



كلية الدراسات العليا
برنامج إدارة الأعمال

دراسة تحليلية للتحويل الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية

إعداد
مدحت أحمد فضل حسين

إشراف
د. يوسف أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

2024م

إجازة الرسالة



جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

دراسة تحليلية للتحويل الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية

إعداد: مدحت أحمد فضل حسين

الرقم الجامعي: 22129009

إشراف: الدكتور يوسف أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2024/12/26م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

أعضاء لجنة المناقشة:

.....	التوقيع:	مشرفاً ورئيساً	د. يوسف أبو فارة
.....	التوقيع:	ممتحناً داخلياً	د. محمد الجعبري
.....	التوقيع:	ممتحناً خارجياً	د. غسان شاهين

الخليل - فلسطين

اهداء

إلى والدي ومحفزي وداعمي الأول أطل الله في عمره وصحته.

إلى والدي العزيزة الحنون.....أدامها الله في تمام الصحة والعافية.

إلى زوجتي وأعز أصدقائي وشريكة العمر والحياة.

إلى اخوتي وأخواتي..... سندي ورفقائي

إلى أبنائي الصغار.... ضحكتي وفلذات كبدي في هذه الدنيا

إلى كل من ساندني ودعمني من الأصدقاء أو الأهل

أهدي لكم ثمرة تعبي ورسالتي المتواضعة

شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر له على نعمه التي لا تحصى ، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى مشرفي التقدير الدكتور يوسف أبو فارة، الذي لم يبخل عليّ بتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة طوال فترة إعداد هذه الرسالة. كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة الكرام على قبولهم مناقشة هذه الرسالة وتقديم ملاحظاتهم البناءة.

وأقدم بالشكر والتقدير للدكتور محمد الجعبري عميد كلية التمويل والإدارة في جامعة الخليل لما يبذله من جهود خيرة ومتميزة لخدمة طلبة الدراسات العليا، والذي يعدّ سنداً علمياً لطلبة الدراسات العليا في الكلية. وأتقدم بعظيم الشكر والتقدير لأعضاء الهيئة التدريسية في برنامج الدراسات العليا، كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ولقبه، وإلى الأساتذة المحكمين الذين أثروا أداة الدراسة بتوجيهاتهم، وملاحظاتهم البناءة والقيمة.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر إلى زملائي وأصدقائي الذين كانوا سنداً لي ودعمًا في كل خطوات الدراسة.

وأخص بالشكر عائلتي العزيزة، والديّ وزوجتي وإخوتي، الذين كانوا دائماً مصدر إلهام وتشجيع لي.

وأخيراً، أتوجه بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، سواءً بالدعم المعنوي أو المادي، وأسأل الله أن

يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن ينفع به العلم والعلماء.

الباحث

فهرس المحتويات

ب	إجازة الرسالة	
ت	إهداء	
ث	شكر والتقدير	
ج	فهرس المحتويات	
خ	فهرس الجداول	
د	فهرس الأشكال والملاحق	
ذ	ملخص	
ر	Abstract	
1	الفصل الأول الإطار العام للدراسة	1.0
2	مقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	1.2
4	أهداف الدراسة	1.3
5	أهمية الدراسة	1.4
5	الأهمية العلمية (النظرية)	1.4.1
5	الأهمية العملية (التطبيقية)	1.4.2
6	مبررات اختيار موضوع التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية	1.5
6	محاور الدراسة	1.6
7	مبررات اختيار محاور الدراسة	1.6.1
9	حدود الدراسة	1.7
9	مفاهيم ومصطلحات الدراسة	1.8
10	هيكلية الدراسة	1.9
11	الفصل الثاني الإطار النظري	2.0
12	مقدمة	2.1
12	الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي والتحول الرقمي	2.2
14	التحول الرقمي (Digital Transformation-DT)	2.3
14	تمهيد	2.3.1
14	مفهوم التحول الرقمي "Digital transformation" في عالم الإدارة والأعمال	2.3.2
15	فهم التحول الرقمي في الأونروا	2.3.2.1
16	أهداف وأهمية التحول الرقمي في المنظمات	2.4
18	متطلبات وتقنيات ومجالات التحول الرقمي	2.5
18	عوامل نجاح التحول الرقمي في المنظمات	2.6
19	استراتيجيات التحول الرقمي	2.7
19	الاستراتيجيات الرئيسية	2.7.1
20	الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات التحول الرقمي	2.7.2
21	عوامل يجب مراعاتها عند اختيار نموذج التحول الرقمي	2.7.3
22	خطوات ومراحل تطبيق التحول الرقمي	2.7.4
23	معوقات التحول الرقمي في المنظمات	2.8
24	المحاور المؤثرة في إدارة عملية التحول الرقمي	2.9
25	محور توفر التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي	2.9.1.1
27	العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التحول الرقمي	2.9.1.2
27	استراتيجية التحول الرقمي كامتداد للخطة الاستراتيجية للأونروا	2.9.1.3
28	محور الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي	2.9.2
29	محور الخبرة لدى الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي	2.9.3

30	في عصر التقلبات والتعقيدات والغموض: VUCA	2.9.3.2
31	الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق التحول الرقمي	2.9.3.3
32	محور التدريب والتطوير اللازم لعملية التحول الرقمي	2.9.4
33	محور التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي	2.9.5
33	أهمية التنسيق والتعاون في عملية التحول الرقمي	2.9.5.2
35	محور أمن المعلومات والأمن السيبراني	2.9.6
36	أهم التحديات السيبرانية للتحول الرقمي	2.9.6.1
37	محور تحقيق الخصوصية لمعلومات وبيانات المستخدمين	2.9.7
38	الدراسات السابقة في التحول الرقمي	2.10
38	الدراسات الأجنبية	2.10.1
40	الدراسات العربية في التحول الرقمي	2.10.2
42	دراسات فلسطينية في التحول الرقمي	2.10.3
44	الفجوة البحثية	2.11
46	الفصل الثالث الطريقة والإجراءات	3.0
46	المقدمة	3.1
46	منهج الدراسة	3.2
46	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
49	أداة الدراسة	3.4
49	ثبات الأداة	3.5
51	صدق أداة الدراسة	3.6
51	أولاً: صدق المحكمين	3.6.1
51	ثانياً: صدق المحتوى	3.6.2
55	قياس الصدق البنائي	3.7
55	خطوات تطبيق الدراسة	3.8
56	متغيرات الدراسة	3.9
56	المعالجة الإحصائية للبيانات	3.10
57	مفتاح التصحيح	3.11
59	الفصل الرابع نتائج الدراسة	4.0
60	المقدمة	4.1
60	أسئلة الدراسة	4.2
60	السؤال الرئيسي الأول	4.2.1
85	ملخص الفصل الرابع	4.3
86	الفصل الخامس نتائج الدراسة وتوصياتها	5.0
87	تمهيد	5
87	ملخص نتائج الدراسة واستنتاجاتها	5.1
91	الاستنتاجات	5.2
92	التوصيات	5.3
94	المصادر والمراجع	

فهرس الجداول	
18	جدول (2.1): متطلبات وتقنيات ومجالات التحول الرقمي
34	جدول (2.2): قدرة الأعمال الرقمية
48	جدول رقم (3.1): توزيع مجتمع الدراسة الحقيقي والمسترد حسب المسمى الوظيفي
48	جدول رقم (3.2): خصائص المبحوثين الشخصية والديمغرافية
50	جدول رقم (3.3) معاملات الثبات لأبعاد الدراسة
51	جدول (3.4): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية لها
52	جدول (3.5): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها
52	جدول (3.6): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها
53	جدول (3.7): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها
53	جدول (3.8): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا والدرجة الكلية لها
54	جدول (3.9): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد أمن المعلومات والأمن السيبراني والدرجة الكلية لها
54	جدول (3.10): معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين والدرجة الكلية لها
55	جدول (3.11): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لها
58	جدول رقم (3.12): مفتاح التصحيح الخماسي
60	جدول (4.1): الدرجات الكلية لإجابات المبحوثين حول أبعاد واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه
62	جدول (4.2): إجابات المبحوثين حول بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية
64	جدول (4.3): إجابات المبحوثين حول الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي
66	جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية
68	جدول (4.5): إجابات المبحوثين حول مدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية
70	جدول (4.6): إجابات المبحوثين حول مدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية
71	جدول (4.7): إجابات المبحوثين حول مدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية
73	جدول (4.8): إجابات المبحوثين حول مدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية
75	جدول (4.9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
76	جدول (4.10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
77	جدول (4.11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
78	جدول (4.12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
79	جدول (4.13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
80	جدول (4.14): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لفحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المؤهل العلمي

81	جدول (4.15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
82	جدول (4.16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر أمن المعلومات والأمن المبيّراني ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
83	جدول (4.17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية
84	جدول (4.18): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لفحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

فهرس الأشكال والملاحق	
13	شكل (2.1): الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والتحويل الرقمي
17	شكل (2.2): تأثير التحول الرقمي على مجالات الابتكار في الشركة
20	الشكل (2.3): الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات التحول الرقمي
26	الشكل (2.4): العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التحول الرقمي
101	ملحق 1: الاستبيان
106	ملحق 1: أسئلة المقابلة

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) في الضفة الغربية، وذلك من خلال تحليل جوانب متعددة تتعلق بالإستراتيجية والدعم الإداري والتنسيق والخبرة، والتدريب، وأمن المعلومات، والخصوصية. وتناولت الدراسة جوانب التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في الأونروا، بهدف تقديم فهم شامل لمدى توفر هذه المتطلبات. استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة، ووصفها وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات باستخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية، وبعد جمع البيانات تم تصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

وأظهرت النتائج تأكيد غالبية المبحوثين على توفر متطلبات التحول الرقمي بمستوى مرتفع، بنسبة رضا بلغت 67.2%. وأظهرت النتائج أن هناك اهتماماً كبيراً من قبل الأونروا بتطوير استراتيجيات واضحة ومحدثة للتحول الرقمي. وفيما يتعلق بالدعم الإداري، أظهرت النتائج أن 69.5% من الموظفين أكدوا على توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي، بما في ذلك توفير الموارد المالية والفنية والتسهيلات اللازمة. وأظهرت النتائج أيضاً أن الأونروا تمتلك قاعدة من الكوادر البشرية المدربة والمتخصصة في مجال التحول الرقمي، فقد أكد 53.5% من المبحوثين على توافر الخبرات الفنية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، وأظهرت النتائج وجود برامج تدريبية متخصصة لتحسين المهارات الرقمية لموظفي الأونروا. أما فيما يتعلق بالتنسيق، فقد تبين أن 59.6% من المبحوثين أكدوا على توافر التنسيق الفعال بين مختلف أقسام الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي. وأن الأونروا تولي اهتماماً كبيراً لأمن المعلومات، حيث أكد 79.3% من المبحوثين أن أمن المعلومات وحمايتها يشكلان أهمية كبيرة لدى الأونروا، فهي تمتلك بنية تحتية متقدمة للأمن الرقمي. من ناحية أخرى، أظهرت نتائج الدراسة أن خصوصية المعلومات الشخصية للمستخدمين تحظى بأولوية عالية، حيث أكد 85.6% من المبحوثين أن الأونروا تتخذ التدابير اللازمة للحفاظ على خصوصية بيانات المستخدمين وحمايتها من أي تسريب أو استخدام غير مصرح به. وبناءً على النتائج السابقة، أوصت الدراسة بعدد من التوصيات التي من شأنها تعزيز فاعلية التحول الرقمي في الأونروا، منها تعزيز التدريب المستمر للموظفين، وتحسين التنسيق بين الأقسام المختلفة، وتقديم الدعم الإداري المستمر، وتعزيز برامج أمن المعلومات والخصوصية بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة. وأوصت الدراسة بالاستثمار في البنية التحتية الرقمية المتقدمة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة وجودة.

كلمات افتتاحية: الأونروا، التحول الرقمي.

Abstract

This study aimed to explore the reality of implementing digital transformation requirements in the United Nations Relief and Works Agency for Palestine Refugees (UNRWA) in the West Bank, by analyzing multiple aspects related to strategy, administrative support, coordination, expertise, training, information security, and privacy. The study addressed aspects of digital transformation from the perspective of UNRWA administrative staff, with the aim of providing a comprehensive understanding of the availability of these requirements. The researcher used the descriptive approach, which relies on studying the phenomenon through scientific and organized analysis and interpretation of the problem, describing and depicting it quantitatively by collecting, classifying, analyzing, he used the interview and survey to collect the data and subjecting data and information to a careful study. The results showed that most respondents confirmed the availability of digital transformation requirements at a high level, with a satisfaction rate of 67.2%. The results showed that there is great interest by UNRWA in developing clear and updated strategies for digital transformation. About administrative support, the results showed that 69.5% of employees confirmed the availability of administrative support for the digital transformation process, including providing financial and technical resources and necessary facilities. The results also showed that UNRWA has a base of trained and specialized human cadres in the field of digital transformation, as 53.5% of the respondents confirmed the availability of the technical expertise necessary to achieve digital transformation, and the results showed the existence of specialized training programs to improve the digital skills of UNRWA employees. As for coordination, it was found that 59.6% of the respondents confirmed the availability of effective coordination between the various UNRWA departments to support the digital transformation process. UNRWA also pays great attention to information security, as 79.3% of the respondents confirmed that information security and protection are of great importance to UNRWA, as it has an advanced digital security infrastructure. On the other hand, the results of the study showed that the privacy of beneficiaries' personal information is a high priority, as 85.6% of the respondents confirmed that UNRWA takes the necessary measures to maintain the privacy of beneficiaries' data and protect it from any leakage or unauthorized use. Based on the previous findings, the study recommended several recommendations that would enhance the effectiveness of digital transformation in UNRWA, including enhancing continuous training for employees, improving coordination between different departments, providing ongoing administrative support, and enhancing information security and privacy programs in line with modern technological developments. The study recommended investing in advanced digital infrastructure to ensure the continuity of providing digital services efficiently and with quality.

Keywords: Digital transformation DT, UNRWA.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

❖ مقدمة

❖ مشكلة الدراسة

❖ أهداف الدراسة

❖ أهمية الدراسة

❖ مبررات اختيار موضوع التحول الرقمي

❖ محاور الدراسة

❖ حدود الدراسة

❖ مفاهيم ومصطلحات الدراسة

❖ هيكلية الدراسة

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة

لقد أدى التزايد في استخدام التقنيات الرقمية والاعتماد عليها الى عدد لا يحصى من التغيرات الرئيسية في الأعمال، وأدى الى ظهور مصطلحات جديدة لم تعرف أو تستخدم من قبل في عالم الأعمال الحديث. ومن أهم هذه المصطلحات التحول الرقمي ("Digital Transformation "DT)، وتعرف أنها عملية دمج التقنيات والحلول الرقمية في جميع جوانب وأنشطة المنظمة، سواء كانت إدارية أو صناعية أو خدماتية (Ciancarini, 2023). يمثل التحول الرقمي جزءاً أساسياً من استراتيجيات التغير الشامل في الأعمال والعمليات، ورغم أنه ليس العامل الوحيد الا أنه يمثل دوراً أساسياً وحاسماً في نجاح أو فشل التحول الشامل، حيث ان استخدام التقنيات المناسبة بجانب الكادر البشري المناسب والمتدرب، يمنح المؤسسات القدرة على التكيف بسرعة مع التحديات والفرص، وتلبية احتياجات العملاء الجديدة والمتسارعة والمتطورة، وتحفيز الابتكار في المستقبل بطرق غير متوقعة في كثير من الأحيان (Almeida, 2020).

وكان العصر الرئيسي الأخير في مراحل التطور في التحول الرقمي هو عصر ما بعد جائحة كوفيد 19. حيث أدت الجائحة إلى تسريع الابتكارات الرقمية واضطرت المنظمات إلى إعادة التفكير في كيفية خدمة عملائها في عالم بعيد لا يتواصل فيه أحد (Paige, 2024)، لقد شوهد بشكل مباشر كيف يساعد التحول الرقمي في تقديم الخدمات الى التخفيف من الظروف الخارجة عن السيطرة مثل جائحة كوفيد19، التي عززت جهود الابتكار في مجالات التعليم والصحة والإغاثة والخدمات الاجتماعية (Lazareny, 2022).

لذا كان لزاماً على جميع المؤسسات ان تتبنى طرقاً جديدة للعمل من أجل الاستمرارية في تقديم الخدمات وإدارة العمليات خلال هذه الفترة الحرجة (AL Shobaki et al., 2022). وما كان لزاماً على المنظمات الصناعية والتجارية كان لزاماً على مؤسسات الإغاثة والخدمات الإنسانية، حيث أدت إجراءات التباعد الاجتماعي الصارمة والقيود التي فرضتها الحكومات، الى اجبار العديد من المنظمات غير الحكومية التي تعمل في البلدان النامية الى تغيير أسلوب عملها حيث انها لم تعد قادرة على تقديم خدماتها مباشرة للمستفيدين (Ahn & Wickramasinghe, 2021).

تتناول هذه الدراسة أبعاد التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من حيث الاستراتيجية وتوفرها، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وجانب الموارد البشرية وتنميته، والمتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمتطلبات التكنولوجية، والمادية، وتوفرها.

1.2 مشكلة الدراسة

في العصر الرقمي الحالي، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية متسارعة التغير. التحول الرقمي لا يقتصر فقط على تبني التكنولوجيا الحديثة، بل يشمل أيضاً إعادة هيكلة العمليات الداخلية وتطوير استراتيجيات جديدة تهدف إلى تحسين الكفاءة وزيادة الإنتاجية. وفقاً للبلوشي (2020)، فإن التحول الرقمي يعد من المواضيع الواسعة والمعقدة التي يصعب فهمها دون الاقتراب من صناع القرار، حيث يتطلب هذا التحول فهماً عميقاً للتحديات والفرص التي يقدمها.

التحول الرقمي أصبح أحد أهم المفاهيم الحديثة التي تجذب صناع القرار في مختلف القطاعات، وذلك بسبب الفرص الكبيرة التي يوفرها في تطوير الخدمات وتحسين الأداء المؤسسي، يمكن من خلاله للمؤسسات تحسين تجربة العملاء، زيادة الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات السوق المتغيرة. ومع ذلك، فإن تحقيق هذه الفوائد يتطلب تبني نهج شامل يتضمن تطوير البنية التحتية التكنولوجية، تعزيز القدرات البشرية، وتبني ثقافة الابتكار (النجار والشوبكي، 2023).

على الرغم من الاهتمام الواسع الذي حظي به التحول الرقمي في عالم الأعمال، إلا أن هناك نقصاً في الفهم الأكاديمي لمفاهيمه وتعريفاته. هذا الغموض يفتح المجال لمزيد من الأبحاث الأكاديمية لفهم طبيعة التحول الرقمي، العوامل الدافعة له، وتأثيراته على المؤسسات والمجتمع. (Morakanyane, 2017) من هنا، تبرز الحاجة إلى دراسات معمقة تستكشف مختلف جوانب التحول الرقمي وتقدم رؤى جديدة تساهم في تطوير هذا المجال.

وكون الباحث أحد كوادر الأونروا في الضفة الغربية، واستناداً إلى مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة في موضوع التحول الرقمي، وبحكم عمله في المؤسسة في مجال التكنولوجيا الرقمية وتطبيقها في أقسام المؤسسة، فقد لاحظ وجود تفاوت في تطبيق المتطلبات اللازمة للتحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية. هذا التفاوت يعكس تحديات متعددة تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي بشكل فعال، مما يستدعي دراسة معمقة لفهم هذه التحديات وتقديم توصيات عملية للتغلب عليها.

بناءً على ذلك، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة من خلال السؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين؟ وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تهدف إلى استكشاف مختلف جوانب التحول الرقمي في الأونروا، مثل التوجهات الاستراتيجية، الدعم الإداري، التنسيق، الخبرة، التدريب والتطوير، أمن المعلومات، والخصوصية، بالإضافة إلى دراسة الفروق في اتجاهات المبحوثين بناءً على المتغيرات الديموغرافية.

وينبثق من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

- ما واقع التوجهات الاستراتيجية في الأونروا في الضفة الغربية نحو التحول الرقمي؟
- ما مستوى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي؟
- ما مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟
- ما مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول في الأونروا في الضفة الغربية؟
- ما مستوى توفر التدريب والتطوير في الأونروا في الضفة لعملية التحول الرقمي؟
- ما مستوى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني لدى الأونروا في الضفة الغربية؟
- ما مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين في الأونروا في الضفة الغربية؟
- هل يوجد فروق في اتجاهات المبحوثين حول تطبيق التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي)؟.

1.3 أهداف الدراسة

- التعرف على واقع التوجهات الاستراتيجية لإدارة عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التعرف على مستوى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي.
- التعرف على التنسيق اللازم لإدارة التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التعرف على مستوى الخبرة لدى الموارد البشرية (الموظفين) اللازمة لإدارة التحول الرقمي على مستوى الأونروا في الضفة الغربية.
- التعرف على مستوى التدريب اللازم للموارد البشرية لتطبيق التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

- التعرف على مستوى الأمن السيبراني وامن المعلومات المستخدمة في التكنولوجيا الرقمية في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التعرف على توفر تحقيق للخصوصية في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التعرف على الفروق في اتجاهات المبحوثين حول تطبيق التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية، تعزى الى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمسمى الوظيفي).

1.4 أهمية الدراسة

1.4.1 الأهمية العلمية (النظرية):

- تبرز الأهمية النظرية لهذه الدراسة في عدة مجالات، وخاصة في ظل ندرة الدراسات المحلية المتعلقة بسبل تعزيز التحول الرقمي في المنظمات في فلسطين.
- التعرف على السبل الأنسب والناجحة في التحول الرقمي في المنظمات الدولية من خلال مجموعة من الممارسات وأهمية تطبيق هذه الممارسات، خاصا وأن بعضها يعتبر حديثا في البيئة الفلسطينية.
- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الممارسات في سبل إدارة التحول الرقمي وتعزيزه.

1.4.2 الأهمية العملية (التطبيقية):

- هي دراسة واقعية لاستراتيجيات إدارية حديثة يمكن تبنيها في جميع المؤسسات الغير ربحية والإنسانية في فلسطين.
- أهمية للاجئين الفلسطينيين المستفيدين من خدمات وكالة الأونروا، ليتعرفوا على ما هي الخدمات التي تقدمها الأونروا الكترونيا وما توصلت اليه الأونروا في هذا الجانب.
- يأمل الباحث في أن يتم تبني هذه النتائج من المؤسسات الدولية أو من المؤسسات الحكومية أو المؤسسات الغير ربحية في فلسطين، وأن يتم الاستفادة من هذه الدراسة عند اعتماد استراتيجية التحول الرقمي في إدارة العمليات في مقراتها.
- أهمية للباحثين والمهتمين في هذا المجال، حيث ستساهم هذه الدراسة في فتح بوابة للباحثين في المستقبل.
- تقدم الدراسة بشكل عملي توصيات ومقترحات لصناع القرار في المؤسسات الدولية والغير حكومية التي تعمل في فلسطين لتطوير أداءها من خلال تبني استراتيجيات التحول الرقمي مما يساعد في تطوير العمل الإداري لديها.

1.5 مبررات اختيار موضوع التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية:

التحول الرقمي موضوع حديث ومهم لجميع المنظمات، ولقد أدى التحول الرقمي الناجم عن جائحة كوفيد-19 إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها المنظمات العامة والخاصة والمنظمات غير الحكومية (Adhikari et al., 2023)، وأظهرت دراسة أجرتها شركة "Mckinsey" أن الجائحة سرعت من عملية التحول الرقمي في المنظمات بمعدل ثلاث إلى أربع سنوات وزادت من نسبة المنتجات الرقمية في محفظة المنظمات بمعدل سبع سنوات (Mckinsey et al., 2020).

وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين (الأونروا) كانت إحدى هذه المنظمات التي بدأت استراتيجية التحول الرقمي في جميع مقراتها بعد جائحة كوفيد. وكون الباحث أحد الموظفين فيها وأحد المنخرطين والقائمين على تدريب وتطبيق النظم الرقمية الحديثة في هذه المنظمة، لاحظ أثناء عمله أهمية هذا التحول وما يمكن أن يعود به من النفع على الموظفين والمستفيدين من خدمات المنظمة (الأونروا). لذا توجه الباحث إلى دراسة واقع التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية لمعرفة وتوضيح ما يمر به من مراحل البداية، ومعرفة ما هي المعوقات التي تواجه المؤسسات في تطبيق هذا التحول، ويمكن لهذه الدراسة المساهمة في تقديم توصيات لتحسين عمليات التحول الرقمي في الأونروا والمؤسسات الدولية وغيرها من المنظمات المشابهة.

1.6 محاور الدراسة

قام الباحث بدراسة ومراجعة عدد من الأدبيات السابقة حول التحول الرقمي مثل (AL Shobaki et al., 2022) التي هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، ودراسة (Najjar, 2023) والتي هدفت إلى دراسة التحول الرقمي في المؤسسات غير الحكومية في فلسطين، وقد لوحظ أن عددا من الباحثين السابقين تطرقوا إلى المحاور التي تساهم في بعض المتطلبات اللازمة لعملية التحول الرقمي، وسيتم تناول بعض هذه المحاور على النحو التالي.

- بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- توفر الخبرة لدى الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- توفر التدريب والتطوير اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

- توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في استخدام التكنولوجيا الرقمية في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- تحقيق الخصوصية للمستفيدين في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

1.6.1 مبررات اختيار محاور الدراسة (Justification):

التحول الرقمي هو عملية شاملة تتطلب تكامل جهود عدة عوامل لتحقيق النجاح، واستناداً إلى بعض الدراسات السابقة المحلية التي أجريت في ظروف مشابهة لهذه الدراسة، والدراسات السابقة الدولية التي تناولت محاور عامة، اختار الباحث محاور دراسته حول واقع التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية، ويمكن تبرير اختيار هذه المحاور لتقديم فهم عميق وشامل لهذه العملية، حيث إن معظم الدراسات السابقة التي تم دراستها قد تناولت هذه المحاور:

• بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي:

التبرير العلمي: عملية التحول الرقمي لا تتحقق إلا من خلال استراتيجية سليمة تشمل عوامل مهمة، كما إن بناء توجهات استراتيجية واضحة هو عنصر حيوي لضمان توجه الجهود نحو تحقيق الأهداف المرجوة من التحول الرقمي. وتظهر دراسة (Jones & Smith, 2023) أن التوجهات الاستراتيجية الواضحة تساعد في تحديد الأولويات، وتوجيه الموارد، وتوجيه الجهود نحو الابتكار الرقمي.

• توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي:

التبرير العلمي: يُعد دعم الإدارة العليا في تطبيق التحول الرقمي في المنظمة ودعمها لعاملها أحد العناصر الأساسية لنجاح التحول الرقمي. ويتطلب التحول الرقمي الالتزام من الإدارة العليا لتوفير الموارد، والتوجيه الاستراتيجي، وتعزيز ثقافة التغيير داخل المنظمة. ووفقاً لدراسة (Li & Wang, 2022)، فإن الدعم الإداري يعزز القدرة التنظيمية على التكيف مع التقنيات الجديدة ويسهم في نجاح التحول الرقمي.

• توفر الخبرة لدى الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي:

التبرير العلمي: تُعتبر الخبرة الفنية والرقمية للموارد البشرية عنصراً حاسماً في تنفيذ عمليات التحول الرقمي بنجاح. وتؤكد دراسة (Zhao et al., 2024) أن وجود كفاءات وخبرات لدى الموظفين يعزز من القدرة على استخدام التقنيات الرقمية بفعالية ويساعد في تحقيق الأهداف المرجوة.

- توفر التدريب والتطوير اللازم لعملية التحول الرقمي:

التبرير العلمي: كل تحديث جذري في المنظمة يجب ان يرفقه تدريب وتطوير لمهارات الموارد البشرية لتحقيق الاستخدام الأكثر كفاءة في تطبيق التحول الرقمي، حيث إن التدريب المستمر والتطوير المستمر للعاملين ضروريان لتزويدهم بالمهارات والمعرفة اللازمة للتحول الرقمي. وتظهر دراسة (Green & Brown, 2023) أن توفير برامج تدريبية فعّالة يساعد في تقليل الفجوات في المهارات ويعزز الكفاءة الرقمية.

- توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي:

التبرير العلمي: خصوصاً في المنظمات الضخمة يجب توفر تنسيق وتواصل بين الأقسام حيث أن التنسيق الفعال بين الأقسام والوحدات المختلفة داخل المنظمة يعززان التكامل ويساهمان في نجاح التحول الرقمي. وفقاً لدراسة (Wilson & Clark, 2022)، فإن التنسيق الجيد يضمن تضافر الجهود والموارد لتحقيق الأهداف المشتركة.

- توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في استخدام التكنولوجيا الرقمية في ظل التحول الرقمي:

التبرير العلمي: إن موضوع أمن المعلومات والأمن السيبراني في سياق التحول الرقمي يكتسب أهمية متزايدة بسبب التكامل السريع للتكنولوجيا الرقمية. ومع انتقال الشركات إلى المنصات عبر الإنترنت، وخاصة بسبب جائحة كوفيد-19، أصبحت الحاجة إلى تدابير الأمن السيبراني القوية ذات أهمية قصوى لحماية البيانات الحساسة والحفاظ على ثقة المستهلك. كما وأدى التحول إلى المنصات الرقمية إلى زيادة في الجرائم الإلكترونية، بما في ذلك هجمات التصيد الاحتيالي والبرامج الضارة، والتي تستغل نقاط الضعف في التقنيات الجديدة ولقد أدى التعقيد في إدارة كميات هائلة من البيانات من خلال الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء إلى زيادة المخاطر الأمنية، مما استلزم استراتيجيات الأمن السيبراني المتقدمة (Smith, 2020)، فان توفر الأمن السيبراني يوفر الحماية للبيانات الحساسة، ويحافظ على ثقة المستفيدين، ويمنع الهجمات الالكترونية، ويساعد في الامتثال للقوانين ويحمي البنية التحتية الحيوية.

- تحقيق الخصوصية للمستفيدين في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية:

التبرير العلمي: يعزز التحول الرقمي كفاءة المنظمة، ولكنه يزيد أيضاً من خطر اختراق البيانات وإساءة استخدام المعلومات الشخصية، وإن تصورات أصحاب المصلحة للخصوصية والأمان تؤثر بشكل كبير على تبني التقنيات الجديدة، مما يسلط الضوء على الحاجة إلى أطر خصوصية قوية (Jonathan et al.,)

(2020)، كما وتتطلب الضرورات الأخلاقية أن تعطي المؤسسات الأولوية للخصوصية باعتبارها استثماراً وليس تكلفة، مما يعزز الثقة والمساءلة (Martinez, 2018)، فإن توفر الخصوصية لبيانات المستخدمين يزيد من ثقة المستخدمين في المنصات والخدمات الرقمية مما يحقق نجاح هذه المنصات ونجاح التحول الرقمي في المؤسسة.

1.7 حدود الدراسة

الحدود المكانية: اقتصرَت الدراسة على دراسة وتحليل واقع التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية.

الحدود الزمانية: تم إجراء الدراسة في عام 2024.

الحدود البشرية: جميع موظفي وكالة الأونروا في الضفة الغربية ممن يستخدم الأنظمة الرقمية في المهام اليومية.

الحدود الموضوعية: التحول الرقمي وابعاده.

1.8 مفاهيم ومصطلحات الدراسة

التحول الرقمي: يشير التحول الرقمي إلى عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يغير جذرياً كيفية عملها وتقديم القيمة للعملاء. لا يتضمن هذا التحول تبني تقنيات جديدة فحسب، بل يتضمن أيضاً تحولاً ثقافياً يتطلب من المؤسسات تحدي الوضع الراهن باستمرار والتجريب والتكيف مع الفشل (Nadkarni, 2021).

إدارة التغيير والتطوير: النهج المنهجي الذي تستخدمه المنظمات للتنقل وتنفيذ التغييرات بفعالية مع تعزيز النمو، وهي عملية ضرورية للحفاظ على القدرة التنافسية في بيئة أعمال ديناميكية، حيث تتطلب التكيف بين العوامل الداخلية والخارجية (Avdeeva, 2021).

وكالة الأونروا: وكالة الأمم المتحدة لإغاثة وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين في الشرق الأدنى (UNRWA)، وهي مؤسسة تم إنشاؤها بشكل أساسي في مايو 1950 لمتابعة الإغاثة الطارئة للاجئين الفلسطينيين التي كانت تنفذ حتى 1949 من قبل الصليب الأحمر، منذ ذلك الحين أصبحت الأونروا المنظمة الدولية الوحيدة التي تم انشاؤها لمواجهة مشكلة لاجئين محددة في منطقة جغرافية محددة وهي "قطاع غزة، والضفة الغربية، والأردن، وسوريا، ولبنان" (Bacoo, 2010).

1.9 هيكلية الدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ويشمل مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أسئلة الدراسة، أهمية الدراسة، محددات الدراسة، حدود الدراسة ومفاهيم ومصطلحات الدراسة.

الفصل الثاني: ويشمل الإطار النظري والأدبيات المتعلقة بالدراسة، الدراسات السابقة، النظريات ذات العلاقة.

الفصل الثالث: ويشمل الإطار المنهجي للدراسة، عينة ومجتمع الدراسة، أدوات الدراسة، خصائص الدراسة، الصدق والثبات، متغيرات الدراسة والمعالجة الإحصائية.

الفصل الرابع: ويشمل نتائج الدراسة.

الفصل الخامس والأخير: ويشمل خلاصة النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني

الإطار النظري

- مقدمة
- الفرق بين الرقمنة والتحويل الرقمي والتحول الرقمي
- التحول الرقمي
- أهداف وأهمية التحول الرقمي في المنظمات
- متطلبات وتقنيات ومجالات التحول الرقمي
- عوامل نجاح التحول الرقمي في المنظمات
- استراتيجيات التحول الرقمي
- معايير تطبيق التحول الرقمي

الفصل الثاني

الإطار النظري

2.1 مقدمة:

في العصر الحديث، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية متزايدة التعقيد (Nadkarni & Prügl, 2020). وبعد عام 2020 أدت جائحة كوفيد 19 الى حاجة ماسة للتحول الرقمي في المنظمات، وشهد العالم تسارعا كبيرا في تطبيقه، حيث اضطرت المنظمات والحكومات الى تبني التقنيات الرقمية بسرعة لضمان استمرارية العمل في ظل التباعد الاجتماعي والاغلاق الكامل الذي فرضته الإجراءات المتخذة خلال التصدي للجائحة والحد من انتشارها. وتعددت الجوانب في التحول الرقمي في هذه الفترة مثل تبني بعض المنظمات العمل عن بعد باستخدام التقنيات والأدوات التي حافظت على الإنتاجية والتواصل بين الموظفين مثل: الفيديو الرقمي، والحوسبة السحابية، والمنصات الإلكترونية، وشاشات العرض الإلكترونية وغيرها (Al shoubaki & others 2022). ومن جانب آخر ازداد استخدام منصات التجارة الإلكترونية بشكل كبير وازداد الاعتماد عليها لتلبية احتياجات الزبائن، وشهدت نموا هائلا في الطلبات والمبيعات (علي وعبيد الله، 2023).

2.2 الفرق بين الرقمنة (Digitization) والتحويل الرقمي (Digitalization) والتحول الرقمي (Digital transformation):

عند التحدث عن التحول الرقمي يظهر كثير من المصطلحات الحديثة ومنها المتشابهة التي يعتقد البعض أنها تعود لنفس المعنى مثل الرقمنة، والتحويل الرقمي، لكن ما لا يعرفه الكثير أن كل من هذه المصطلحات يعود لمعنى مختلف، مع ذلك كلها مرتبطة ببعضها، لذا توجب توضيح الفرق بين المصطلحات الثلاثة:

• الرقمنة Digitization:

الرقمنة تشير الى عملية تحويل العمليات التناظرية الى صيغة رقمية، وهذه هي الخطوة الأساسية حيث يتم تحويل الوثائق المادية (الورقية) أو الصور المطبوعة أو الأصوات المسجلة على الأنظمة القديمة الى بيانات رقمية، مثل مسح وثيقة ورقية لإنشاء نسخة رقمية (Vrana, 2017).

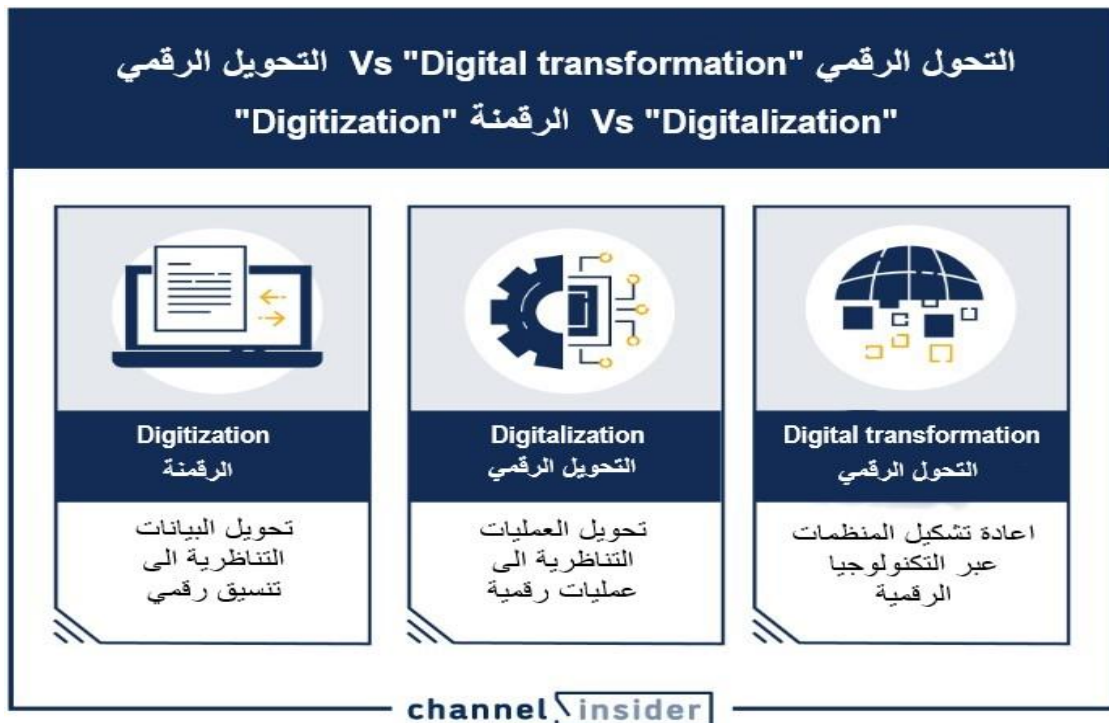
• التحويل الرقمي Digitalization:

هو عملية استخدام التقنيات الرقمية لتغيير العمليات التجارية والصناعة وتحسين الكفاءة، ويتجاوز التحويل الرقمي الرقمنة من خلال دمج التقنيات الرقمية في العملية اليومية، مما يعزز العمليات الحالية مثل استخدام الأدوات الرقمية لتبسيط سير العمل أو تحسين التواصل داخل المنظمة (Gradillas & Thomas, 2023).

• التحول الرقمي Digital transformation:

التحول الرقمي مفهوم أوسع ويشمل كل من الرقمنة والتحويل الرقمي ويشير إلى التغيير العميق والشامل على جميع المستويات والأنشطة التنظيمية والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة الكاملة من فرص التقنيات الرقمية، وغالبا يؤدي هذا التحول إلى نماذج عمل جديدة. مما يغير بشكل جذري كيفية عمل المنظمة وتقديم القيمة لربائنها (Legner, 2017).

شكل (2.1): الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة والتحويل الرقمي



المصدر (Kimachia, K. 2023, What Is Digitization vs Digitalization vs Digital Transformation)

2.3 التحول الرقمي (Digital Transformation-DT):

2.3.1 تمهيد

في القرن الحادي والعشرين، أصبح التحول الرقمي قوة محورية تعيد تشكيل الصناعات والاقتصاد والمجتمعات، وتسارع الكثير من المنظمات الى تطبيق التحول الرقمي بعد معرفة فوائده في الحفاظ على استمرارية العمليات، خاصة في ظل وبعد مرحلة جائحة كوفيد 19، ويتميز هذا التحول بدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات الحياة والعمل، مما يغير بشكل أساسي كيفية عمل المنظمات وتقديم الخدمات للزبائن، وتتمحور الدراسات السابقة في هذا المجال حول عدة تخصصات مثل أنظمة المعلومات، والإدارة، والدراسات التنظيمية، وغيرها.

ويهدف هذا الفصل الى تقديم مراجعة شاملة حول التحول الرقمي من الجانب الإداري، وسيتم عرض الأسس النظرية والموضوعات الرئيسة في هذا المجال. وتسلط هذه الدراسة الضوء على العوامل التي تدفع المنظمات الى تطبيق التحول الرقمي، وعلى أهميته والتحديات التي تواجهها المنظمات في تطبيقه وأيضا النماذج الإدارية المتبعة في تطبيق التحول الرقمي في المنظمات وكيفية اعتماد النموذج الأمثل للمنظمة حسب العوامل المتوفرة.

2.3.2 مفهوم التحول الرقمي "Digital transformation" في عالم الإدارة والأعمال:

- يعرفه بلين على انه تغيير كبير في العمليات والهيكل وتنفيذ النظام في المنظمة لتحسين الأداء من خلال الاستفادة من الوسائط الرقمية والمنصات التكنولوجية (Balan, 2014).
- ويعرفه كين على أنه عملية الاستفادة من التقنيات الرقمية لإنشاء عمليات جديدة أو تعديل العمليات الحالية (التجارية وغير التجارية) والاستفادة من تجارب الزبائن الحالية لتلبية متطلبات العمل والمتطلبات المتغيرة للأسواق (Kane, 2015).
- التحول الرقمي هو مجموعة من التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنيات الرقمية في نموذج عمل المنظمة أو منتجاتها أو هيكليتها التنظيمية (Hess, 2016).
- التحول الرقمي هو مشروع حكومي (أو غير حكومي) يشمل خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية (المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة) من الشكل التقليدي الى الشكل الالكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (البلوشي، 2020).

تعددت تعريفات التحول الرقمي في كثير من الدراسات، لكن جميعها يتفق على ملخص واحد وهو أن التحول الرقمي عبارة عن تغيير إدارة وعمليات المنظمة من الوضع الحالي الى وضع أفضل باستخدام التكنولوجيا المتوفرة أو ابتكار حلول تكنولوجية حديثة لهذا التغيير.

2.3.2.1 فهم التحول الرقمي في الأونروا:

التحول الرقمي هو عملية هادفة وعميقة لتحديد الحالة المستقبلية للمنظمة، ثم تحديد وتنفيذ خطوات أو أهداف تدريجية والتي، عند تنفيذها، ستوجهنا إلى تحقيق هذه الحالة المستقبلية.

التحول الرقمي يدور حول تحسين رحلات اللاجئين الفلسطينيين: الهدف من هذه الاستراتيجية هو دعم تقديم البرامج عالية الجودة وتحويل حياة اللاجئين الفلسطينيين باستخدام التحول الرقمي. إن توفير الخدمات الرقمية للمستفيدين من الأونروا هو حجر الزاوية في هذه الاستراتيجية، بدعم من الأهداف التي تركز على الناس والتي تهدف إلى ضمان تحقيق ذلك. الهدف النهائي لهذا التحول هو زيادة القيمة للاجئين الفلسطينيين وأصحاب المصلحة لدينا على نطاق واسع وهذا يتمشى مع الدروس المستفادة وأفضل الممارسات من مساعي التحول الرقمي.

التحول الرقمي لا يتعلق بالتكنولوجيا فقط: التحول الرقمي يتعلق بتنفيذ خطوات تدريجية نحو تحقيق تغيير تحويلي. قد تكون هذه الخطوات أو المبادرات مدفوعة بالتكنولوجيا أو لا. لا ينبغي أن تبدأ التحولات الرقمية بالتكنولوجيا أو تركز عليها، بل يجب أن تركز على الفائدة المقصودة للمنظمة. التكنولوجيا هي الوسيلة لتحقيق الغاية، وليست الغاية.

التحول الرقمي هو رحلة مستمرة: يبدأ بقرار التحول ويتطلب تغييرات تدريجية ومتسقة تؤثر على جميع جوانب المنظمة، على مدى فترة زمنية.

التحول الرقمي هو تغيير تنظيمي: إنه تغيير كبير يتطلب عقلية تعزز التغيير وقيادة توجه العملية (UNRWA, 2021)

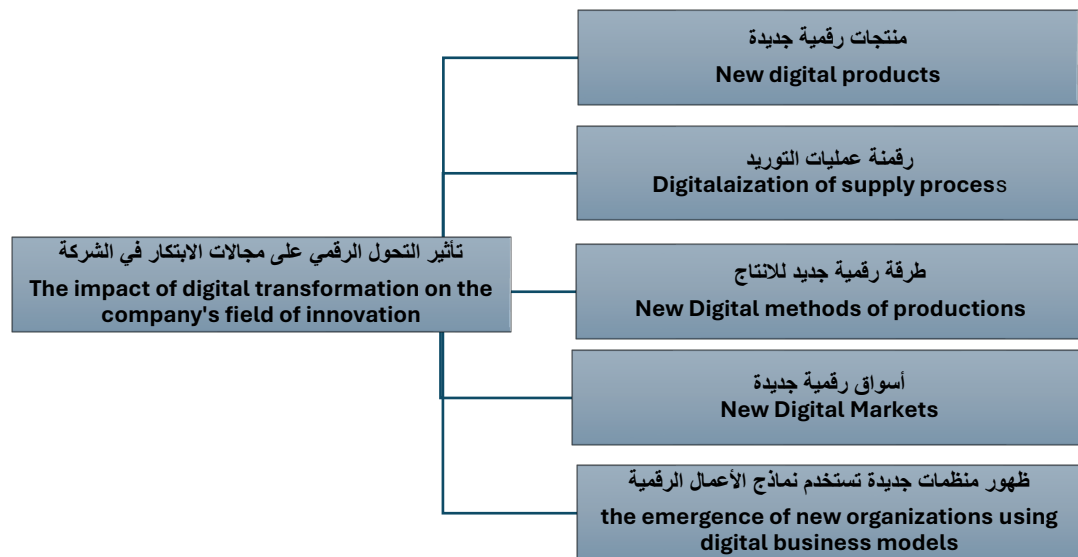
2.4 أهداف وأهمية التحول الرقمي في المنظمات:

تهدف عملية التحول الرقمي في أي منظمة الى الاستفادة من التقنيات الرقمية لتغيير طريقة عمل المنظمة وتقديم القيمة لزبائنها بشكل جذري، ويؤثر التحول الرقمي بشكل كبير على مختلف جوانب العمل. ومن أهداف التحول الرقمي:

- تحسين الكفاءة والإنتاجية فهو يساعد في تحسين الكفاءة التشغيلية والإنتاجية من خلال أتمتة العمليات وتقليل الأخطاء البشرية (Nadkarni & Prügl, 2020).
- تعزيز الابتكار من خلال توفير أدوات وتقنيات جديدة تساعد في تطوير منتجات وخدمات مبتكرة، ويمكن للتحول الرقمي أن يغير بشكل جذري كيفية تفاعل المنظمة مع موظفيها، ويغير ثقافتها التنظيمية بما يعزز الابتكار (Aliyev, 2024).
- تحسين تجربة الزبائن من خلال تقديم خدمات أكثر تخصيصاً حسب رغبة الزبون وسرعة في الأداء عند التقديم (McKinsey & Company, 2022).
- زيادة القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين الكفاءات والابتكار وتجربة الزبائن، وتشير دراسة هيس إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يكون تحدياً إدارياً كبيراً، ولكنه ضروري لبقاء المنظمة في المنافسة (Hess, 2016).
- من حيث التسويق يسهل التحول الرقمي في سرعة وسهولة الوصول الى أكبر عدد من الجمهور الحالي والمحتمل.
- تسهيل مراقبة المسؤولين لسيران العمل وتسهيل التقييم الإداري لأداء الموظفين من حيث توفر جميع المعلومات والبيانات تحت تصرف المسؤول أول بأول في أي وقت (قشطي، 2021).
- تحسين اتخاذ القرارات من خلال توفير البيانات الدقيقة في الوقت الحقيقي وتوفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب مما يساعد في تدارك القرارات الخاطئة وتعديلها واتخاذ قرارات أكثر صواباً واختبارها (Demirkan & Welser, 2016).
- ويعد التحول الرقمي أمراً بالغ الأهمية للشركات الحديثة لأنه يمكنها من الحفاظ على قدرتها التنافسية من خلال دمج التقنيات العمل المتقدمة في عملياتها، وبالتالي تعزيز الكفاءة والابتكار وتجربة الزبائن، كما أنه يسهل إنشاء نماذج أعمال جديدة، مع تحسين عملية صنع القرار من خلال تحليلات البيانات. علاوة على ذلك، يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، ويواكب التقدم التكنولوجي، مما يضمن الاستدامة والنمو على المدى الطويل.

- للتحويل الرقمي أهمية على مجالات الابتكار في الشركات حيث أدى التحويل الرقمي إلى نتائج ملحوظة في الشركة، منها تطوير منتجات رقمية جديدة وابتكار طرق رقمية للإنتاج، مما ساهم في فتح أسواق رقمية جديدة. كما شمل التحويل الرقمي عمليات التوريد، مما أدى إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف. بالإضافة إلى ذلك، ظهرت منظمات جديدة تعتمد على نماذج الأعمال الرقمية، مما يعزز من قدرة الشركة على المنافسة في السوق العالمية (Lobejko, 2020).

شكل (2.2): تأثير التحويل الرقمي على مجالات الابتكار في الشركة



المصدر: Lobejko, S. (2020). Digital transformation and innovativeness of enterprises. Optimum. Economic Studies, 2(100), 37-46.

2.5 متطلبات وتقنيات ومجالات التحول الرقمي:

جدول (2.1): متطلبات وتقنيات ومجالات التحول الرقمي

مجالات التحول الرقمي	تقنيات التحول الرقمي	متطلبات التحول الرقمي
- الاقتصاد. - الصناعة. - التجارة والاستثمار. - السياحة. - الصحة. - التعليم.	- الذكاء الاصطناعي (AI) - انترنت الأشياء (IOT) - الواقع الافتراضي VR والواقع المعزز AR - البلوكتشين (Block chain) - الطباعة ثلاثية الأبعاد - البيانات الضخمة - الحوسبة السحابية - الأمن السيبراني	- دعم الإدارة العليا. - كفاءات بشرية (فريق عمل متكامل ومدرّب). - متطلبات تقنية (الأجهزة والبرامج).

المصدر: لعرج مجاهد ن. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة الى تجربة: الامارات

العربية المتحدة. les cahiers du mecas, 17(4), 339-355.

2.6 عوامل نجاح التحول الرقمي في المنظمات:

التحول الرقمي عملية معقدة تتطلب من المنظمات التغلب على تحديات مختلفة والاستفادة من عوامل نجاح محددة لتحقيق أهدافها، وتختلف عوامل النجاح للتحول الرقمي من مؤسسة الى أخرى ومن العوامل المشتركة في نجاح عملية التحول الرقمي (Bjarfors & Liljebrunn, 2019):

أولاً، يجب أن يكون لدى المنظمات رؤية رقمية أو استراتيجية تحول محددة جيداً يتم توصيلها بشكل فعال ومدعومة من قبل الإدارة العليا. يعتبر هذا العامل حاسماً للنجاح في جهود التحول الرقمي.

ثانياً، تعد مشاركة ودعم الإدارة العليا أمراً ضرورياً، حيث تعتمد التحولات الرقمية الناجحة على القيادة القوية التي تقود المبادرة وتعزز ثقافة الابتكار والتغيير داخل المنظمة.

ثالثاً، تعد هياكل الحوكمة الواضحة ضرورية للإشراف على مبادرات التحول الرقمي، ويتضمن ذلك تحديد الأدوار والمسؤوليات والعمليات التي تضمن التوافق مع أهداف المنظمة وتخصيص الموارد بشكل فعال.

بالإضافة إلى ذلك، تميل المنظمات التي تستخدم بيانات العملاء بشكل فعال لتوجيه قراراتها واستراتيجياتها إلى الأداء بشكل أفضل في جهود التحول الرقمي. يتضمن ذلك تحليل سلوكيات العملاء وتفضيلاتهم لتعزيز المشاركة والرضا. كما يتطلب التحول الرقمي الناجح الاستثمار في التكنولوجيات والأدوات المناسبة التي يمكن أن تعزز الكفاءة التشغيلية وتجربة العملاء، ويشمل ذلك تبني تقنيات رقمية جديدة مثل التحليلات ووسائل التواصل الاجتماعي والحلول المحمولة. وأيضاً وعلى الرغم من عدم اعتبارها بالغة الأهمية مثل العوامل الأخرى، فإن وجود منصات اتصال رقمية داخلية فعالة يمكن أن يسهل التعاون وتبادل المعلومات بين

الموظفين، مما يساهم في جهود التحول الأكثر تماسكا. وأخيراً، يجب على المنظمات تنفيذ مقاييس لقياس التقدم في رحلة التحول الرقمي، مما يسمح بالتقييم المستمر والتكيف مع الاستراتيجيات لضمان التوافق مع احتياجات العمل المتطورة وظروف السوق.

تسلط عوامل النجاح هذه الضوء على الطبيعة المتعددة الجوانب للتحول الرقمي وأهمية التخطيط الاستراتيجي والقيادة والنهج التي تركز على العملاء في تحقيق نتائج ناجحة.

2.7 استراتيجيات التحول الرقمي:

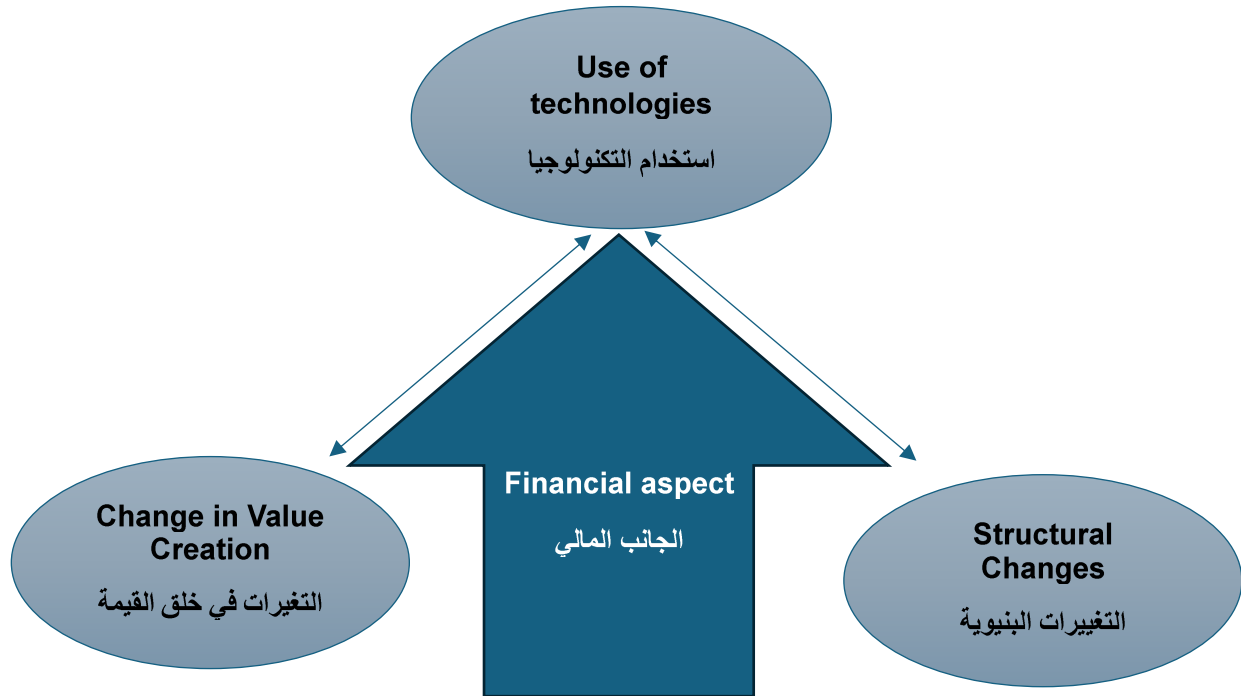
2.7.1 الاستراتيجيات الرئيسية: تعد استراتيجيات التحول الرقمي ضرورية للمنظمات لتظل قادرة على المنافسة وذات صلة بالمشهد التكنولوجي سريع التطور اليوم. فيما يلي بعض الاستراتيجيات الرئيسية (Nadkarni & Prügl، 2020):

- **النهج المرتكز على العملاء:** التركيز على تحسين تجربة العملاء من خلال القنوات الرقمية أمر بالغ الأهمية. يتضمن ذلك استخدام تحليلات البيانات لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم، والاستفادة من الأدوات الرقمية لتقديم خدمات مخصصة.
- **العمليات الرشيقة والمرنة:** يسمح تنفيذ منهجيات رشيقة للمنظمات بالاستجابة بسرعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء. يتضمن ذلك تبني عمليات وهياكل مرنة يمكنها التكيف مع التقنيات ونماذج الأعمال الجديدة.
- **اتخاذ القرارات القائمة على البيانات:** يعد استخدام البيانات الضخمة والتحليلات لإعلام قرارات العمل استراتيجية رئيسية. يتضمن ذلك جمع وتحليل البيانات من مصادر مختلفة لاكتساب رؤى ودفع المبادرات الاستراتيجية.
- **الابتكار وتبني التكنولوجيا:** التبني المستمر ودمج التقنيات الجديدة، مثل الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وإنترنت الأشياء (IoT)، لدفع الابتكار وتحسين الكفاءة التشغيلية.
- **تمكين الموظفين وتدريبهم:** الاستثمار في برامج التدريب والتطوير لتزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة الرقمية اللازمة. وهذا يساعد في تعزيز ثقافة التعلم والابتكار المستمر.
- **الشراكات الاستراتيجية والنظم البيئية:** تكوين شراكات استراتيجية مع المنظمات الأخرى والشركات الناشئة ومقدمي التكنولوجيا للاستفادة من الخبرة والموارد الخارجية. وهذا يساعد في تسريع جهود التحول الرقمي.

2.7.2 الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات التحول الرقمي:

1. استخدام التكنولوجيا: يتعلق بموقف الشركة تجاه التكنولوجيات الجديدة وقدرتها على استغلالها. يجب على الشركة أن تقرر ما إذا كانت تريد أن تكون رائدة في السوق التكنولوجية أو تفضل استخدام المعايير الراسخة.
 2. التغيرات في خلق القيمة: تتعلق بتأثير التحول الرقمي على سلاسل القيمة الخاصة بالشركة. يمكن أن توفر الأنشطة الرقمية الجديدة فرصاً لتوسيع محفظة المنتجات والخدمات، ولكنها تتطلب كفاءات تكنولوجية جديدة.
 3. التغيرات البنيوية: تشير إلى التغيرات في التركيبة التنظيمية للشركة لدعم العمليات الجديدة. قد يتطلب ذلك دمج العمليات الجديدة في الهياكل القائمة أو إنشاء شركات فرعية منفصلة.
 4. الجوانب المالية: تشمل الحاجة إلى التصرف بسبب تناقص الأعمال الأساسية وقدرة الشركة على تمويل التحول الرقمي. الجوانب المالية هي المحرك الرئيسي للتحول.
- لضمان نجاح استراتيجية التحول الرقمي، يجب مواءمة هذه الأبعاد الأربعة بشكل وثيق مما يحقق النجاح في تنفيذ الاستراتيجية (Hess, 2016).

الشكل (2.3): الأبعاد الأربعة لاستراتيجيات التحول الرقمي



Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.

2.7.3 عوامل يجب مراعاتها عند اختيار نموذج التحول الرقمي:

عند اختيار نموذج التحول الرقمي، يجب مراعاة العديد من العوامل لضمان نجاح التحول. فيما يلي بعض العوامل الرئيسية:

- **أهداف وغايات المنظمة:** ان من أهداف تطبيق التحول الرقمي في المنظمة تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية والكلية لذا يجب مواءمة النموذج المراد استخدامه مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وما تسعى المنظمة لتحقيقه من خلال تبني التحول الرقمي فيها (Hess, 2016).
- **النضج الرقمي الحالي:** من أول الخطوات التي يجب العمل عليها عند البدء في تطبيق استراتيجية التحول الرقمي هو معرفة نقطة الانطلاق في المنظمة، وعليه يجب تقييم المستوى الحالي للنضج الرقمي في المنظمة، واختيار النموذج يجب ان يكون متوافقا مع الوضع الرقمي الحالي فيها للبدء منه وعدم تكليف أو هدر مواردها عند نقطة البداية (Gill & VanBoskirk 2016).
- **متطلبات الصناعة:** هذا خاص بالمنظمات الصناعية ويتوافق مع العامل السابق حيث انه يجب معرفة الوضع الحالي للمنظمة الصناعية ومدى المتطلبات التي يجب تحديثها وتطويرها عند اختيار استراتيجية تحول صحيحة، ويجب الأخذ في الاعتبار الاحتياجات واللوائح الخاصة بالصناعة والتي قد تؤثر على اختيار النموذج المناسب (Fitzgerald & others, 2014).
- **قابلية التوسع:** ان التحول الرقمي عملية متكررة ومتحدثة وتتطلب من أصحاب القرار النظر الى المستقبل والتخطيط للاستفادة من الموارد بشكل فعال وعدم هدرها في كل تحديث، ويجب التأكد من أن النموذج الذي سيتم اختياره يمكنه التوسع والنمو مع توسع وتطور المنظمة على المدى المستقبلي (Westerman & others, 2014).
- **المرونة والقدرة على التكيف:** أي المرونة والقدرة على التكيف مع المؤثرات الخارجية والداخلية من ظروف اقتصادية وسياسية تؤثر على سريان تطبيق التحول الرقمي، ولتحقيق المواءمة مع هذه التغيرات يجب اختيار نموذج يمكنه التكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية وظروف السوق الاقتصادية والمؤثرات الخارجية على المنظمة (Nadkarni & Prügl, 2020).
- **توافر الموارد:** يجب تقييم الموارد الحالية للمنظمة (الوقت والموازنة والموارد البشرية) والتي يمكن استخدامها في تنفيذ التحول الرقمي فيها، وبناء على هذا التقييم يمكن اختيار النموذج الأمثل لتطبيقه على المنظمة (Kane, 2015).

- **إدارة المخاطر:** من أهم العوامل التي يجب اعتبارها هي المخاطر التي من الممكن ان تواجه المؤسسة عند تنفيذ التحول الرقمي، وكيف يمكن ادارتها واستدراكها قبل حدوثها وفي الوقت المناسب، ويجب مراعاة إدارة المخاطر المرتبطة بالنموذج وكيف يمكن التخفيف منها (Gimpel & others, 2018).
- **حماية المعلومات غير المفصح عنها:** وتعتبر المعلومات غير المفصح عنها جزءاً من الملكية الصناعية، ويتطلب القانون حمايتها أن تكون سرية، وأن تستمد قيمتها التجارية من سريتها، وأن يعتمد حائزها القانوني على إجراءات فعالة للحفاظ على هذه السرية. بالنظر إلى البعد الاقتصادي للتنمية المستدامة، فإن الملكية الفكرية دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية. تُعد المعلومات غير المفصح عنها من أكثر عناصر الملكية الفكرية عرضة للاعتداء، وعدم اتخاذ حائزها لإجراءات معقولة للحفاظ على سريتها وحمايتها من الإفشاء يجعلها متاحة للجميع، وبالتالي لا تتمتع بالحماية القانونية. لذا، فإن إثبات اتخاذ هذه الإجراءات المعقولة يُعد حجر الزاوية في الحفاظ على سريتها، وعلى الميزة التنافسية لأصحابها، مما يقلل الخسائر ويزيد الأرباح، ويعود بالنفع على الاقتصاد الوطني (علام، 2022).
- **مشاركة أصحاب المصالح stakeholders:** من أهداف التحول الرقمي تحقيق أهداف أصحاب المصالح، ولتحقيق هذا التوافق على المصالح وتلبية النموذج المختار لها، يجب التأكد من موافقة أصحاب المصالح الرئيسيين على النموذج المختار (Kotter, 1996).
- **البنية التحتية للتكنولوجيا:** يجب تقييم ما إذا كانت البنية التحتية للتكنولوجيا الحالية لدى المنظمة قادرة على دعم النموذج الذي سيتم تطبيقه وهل تحتاج التكنولوجيا الى تطوير أو تعديل (Bharadwaj, 2013).
- **الملاءمة الثقافية:** على المنظمة التأكد من أن نموذج التحول الرقمي الذي ستختاره يتماشى مع ثقافتها الداخلية وقيمها (Westerman & other 2014).

2.7.4 خطوات ومراحل تطبيق التحول الرقمي:

التحول الرقمي عملية متعددة المراحل وتتطلب تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً منهجياً، ويمكن تقسيم التحول الرقمي وفقاً للدراسات السابقة الى عدة مراحل وهي (Kane, 2015)، (Hess, 2016)، (Demirkan & Welser, 2016):

- **أولاً:** التقييم والتخطيط، وفيه تقوم المنظمة بتقييم وضعها الحالي وتحديد الأهداف التي ترغب في تحقيقها من خلال التحول الرقمي. ويتضمن ذلك تحديد الفجوات وتحديد الفرص والتحديات. والتخطيط الجيد هو أساس نجاح التحول الرقمي.
- **ثانياً:** وضع الاستراتيجية الشاملة، بناء على التقييم يتم تطوير استراتيجية شاملة وواضحة للتحول الرقمي. وتتضمن هذه الاستراتيجية التقنيات التي سيتم استخدامها، وتحديد الموارد المطلوبة، ووضع خطة زمنية للتنفيذ.
- **ثالثاً** التنفيذ: في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في تنفيذ الاستراتيجية، ويتحقق تكامل التقنيات الرقمية في عملياتها اليومية. وتتضمن هذه المرحلة تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة وتعديل العمليات الحالية لتناسب البيئة الرقمية.

2.8 معوقات التحول الرقمي في المنظمات:

تواجه المنظمات عدة تحديات في مسار التحول الرقمي، منها:

- **أولها التقليل من أهمية التحول الرقمي:** عدم تقييم أهمية التواصل بشأن الرؤية الرقمية أو استراتيجية التحول بشكل كافٍ يجعل رؤى المنظمة أقل أهمية في جميع أنحاء المنظمة، مما يحول الرؤية الرقمية إلى مجرد وثيقة تحتوي على كلمات غير ذات معنى (Bjarfors & Leebron, 2019).
- **نقص المعرفة الرقمية عند الكادر التشغيلي:** عدم تثقيف القادة التشغيليين في مجال تكنولوجيا المعلومات والأدوات الرقمية يجعلهم أقل قدرة على قيادة التحول الرقمي، وصعوبة تغيير بعض العقلية التي ألفت الوضع الحالي ولا ترغب في تغييره مما يقلل من احتمالية النجاح الرقمي ونجاح الأعمال على المدى الطويل (قشطي، 2021).
- **نقص المعايير والمخططات لإدارة العمليات:** ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة وعدم القيام بالتغييرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الالكترونية عدم وجود معايير وعمليات وروتين لدمج الأدوات الرقمية عند التعاون مع المقاولين من الباطن، يمكن أن يؤدي إلى استخدام أقل لهذه الأدوات، مما قد يؤدي إلى خسارة في وتيرة التحول للمنظمات (بوخلوف، 2020).
- **نقص الابداع في حل المشاكل المستحدثة:** ان تجاهل القادة والاداريين من الصناعات الأخرى في عملية توظيف المناصب القيادية يمنع الإلهام بطرق جديدة لحل مشاكل الأعمال باستخدام الحلول الرقمية لتعزيزها ونموها (Bjarfors & Leebron, 2019).

- **البنية التحتية الرقمية:** عدم توفر بنية تحتية تقنية متطورة في المنظمة، يعوق تنفيذ مشاريع التحول الرقمي بكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في الكفاءات والمهارات التقنية اللازمة لإدارة وتنفيذ هذه المشاريع، وعدم جاهزية الشركات والمؤسسات من حيث الموارد والتقنيات والمعرفة. كما أن غياب أو عدم تحديث التشريعات والقوانين التي تنظم التعاملات الإلكترونية يعرقل تطبيق التحول الرقمي (البلوشي، 2020).
- **التحديات السياسية والقانونية:** وتشمل غياب الدعم السياسي القوي للتحول إلى الإدارات الإلكترونية، وعدم وجود هيئات حكومية عليا تتشاور وتقرر بشأن برامج التحول الرقمي، كما أن هناك نقص في القوانين التي تحمي التعاملات الإلكترونية وتعاقب على اختراقها. بالإضافة إلى صعوبات في استخدام التوقيعات الإلكترونية والتأكد من هوية المستخدمين عبر الإنترنت، مما يؤثر على الخصوصية والأمان في التعاملات.
- **المخاوف المتعلقة بأمن المعلومات وحماية البيانات:** وتتمثل في التخوف من التقنية وعدم الاقتناع بالتعاملات الإلكترونية، تخوفاً من المساس بالمعلومات والبيانات الخصوصية. ويعتبر التخوف من المعاملات الإلكترونية خصوصاً المالية من أحد أهم المعوقات في استمرار عملية التحول الرقمي وهي من العوامل التي تؤثر على ثقة المستخدمين في الخدمات الرقمية (بوخلوف، 2020).
- **وأيضاً نقص الموارد المالية والموازنات:** نقص الميزانيات المخصصة لهذا البرنامج بالإضافة إلى قلة الموارد يؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسة على تنفيذ التحول الرقمي بنجاح وفعالية في أقسامها. (البلوشي، 2020)، (Najjar et al., 2023). كما أن الكلفة العالية في تجهيز البنية التحتية لإدارة الرقمنة، وعدم توفر الموارد المالية لتدريب الموظفين والاستعانة بخبرات عالية في هذا المجال وصعوبات الصيانة التقنية لهذا البرنامج وصعوبة الوصول لخدمات الإنترنت بسبب الكلفة العالية، كل هذه الأسباب تعيق تقدم مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات (بوخلوف، 2020).

2.9 المحاور المؤثرة في إدارة عملية التحول الرقمي:

بعد مراجعة الأدبيات السابقة في مجال التحول الرقمي، لوحظ أن عدداً من الباحثين تطرقوا إلى بعض العوامل التي تساهم في بعض المتطلبات اللازمة لعملية التحول الرقمي ومنها:

إستراتيجية التحول الرقمي تتضمن بناء رؤية ورسالة واضحة للتحول الرقمي، ودعم الإدارة العليا، ورعاية الأفراد المبدعين داخل المنظمة، بالإضافة إلى تحديد المسؤوليات والأدوار ومراقبة ومراجعة النظام. لنشر

ثقافة التحول الرقمي، يجب التأكيد على حق الأفراد في التدريب، ومشاركة الموظفين في برامج التحول الرقمي، ونشر ثقافة التدريب والتعليم المستمر. أما بالنسبة للموارد البشرية، فيجب تنمية مهارات الموظفين من خلال تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية في أنظمة المعلومات، واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال البرمجة والحوسبة. من ناحية المتطلبات التكنولوجية والمادية، يجب توفر البيئة التكنولوجية والاتصالات الرقمية، والدعم المالي، ووجود شبكة إلكترونية تربط مكونات الوزارة ببعضها البعض، مع ضمان خصوصية وأمن البيانات وسياسة أمن البيانات المعتمدة. ومن حيث المتطلبات الإدارية والتنظيمية، فتشمل توفير أنظمة إدارة مرنة، والشراكة مع الجهات والخبراء والجهات الخارجية، ووجود أنظمة للتقييم والتطوير الفني، وإصدار التشريعات التي تسمح بالتحول الرقمي، ومراجعة القوانين والأنظمة المعمول بها. إن هناك مجموعة من الممارسات التي تؤدي إلى تبني التحول الرقمي في المنظمات، وهي تبني سياسة واضحة لإدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وحرية القرار والتفاني في الموارد البشرية، وتقديم أداء تكنولوجي متميز مرتبط بأحدث التطورات التكنولوجية، واستثمار متميز في التدريب الفني المستمر، والتركيز المستمر على توظيف أفضل الموارد البشرية (Najjar et al., 2023).

ومن هذه العوامل والابعاد اختار الباحث محاور الدراسة التالية:

- بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- الخبرة لدى الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التدريب والتطوير اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- أمن المعلومات والأمن السيبراني في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.
- حفظ الخصوصية لبيانات المستفيدين في ظل التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

2.9.1.1 محور توفر التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي:

بناء التوجهات الاستراتيجية ويعني توفر استراتيجية واضحة ومتكاملة الأبعاد لعملية التحول الرقمي للمنظمة (Najjar et al., 2023). استراتيجية التحول الرقمي هي خطة شاملة تضعها المنظمات لدمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات أعمالها. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تغيير جذري في كيفية عمل المنظمة وتقديم القيمة لعملائها. فيما يلي المكونات الرئيسية لاستراتيجية التحول الرقمي:

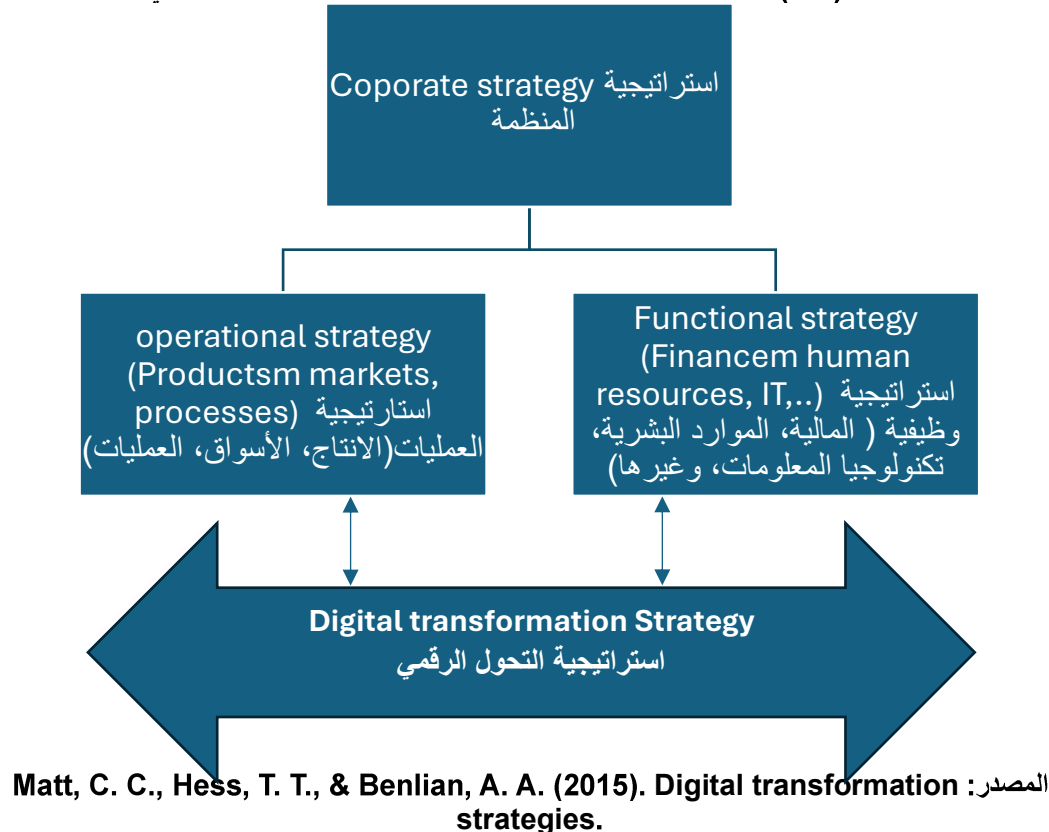
التقييم والتقدير للوضع الحالي والمستقبلي للمنظمة: التقييم قبل التحول الرقمي وهو فهم النضج الرقمي الحالي للمنظمة، والتقييم بعد التحول الرقمي وهو تقييم تأثير وفعالية جهود التحول الرقمي.

تحديد المبادئ التوجيهية الاستراتيجية: تحديد الأهداف والاتجاهات الاستراتيجية للتحول الرقمي، ومواءمة هذه الأهداف مع استراتيجية العمل الشاملة.

تنفيذ معالم الاستراتيجية: تقسيم الاستراتيجية إلى معالم قابلة للتنفيذ والمتابعة على أرض الواقع، والتأكد من أن هذه المعالم قابلة للقياس ومحددة زمنياً والمقدرة على التقييم (Zaoui & Souissi, 2020).

إن تبني استراتيجيات التحول الرقمي يتطلب من الشركات أن تتساءل وتعيد النظر في البنية الحالية لنماذج خلق القيمة وتخصيصها، وأن تستوعب بفعالية الاضطراب الناتج عن إدخال التقنيات الرقمية للحفاظ على ميزتها التنافسية. وفي هذا الصدد، فإن أحد متطلبات الشركات التي تتبنى استراتيجيات التحول الرقمي هو تجديد نماذج أعمالها في ضوء التغييرات التي يفرضها التحول الرقمي، بحيث يكون نموذج الأعمال الجديد المدعوم رقمياً متوافقاً مع استراتيجية الأعمال، مما يؤدي بالتالي إلى أداء تنافسي متفوق (Lanzolla & Anderson, 2021).

الشكل (2.4): العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التحول الرقمي



2.9.1.2 العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية التحول الرقمي:

تتخذ استراتيجيات التحول الرقمي منظوراً مختلفاً وتسعى إلى تحقيق أهداف مختلفة. انطلاقاً من منظور يركز على الأعمال، تركز هذه الاستراتيجيات على تحويل المنتجات والعمليات والجوانب التنظيمية بسبب التقنيات الجديدة. تم تصميم نطاقها على نطاق أوسع ويشمل صراحة الأنشطة الرقمية على الواجهة مع العملاء أو على جانبهم بالكامل، مثل التقنيات الرقمية كجزء من منتجات المستخدم النهائي. يشكل هذا فرقاً واضحاً عن أتمتة العمليات وتحسينها، حيث تتجاوز استراتيجيات التحول الرقمي نموذج العملية، وتشمل التغييرات والآثار المترتبة على المنتجات والخدمات ونماذج الأعمال ككل (Hess, 2015).

2.9.1.3 استراتيجية التحول الرقمي كامتداد للخطة الاستراتيجية للأونروا:

تحدد الخطة الاستراتيجية للأونروا أولوياتها على مدى فترة السنوات الست؛ 2023-2028. وهي تفصل كيف ستقدم الأونروا الخدمات التي تلبي احتياجات التنمية البشرية والحماية المتطورة للاجئين الفلسطينيين، بما يتماشى مع عصرها وتفويضها.

كان بناء استراتيجية التحول الرقمي عملية تشاورية واتبعت الخطوات التالية:

فهم الحالة الحالية

- مقابلات مع كبار الإدارة لمناقشة التوجهات والخطط والتوقعات.
- إنشاء مجموعة عمل للتحول الرقمي تتألف من كبار المديرين في جميع أنحاء المنظمة، يمثلون البرامج والأقسام والمكاتب الميدانية.
- إجراء سلسلة من ورش العمل مع الموظفين الرئيسيين في جميع أنحاء برامج الأونروا وأقسامها ومكاتبها الميدانية، باستخدام منهجية مثبتة بمساعدة شركة أبحاث كندية مستقلة.
- إجراء تقييم للنضج الرقمي من خلال استطلاع رأي الموظفين لاستنباط تصورهم للحالة الحالية لرقمنة الأونروا وتوفير منتدى لجمع الأفكار المبتكرة والحالة المستقبلية التي يتصورونها للأونروا.
- تم إصدار الاستطلاع لأكثر من 6500 موظف، مع تلقي 519 ردًا.

تحديد الحالة المستقبلية

- إجراء سلسلة من ورش العمل مع الموظفين الرئيسيين في جميع برامج الأونروا وأقسامها ومكاتبها الميدانية، باستخدام منهجية مجربة بمساعدة شركة أبحاث كندية مستقلة.
- ضمان التوافق مع عملية تطوير الخطة الاستراتيجية للأونروا 2023 – 2028.

- تحديد ركائز الاستراتيجية الرقمية وتعيين قادة الركائز من الإدارة العليا.

العمل مع الموظفين الرئيسيين من برامج الأونروا وأقسامها ومكاتبها الميدانية لتحديد الأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء الرئيسية لكل ركيزة.

سيتم تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي للأونروا باستخدام ركيزة أساسية واحدة وأربع ركائز استراتيجية داعمة. وتلخص هذه الركائز الاستراتيجية الأولويات الرئيسية التي ستنفذها الأونروا في الفترة الممتدة لخمس سنوات بدءًا من عام 2022 إلى عام 2026. وستوجه تنفيذ المبادرات الرقمية المختلفة عبر أقسام الأونروا ومجالاتها. هذه الركائز الاستراتيجية الخمس هي الخدمات الرقمية (الأساسية)، والتميز التشغيلي، والشراكات الرقمية والمناصرة، وإدارة المخاطر، ودعم التغيير، وإدارته (UNRWA, 2021).

2.9.2 محور الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي:

يستمر التحول الرقمي للصناعة والمجتمع في التقدم. وفي حين تحقق بعض الشركات مكانة رائدة، تجد شركات أخرى صعوبة في إدارة أو حتى بدء التغييرات اللازمة. ويلعب كبار القادة دورًا محوريًا في هذه العمليات التحويلية، حيث تتاح لهم الفرصة للتأثير بشكل مباشر أو غير مباشر على المتغيرات الحاسمة (Gudergan et al., 2021).

إن دعم الإدارة العليا في خلق التغيير أمر بالغ الأهمية لنجاح المنظمة حيث يؤثر التزامها بشكل مباشر على فعالية مبادرات التغيير مثل مبادرة التحول الرقمي، وهي تعتبر اللبنة الأساسية في بناء المنظمات وذلك لدورها الرائد في تطوير المنظمات من خلال تبني التقنيات المتقدمة وأساليب الإدارة والتقييم الإداري الحديثة والعمل على دعمها (Najjar et al., 2023).

- **تسهيل إدارة التغيير:** يعد الدعم الإداري ضروريًا لإدارة الجانب الإنساني للتحول الرقمي. إذ إن الإداريون يساعدون في تنسيق جلسات التدريب، والتواصل بشأن التغييرات التي تطرأ على المنظمة بشكل فعال، وعليهم ضمان استعداد الموظفين للأدوات والعمليات الرقمية الجديدة. وهذا يقلل من مقاومة الموظفين للتغيير ويعزز معدلات التبني والنجاح، وهو أمر بالغ الأهمية لنجاح أي مبادرة للتحول الرقمي.

- **تعزيز الكفاءة:** يلعب المهنيون الإداريون دورًا رئيسيًا في تبسيط المهام والتخطيط لها من خلال الأدوات الرقمية، وأتمتة المهام الروتينية مثل إدخال البيانات والجدولة وإدارة المستندات، يمكنهم

تحسين الكفاءة الإجمالية بشكل كبير. وهذا يسمح لهم بالتركيز على أنشطة أكثر استراتيجية تضيف قيمة إلى المنظمة.

- **دعم المبادرات الاستراتيجية:** يضمن الدعم الإداري أن مشاريع التحول الرقمي تتوافق مع أهداف المنظمة. يساعدون في إدارة المشاريع ومراقبة التقدم وتوفير الموارد اللازمة. هذا الدعم ضروري للتنفيذ الناجح للاستراتيجيات الرقمية، لأنه يساعد في إبقاء المشاريع على المسار الصحيح ومتماشية مع الأهداف الأوسع للمنظمة.
- **تحسين الاتصال:** يعزز الدعم الإداري الفعال الاتصال بين الموظفين عبر المنظمة. كما يسهل نشر المعلومات، ويضمن إبلاغ جميع أصحاب المصلحة وإشراكهم طوال عملية التحول الرقمي. وهذا أمر حيوي للحفاظ على الشفافية وتعزيز بيئة تعاونية.
- **تمكين الموظفين:** من خلال توفير الدعم والموارد اللازمة، يعمل المهنيون الإداريون على تمكين الموظفين من تبني التقنيات والعمليات الجديدة. وهذا التمكين ضروري لتعزيز ثقافة الابتكار والتحسين المستمر، والتي تعد مكونات أساسية للتحول الرقمي الناجح.
- **ضمان الامتثال والأمان:** يلعب الدعم الإداري أيضاً دوراً في ضمان امتثال مبادرات التحول الرقمي للمتطلبات التنظيمية والحفاظ على أمان البيانات. يساعدون في تنفيذ السياسات والإجراءات التي تحمي المعلومات الحساسة وتضمن التزام المنظمة بالمعايير القانونية والأخلاقية. (McKinsey, 2023)

2.9.3 محور الخبرة لدى الموارد البشرية في عملية التحول الرقمي:

الموارد البشرية أو (القوى العاملة الرقمية): تشمل الأفراد الذين لديهم القدرة والرغبة في العمل، وعادة ما تتمثل الموارد البشرية في مختلف الكفاءات الإدارية والفنية مثل المديرين والمشرفين ورجال المبيعات والمراقبين والموظفين المهرة وشبه المهرة وغيرهم (Najjar et al., 2023).

يشير مصطلح "القوى العاملة الرقمية" إلى مجموعة من الأفراد الذين يتأثرون بالتقنيات الرقمية الجديدة التي تؤثر على مواقفهم وكفاءاتهم وأفعالهم. ويطلب من المهنيين (مثل ممارسي الموارد البشرية) إجراء تغييرات استراتيجية وتشغيلية كبيرة في مواجهة هذه التقنيات (Zhang & Chen, 2023).

وتظهر الدراسات السابقة أن ممارسات الموارد البشرية تتوسط جزئياً العلاقة بين التوافق الاستراتيجي والتحول الرقمي. واستناداً إلى النهج الطارئ، تؤكد الدراسات أيضاً أن الشركة يجب أن تنفذ ممارسات

الموارد البشرية التي تشجع سلوكيات الموظفين المتوافقة مع استراتيجية المنظمة. وتمكن هذه التوافق الاستراتيجي وممارسات الموارد البشرية الشركات من تحقيق التحول الرقمي بحثاً عن أداء متفوق (Agustin et al., 2022).

يتطلب التحول الرقمي الناجح تغييراً في الهياكل التنظيمية، والعمليات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية التقنية لدى المنظمة. يتأثر التحول الرقمي بشكل كبير بنموذج التكيف مع التكنولوجيا وبالتالي يركز على مواقف الأشخاص وسلوكهم وقدراتهم. وفي الآونة الأخيرة، جذبت مرونة الموظفين الانتباه في سياق تبني التكنولوجيا والصناعة.

إذا ان خصائص المتوفرة في الموارد البشرية مثل العقلية التعاونية المرنة، والكفاءة الذاتية في استخدام التكنولوجيا، ونفور الغموض، وما إلى ذلك تؤثر على عملية التحول الرقمي. كما تؤثر القدرات الرشيقة مثل المعرفة الأساسية للتكنولوجيا الرقمية، والخبرة التقنية السابقة، والقدرات المعرفية، والقدرة على الابتكار، وتدريب الكفاءة الرقمية ودعم ممارسات إدارة المعرفة المناسبة على التحول الرقمي. ووجد أن السلوك الرشيق مثل بناء العلاقات، وسلوك تبادل المعرفة، وتعزيز قيم التعلم، والمخاطرة والتجريب، ومكافأة الإبداع والابتكار الموجه نحو العملاء، وإظهار القدرة على التكيف والمرونة والالتزام بالتغيير، وما إلى ذلك، تعمل على دفع التحول الرقمي. (Muduli & Choudhury, 2024).

2.9.3.1 في عصر التقلبات والتعقيدات والغموض VUCA:

يواجه التطور الاقتصادي والاجتماعي تحديات كبيرة نتيجة الثورة التكنولوجية والتغيير الصناعي السريع، مما يؤدي إلى ظهور نماذج جديدة للاقتصاد الرقمي وتعزيز خصائص التقلبات وعدم اليقين والتعقيد.

في مجال إدارة الموارد البشرية، يتجلى **التقلب "volatility"** في زيادة تنقل المواهب وارتفاع معدل دورانها، خاصة بين جيل الألفية الذي يبحث عن الغرض والرضا الوظيفي.

عدم اليقين "Uncertainty" يظهر في التغيرات المستمرة في معايير المواهب واحتياجات العمل، بينما يعكس **التعقيد "Complexity"** تأثير السياسة والاقتصاد والتكنولوجيا والثقافة على إدارة المواهب.

أما **الغموض "Ambiguity"** فيتجلى في صعوبة ترجمة التكنولوجيا الرقمية إلى كفاءة ونتائج ملموسة.

لذا، يتعين على إدارة الموارد البشرية في عصر VUCA التركيز على توظيف وتدريب المواهب الرقمية، ودعم التحول الرقمي للموظفين، ومساعدة الرؤساء التنفيذيين في إعادة تشكيل رؤيتهم للتوظيف وإدارة الموارد البشرية والقيم (Zhang & Chen, 2023).

2.9.3.2 الكفاءات الأساسية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق التحول الرقمي:

هناك العديد من الكفاءات الرقمية الأساسية التي تعد بالغة الأهمية للمنظمات التي تخضع للتحول الرقمي. وقد تم تصنيف هذه الكفاءات بناءً على دراسة شملت لجنة من 16 محترفاً، باستخدام طريقة دلفي لتحديد أهميتها (Fonseca & Picoto, 2020):

- **تقييم البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي:** تم تصنيف هذه الكفاءة على أنها الأكثر أهمية. وهي تنطوي على القدرة على تقييم جودة وأهمية البيانات والمعلومات في سياق رقمي، وهو أمر حيوي لاتخاذ القرارات المستنيرة.
- **تصفح البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي والبحث عنها وتصنيفها:** هذه المهارة ضرورية للتنقل بكفاءة بين الكميات الهائلة من المعلومات المتاحة عبر الإنترنت واستخراج الأفكار ذات الصلة.
- **التفاعل من خلال التقنيات الرقمية:** تؤكد هذه الكفاءة على أهمية التواصل والتعاون الفعال باستخدام الأدوات الرقمية، وهو أمر ضروري بشكل متزايد في بيئة العمل عن بُعد والرقمية.
- **إدارة البيانات والمعلومات والمحتوى الرقمي:** يتضمن ذلك تنظيم وصيانة أنظمة البيانات والمعلومات، والتأكد من إمكانية الوصول إليها واستخدامها من قبل مختلف أصحاب المصلحة.
- **التعاون من خلال التقنيات الرقمية:** إن القدرة على العمل مع الآخرين باستخدام المنصات الرقمية أمر بالغ الأهمية للعمل الجماعي ونجاح المشروع في المشهد الرقمي.

وبالإضافة إلى هذه الكفاءات الخمس الأولى، تشير الدراسة أيضاً إلى الأهمية المتزايدة لحماية البيانات الشخصية والخصوصية، وهو ما يعكس المخاوف المتزايدة بشأن أمن البيانات في جهود التحول الرقمي. بشكل عام، هناك حاجة إلى إعادة التفكير في استراتيجيات المنظمات وتطوير المهارات التي تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي. هذا التركيز على الكفاءات الرقمية ضروري لتعزيز الأداء التنظيمي والتكيف مع التغييرات السريعة الناجمة عن التقدم التكنولوجي.

2.9.4 محور التدريب والتطوير اللازم لعملية التحول الرقمي:

إن التحول الرقمي يغير من مهارات الموظفين التي تحتاجها المنظمات لتحقيق النجاح. وفي هذا السياق، أصبح من المهم بشكل متزايد أن يطور الموظفون مهاراتهم بشكل استباقي (Esther & Maria, 2022).

ويتضمن التدريب على التحول الرقمي العديد من المجالات الرئيسية لضمان تزويد الموظفين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتنفيذ التقنيات الجديدة والاستفادة منها بشكل فعال، وأهمها (Pavlou, 2021):

- **الإلمام الرقمي:** التدريب الأساسي على الأدوات والمنصات الرقمية أمر بالغ الأهمية. ويشمل ذلك فهم كيفية استخدام تطبيقات البرامج والخدمات السحابية والموارد الرقمية الأخرى بشكل فعال.
- **الوعي بالأمن السيبراني:** مع زيادة التحول الرقمي لاستخدام المنصات عبر الإنترنت، يصبح تدريب الأمن السيبراني ضروريًا لحماية البيانات الحساسة والمعلومات غير المفصح عنها ومنع التهديدات السيبرانية.
- **تحليلات البيانات:** يساعد التدريب على تحليلات البيانات الموظفين على فهم كيفية جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها لاتخاذ قرارات عمل مستنيرة. ويشمل ذلك التعرف على البيانات الضخمة وتصور البيانات واتخاذ القرارات القائمة على البيانات.
- **منهجيات Agile:** يساعد التدريب على Agile الفرق على العمل بكفاءة أكبر والتكيف مع التغييرات بسرعة. ويشمل ذلك فهم مبادئ Agile وأطر العمل مثل Scrum أو Kanban وكيفية تطبيقها في المشاريع.
- **إدارة التغيير:** يعمل التدريب على إدارة التغيير على إعداد الموظفين للتعامل مع التحولات التي تأتي مع التحول الرقمي. يتضمن ذلك استراتيجيات لإدارة المقاومة، والتواصل بشأن التغييرات بشكل فعال، وضمان التبني السلس للعمليات الجديدة.
- **القيادة والاستراتيجية الرقمية:** التحول الرقمي عملية حديثة ومستجدة ويفتقر كثير من القادة إلى الخبرات اللازمة لإدارة مثل هذه العملية وربما يحتاج القادة إلى تدريب حول كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجية رقمية. ويشمل ذلك فهم المشهد الرقمي، وتحديد الأهداف الاستراتيجية، وقيادة المبادرات الرقمية.

- **إدارة تجربة العملاء:** يعد التدريب على كيفية تحسين تجربة العملاء من خلال القنوات الرقمية أمراً مهماً. ويشمل ذلك فهم و رسم خريطة رحلة العميل وشمولية جميع الخدمات والمراحل التي يمر بها مع المؤسسة، والتسويق الرقمي، وأنظمة إدارة علاقات العملاء.

2.9.5 محور التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي:

يلعب التعاون دوراً حاسماً في التحول الرقمي، مما يمكن المؤسسات من الاستفادة من الخبرات المتنوعة، وتعزيز الابتكار، وتعزيز الميزة التنافسية (Couñago-Blanco et al., 2023).

ولقد كان التعاون، وهو تنظيم الجهود المشتركة بين الجهات الفاعلة لتحقيق هدف مشترك، جزءاً لا يتجزأ من الحياة البشرية، نظراً لكوننا كائنات اجتماعية. ولكن الحياة الحديثة زادت من ضرورة التعاون وتعقيده، مما أدى إلى نشوء أنظمة إنتاجية وسياسية معقدة تتطلب جهوداً منسقة للغاية من أجل عملها.

وقد أضاف العصر الرقمي، الذي مدفوعاً بظهور الحوسبة الشبكية والإنترنت والأجهزة المحمولة، طبقة جديدة تماماً من الفرص والتحديات. فقد منحتنا القدرة على التواصل وتبادل المعلومات والتعاون عبر المكان والزمان أشكالاً جديدة من العمل، وأنواعاً جديدة من التنظيم (الافتراضي)، وإعادة تشكيل الأسواق. وقد حفز هذا بدوره الابتكار عبر مختلف قطاعات الاقتصاد، مما أتاح التعاون عبر الحدود الوطنية والتخصصية على نحو لم يسبق له مثيل. ومع ذلك، فإن كل هذا يأتي بتكلفة. فالتعاون عبر الإنترنت دون اتصال وجهاً لوجه ليس خالياً من الاحتكاك؛ فهو يتطلب مهارات جديدة وعمالاً تعاونياً مخفياً، يتجاوز "العمل الفعلي". إن أشكال التنظيم الشبكي الجديدة متعددة الأطراف تأتي مع تكاليف تنسيق جديدة، ومصادر جديدة للصراع، والحاجة إلى إعادة التفاوض على التوزيع العادل للقيمة (Riemer & Schellhammer, 2019).

2.9.5.1 أهمية التنسيق والتعاون في عملية التحول الرقمي:

تعزيز الابتكار: يسمح التعاون للمؤسسات بالوصول إلى المعرفة والموارد الخارجية، وتعزيز الابتكار. من خلال العمل معاً، يمكن للشركات تطوير حلول وتقنيات جديدة بكفاءة أكبر.

تحسين الكفاءة: تعمل الجهود التعاونية على تبسيط العمليات وتقليل التكرار الذي يمكن أن يؤدي إلى هدر موارد المؤسسة، وتجنب التكرار يؤدي إلى عمليات أكثر كفاءة. هذا مهم بشكل خاص في التحول الرقمي، حيث يمكن أن يكون دمج التقنيات الجديدة معقداً.

تبادل المعرفة: يسهل التعاون تبادل أفضل الممارسات والدروس المستفادة، والتي يمكن أن تسرع عملية التحول الرقمي. يساعد تبادل المعلومات هذا المؤسسات على تجنب المزالق الشائعة وتبني استراتيجيات ناجحة وأيضاً الاستفادة في المستقبل من الأخطاء وعدم الوقوع فيها.

التوافق الاستراتيجي: يضمن العمل التعاوني أن جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة متوافقون مع الأهداف الاستراتيجية وأهداف التحول الرقمي للمؤسسة. هذا التوافق أمر بالغ الأهمية للتنفيذ الناجح للمبادرات الرقمية فيها (Couñago-Blanco et al., 2023).

ومن ناحية أخرى، تتيح قدرة الأعمال الرقمية مشاركة المعرفة في الوقت المناسب لجميع أجزاء المنظمة من خلال كسر الحواجز التنظيمية، والتي تعزز التواصل وتبادل الأفكار بين الموظفين في وظائف مختلفة، مما يؤدي إلى تطوير أسرع للمنتجات والخدمات، وتقليل نسبة فشل الابتكار (أبو الفتوح، 2023). ويوضح الجدول التالي قدرة الأعمال الرقمية:

جدول (2.2): قدرة الأعمال الرقمية

الوصف	القدرات
وهي الاستراتيجية التي تهدف بها المنظمة إلى إنشاء أشكال جديدة من القيمة لنفسها وعملائها وشركائها من خلال مجموعة من التقنيات الرقمية. ولها آثار رئيسية: • هي استراتيجية على جميع مستويات المنظمة ولا تقتصر على المستوى الوظيفي فقط. • تقوم على إنشاء أشكال جديدة تمام من القيمة للعملاء. • تحتاج المنظمة إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية لتكون قادرة على إنشاء أشكال جديدة من القيمة الخاصة.	الاستراتيجية الرقمية Digital stratigy
وهي الدرجة التي تنشئ بها المنظمة الروابط التي تنسق العمليات التنظيمية داخل وخارج حدودها لتقديم أشكال جديدة من القيمة باستخدام التقنيات الرقمية.	التكامل الرقمي Digital integration
الدرجة التي تحدد بها المنظمة الإجراءات والأنظمة الرسمية التي تستخدم المعلومات من خلال مجموعات من التقنيات الرقمية ومراقبتها وتقييمها. ويعد إنشاء عدد قليل من مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) والمتوافقة مع الاستراتيجية الرقمية للمنظمة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ التغييرات القائمة على ممارسة الأعمال الرقمية.	التحكم الرقمي Digital control

المصدر: أبو الفتوح، محمد (2023). متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فعالية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

2.9.6 محور أمن المعلومات والأمن السيبراني:

تؤثر دوافع التحول الرقمي على نتائج التقنيات المبتكرة، فضلاً عن طبيعة العالم الرقمي الناتج عن التقنيات الجديدة. والتحول الرقمي هو منظور ذو عواقب هائلة من حيث الحالة الناتجة عن الجرائم الإلكترونية، وما هي الخيارات المتاحة أو التي تحتاج إلى تطوير من أجل الأمن والحماية. وتأتي الجرائم الإلكترونية في أشكال وأنماط عديدة مع حدوث انحرافات كبيرة ومفرطة على أي مستوى من مستويات الملاحظة والتحليل. وكان الاستخدام الأكثر وضوحاً للهجمات التي تحدث في الوقت الحالي من خلال تطبيقات الهاتف المحمول المارقة لخداع المستهلكين بفعالية حتى من خلال هجمات التصيد الاحتيالي والبرامج الضارة القديمة والبداية على الأجهزة، على التوالي. ويعتبر الكثيرون التحول الأمني أكثر من مجرد قضية، والتي يمكن أن تكون فعالة من خلال التكنولوجيا (Rangavittal, 2024).

يستفيد التحول الرقمي من تقنيات مثل الحوسبة السحابية والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي، والتي تفرض تحديات جديدة للأمن السيبراني. تعمل هذه التقنيات على زيادة الهجوم، مما يجعل من الضروري تنفيذ تدابير قوية للأمن السيبراني (Moller, 2020).

لقد أعاد التحول الرقمي تشكيل مشهد أمن المعلومات والأمن السيبراني بشكل كبير، حيث قدم الفرص والتحديات. ومع اعتماد المنظمات بشكل متزايد على الأنظمة الرقمية، تصاعدت المخاطر المرتبطة بالتهديدات السيبرانية، مما استلزم اتخاذ تدابير أمنية قوية. ومن الجوانب الرئيسية لأمن المعلومات والأمن السيبراني في سياق التحول الرقمي ما يأتي:

زيادة التهديدات السيبرانية: لقد أدى التحول إلى المنصات الرقمية إلى جعل قطاعات مثل الرعاية الصحية والتمويل أهدافاً رئيسية للهجمات السيبرانية، مما يسلط الضوء على الحاجة الملحة إلى استراتيجيات معززة للأمن السيبراني (Rangavittal, 2024).

لقد أد جائحة كوفيد-19 إلى تسريع الانتقال إلى التجارة الإلكترونية، وكشف عن نقاط الضعف في أمن الشبكات وزيادة خطر اختراق البيانات (Adakawa, 2023).

استراتيجيات الأمن السيبراني المتطورة: إن تصور الأمن السيبراني باعتباره مجرد قضية تكنولوجية مضلل؛ فهو يتطلب نهجاً شاملاً يشمل السياسة والتدريب والتكنولوجيا، لذا يجب على المنظمات اعتماد تدابير الأمن السيبراني التكيفية، بما في ذلك تحليل المخاطر، وخطط الاستجابة للحوادث، وتدريب الموظفين، لتعزيز القدرة على الصمود في مواجهة التهديدات المتطورة. (Gvozdz & Morozov, 2024).

تحديات حماية البيانات: في حين أن التحول الرقمي يفرض تحديات كبيرة في مجال الأمن السيبراني، فإنه يوفر أيضًا فرصًا للابتكار في ممارسات الأمن. وتواجه الشركات تحديات كبيرة في حماية البيانات بسبب الحجم المتزايد من البيانات ومتطلبات الامتثال التنظيمي. يجب أن تدمج الاستراتيجيات الفعالة الأساليب التكنولوجية والتنظيمية والاستراتيجية لحماية المعلومات (Gvozdz & Morozov, 2024).

2.9.6.1 أهم تحديات السيبرانية للتحول الرقمي:

يعد التحول الرقمي عملية مهمة ومستمرة تؤثر على قطاعات مختلفة من حياتنا، بما في ذلك الرعاية الصحية والمالية والإدارة العامة. ومع ذلك، فإن هذا التحول يأتي مع مجموعة من التحديات الخاصة به، وخاصة فيما يتعلق بتهديدات الأمن السيبراني المرتبطة بتقنية العملات المشفرة. وفيما يلي بعض التحديات الرئيسية:

- **زيادة تهديدات الأمن السيبراني:** أدى صعود العملات المشفرة إلى زيادة في أنشطة المجرمين السيبرانيين. ومع تبني المزيد من الأفراد والمنظمات للعملات المشفرة، تزداد احتمالات وقوع هجمات إلكترونية، مما يجعلها تحديًا بالغ الأهمية لجهود التحول الرقمي.
- **التطور التكنولوجي السريع:** يؤدي التطور السريع لتقنية العملات المشفرة إلى تعقيد القدرة على التنبؤ بتحديات الأمن المستقبلية. يطور مجرمو الإنترنت باستمرار أساليب جديدة لاستغلال نقاط الضعف، مما يشكل خطرًا كبيرًا على مبادرات التحول الرقمي.
- **نقص المعرفة والوعي:** يفتقر العديد من المستخدمين إلى الفهم الكافي لكيفية عمل العملات المشفرة والمخاطر المرتبطة بها. هذه الفجوة المعرفية تجعل الأفراد والمنظمات عرضة للهجمات الإلكترونية، والتي يمكن أن تعيق عملية التحول الرقمي الشاملة.
- **التأثير على قطاعات مختلفة:** لا تقتصر التحديات التي يفرضها أمن العملات المشفرة على صناعة واحدة؛ بل إنها تؤثر على قطاعات متعددة، بما في ذلك الخدمات اللوجستية والإدارة العامة والمالية. ومع تحول التحول الرقمي إلى ضرورة حتمية عبر هذه القطاعات، فإن معالجة التهديدات الأمنية المتعلقة بالعملات المشفرة أمر ضروري.
- **الحاجة إلى تدابير حماية معززة:** للتخفيف من هذه التحديات، تقترح الدراسة تنفيذ استراتيجيات حماية قوية. ويشمل ذلك زيادة الوعي من خلال التدريب المتخصص والتحديثات المنتظمة لتدابير الأمن وتطوير لوائح قانونية جديدة لحماية المستخدمين والمنظمات.

- **ممارسات النظافة السيبرانية:** يتم تشجيع الأفراد والمنظمات على تبني ممارسات النظافة السيبرانية الأساسية، مثل استخدام كلمات مرور قوية، وتمكين المصادقة الثنائية، وحماية المفاتيح الخاصة. هذه الممارسات حيوية لتعزيز الأمن في سياق استخدام العملات المشفرة أثناء التحول الرقمي (Tsai, 2023).

2.9.7 محور تحقيق الخصوصية لمعلومات وبيانات المستخدمين

- إن تحقيق الخصوصية في سياق التحول الرقمي يشكل تحديًا متعدد الأوجه يتطلب نهجًا استراتيجيًا عبر مختلف القطاعات. ويجب على المنظمات إعطاء الأولوية للخصوصية ليس فقط كقضية امتثال، ولكن كجانب أساسي من استراتيجيتها الرقمية. يتضمن هذا فهم تصورات العملاء وتنفيذ أطر قوية والاستفادة من التكنولوجيا لتعزيز حماية الخصوصية. وفيما يأتي بعض الجوانب المرتبطة بهذا المحور:
- **تصور العملاء للخصوصية:** تؤثر مخاوف الخصوصية بشكل كبير على ثقة العملاء في بيانات البيع بالتجزئة الرقمية. تعمل عوامل مثل مصداقية تجار التجزئة والتجارب التي تتدخل في الخصوصية على تشكيل هذه التصورات. يجب على تجار التجزئة موازنة فوائد العملاء مع مخاوف الخصوصية لتعزيز علاقة إيجابية مع المستهلكين أثناء التحول الرقمي (Huynh, 2023).
- **أطر الخصوصية الرقمية:** يقدم GDPR إطارًا بالغ الأهمية للمنظمات للتنقل بين تحديات الخصوصية أثناء التحول الرقمي. يمكن أن يساعد إطار عمل Gap-Map في تحديد فجوات الموارد وتسهيل اتخاذ القرارات المستنيرة (Russell, 2018).
- يؤكد هذا الإطار على أهمية مشاركة الموظفين في الحفاظ على زخم التغيير، وضمان دمج الخصوصية في العمليات التنظيمية.
- **الخصوصية من خلال التصميم:** إن تنفيذ الخصوصية من خلال التصميم أمر ضروري للامتثال ويعزز جودة المعلومات والأمان. ويضع هذا النهج الخصوصية كاستثمار وليس تكلفة (Martinez, 2018).. ويتم تشجيع المؤسسات، وخاصة في مجال التعليم، على تبني هذه العقلية لدعم المعايير الأخلاقية وتحسين العمليات التشغيلية.
- **آفاق أوسع:** في حين أن التركيز على الخصوصية أمر بالغ الأهمية، إلا أن هناك خطر الإفراط في التأكيد عليها على حساب الابتكار والفائدة. إن إيجاد التوازن بين الخصوصية وفوائد الخدمات الرقمية أمر ضروري لتجنب خنق التقدم التكنولوجي (Nsengimana, 2017).

2.10 الدارسات السابقة:

2.10.1 الدارسات الأجنبية:

Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for

Computer Scientists التحول الرقمي في الإدارات العامة: جولة إرشادية لعلماء الحاسوب

تركز على عملية دمج التقنيات الرقمية في أنشطة الإدارات العامة. تهدف الدراسة إلى فهم كيفية تحقيق التحول الرقمي في القطاع العام، والذي يتطلب تغييرات ثقافية وتنظيمية وتقنية. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات العلمية المتاحة في مكتبات رقمية معروفة، حيث تم تحليل 192 ورقة بحثية لتحديد الركائز الأساسية للتحول الرقمي. شملت الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي في الإدارات العامة، مع التركيز على أمثلة من مدن مثل برشلونة وشيكاغو. أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تحديد أربع ركائز أساسية للتحول الرقمي الناجح: البيانات المفتوحة، تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، المهارات الرقمية للمواطنين والإداريين، والعمليات المرنة لتطوير الخدمات الرقمية. وأكدت الدراسة على أهمية البيانات كركيزة أساسية للتحول الرقمي (Ciancarini, 2023).

Digital transformation in business and management research: An

overview of the current status quo التحول الرقمي في بحوث الأعمال والإدارة: نظرة

عامة على الوضع الراهن الحالي

أجرت الدراسة مراجعة منهجية لاستكشاف التطور الموضوعي لبحوث التحول الرقمي في مجال الأعمال والإدارة، باستخدام منهجية تضمنت تحليل الكلمات الرئيسية والتقييمات الموضوعية لتحديد الأنماط في الأدبيات. وهي تستهدف في المقام الأول المجتمع الأكاديمي المهتم بتداعيات التحول الرقمي، مع التركيز على المساهمات من مختلف البلدان والمؤلفين الرائدة في هذا المجال. تتكون العينة من مقالات نُشرت في مجلات مصنفة من قبل ABS من عام 2010 إلى عام 2020، مع ضمان تضمين أبحاث عالية الجودة. كشفت النتائج أنه في حين زاد الاهتمام بالتحول الرقمي، إلا أن البحث لا يزال مجزأ، مع مساهمات كبيرة من بلدان ومؤلفين محددين، مما يشير إلى الحاجة إلى مزيد من الاستكشاف، وخاصة في المناطق النامية. تسلط الدراسة الضوء على قيود البحث الحالي، مما يشير إلى أنه يعكس لحظة محددة في الوقت ويفتقر إلى رؤى من مجالات متنوعة (Kraus, 2021).

Digital transformation and innovativeness of enterprises التحول الرقمي

وابتكار الشركات

تهدف الدراسة إلى تقييم تأثير التحول الرقمي على ابتكار الشركات. استخدمت الدراسة منهجية تحليلية تعتمد على مراجعة الأبحاث المنشورة وجمع المعلومات حول عمليات الرقمنة وأمثلة من الشركات التي تطبق التقنيات الرقمية. تناولت الدراسة تأثير التحول الرقمي من منظورين: التحول المؤسسي الرقمي للاقتصاد والتحول الرقمي على مستوى الشركات. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي لا يضمن بالضرورة زيادة الابتكار، ولكن غيابه يشكل عائقًا كبيرًا أمام الابتكار. كما أشارت إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يجعل الشركات أكثر ابتكارًا وموظفيها أكثر ريادة. وأكدت الدراسة على أهمية وجود استراتيجية واضحة وقيادة قوية لتحقيق التحول الرقمي الناجح (Lobejko, 2020).

The digital transformation of Irish non-profit organizations التحول الرقمي

للمنظمات غير الربحية الأيرلندية

تتناول الدراسة التحول الرقمي للمنظمات غير الربحية في أيرلندا، مركزة على كيفية استخدام هذه المنظمات للتقنيات الرقمية والذكاء الاصطناعي لتحسين كفاءتها وخدماتها. شملت الدراسة 10 منظمات متنوعة من حيث الحجم والنشاط، واستخدمت منهجية البحث النوعي من خلال مقابلات استكشافية مع ممارسين في هذه المنظمات. أظهرت النتائج أن التحديات التمويلية، وانخفاض الثقة العامة، والإدارة الحذرة للتحول الرقمي هي من أبرز العوائق التي تواجه هذه المنظمات. ومع ذلك، تم تسليط الضوء على بعض الأمثلة الناجحة لاستخدام التكنولوجيا مثل مشروع "Great British Bee Count" لمنظمة "Friends of the Earth" ومشروع "DataHub" لمنظمة "Oxfam"، مما يبرز الإمكانيات الكبيرة للتحول الرقمي في تحسين أداء المنظمات غير الربحية (O'Grady, 2019).

Digital transformation of business التحول الرقمي في الأعمال

هدفت الدراسة إلى استكشاف فرص التحول الرقمي في الأعمال وتأثير تطبيق التكنولوجيا الرقمية على جميع جوانب الأعمال. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحليل مستوى نضج واستعداد الشركات للتحول الرقمي. شملت العينة شركات صغيرة ومتوسطة في بلغاريا. أظهرت النتائج أن الشركات التي تتبنى تقنيات مثل البيانات الضخمة، الحوسبة السحابية، والتكنولوجيا المتنقلة تحقق أرباحًا أعلى وقيمة سوقية أكبر من غيرها. ومع ذلك، تواجه هذه الشركات تحديات مثل قضايا أمن البيانات وعدم التوافق مع الأنظمة

الحالية. أوصت الدراسة بضرورة وجود استراتيجية واضحة ودعم قيادي لتحقيق التحول الرقمي الناجح (Schwertner, 2017).

2.10.2 الدراسات العربية:

دراسة (مشهور زيادي 2024) التحول الرقمي وأثره على أداء الموظفين في الشركات

هدفت الدراسة إلى تحديد مفهوم التحول الرقمي وأثره في تحسين أداء الموظفين، بالإضافة إلى الكشف عن العقبات التي تعيق تنفيذه في الشركات وتحديد الحلول الممكنة. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واختار الباحث عينة من موظفي الشركات الموجودة في مدينة جدة وعددهم 100 واستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية. وتوصل إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً كبيراً في تحسين الأداء، مع وجود عوامل مساعدة تساهم في تطبيقه. كما أظهرت النتائج إمكانية تنفيذ التحول الرقمي في الشركات، رغم تعدد العقبات التي تواجهه. وأوصت الدراسة بضرورة حل المشاكل القائمة قبل الانتقال إلى التحول الرقمي، وإجراء دراسات حول التحديات المحتملة، وتبني تدريب للموارد البشرية على كيفية التغلب على هذه العقبات، وتصميم برامج تدريبية متخصصة لضمان استمرارية التحول الرقمي بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

دراسة (راية المشرفي 2024) واقع التحول ارقمي في الإدارة المدرسية وتحدياته من وجه نظر مشرفي الإدارة المدرسية في سلطنة عمان

تتناول الدراسة التحول الرقمي في إدارات المدارس في سلطنة عمان، مع التركيز على تصورات مشرفي الدارة المدرسية. تشمل العوامل التي تم التحقيق فيها التحديات التي تواجه التحول الرقمي مثل نقص المعرفة بالأدوات الرقمية، وعدم كفاية الخبرة، والحاجة إلى المزيد من التدريب التكنولوجي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة لتقييم كيفية تبني مديري المدارس للممارسات الرقمية، وشملت عينة الدراسة 38 مشرفاً على الإدارة المدرسية في عمان، وأظهرت النتائج أن انخراط المديرين في التحول الرقمي معتدل. مع متوسط درجة 2.91، ولم يوجد فروق بين الجنسين في تبني الرقمنة بين المديرين. يلعب المشرفون دوراً حيوياً في تسهيل هذا التحول من خلال تقديم الجلسات التدريبية، وموارد تعليمية، ودعم تحفيزي، واستشاري.

دراسة (ولاء رزق 2022) دور التحول الرقمي في دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030

تهدف الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على دعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات في مصر في ضوء رؤية 2030، مع التركيز على العوامل التي تؤثر على نجاح استراتيجيات التحول الرقمي والتحديات التي تواجه تنفيذها. تشمل العوامل الرئيسية نجاح التحول الرقمي في تطوير البنية التحتية للاتصالات الرقمية، تحسين جودة الخدمة، واستخدام المؤشرات الرقمية في الجوانب الإنتاجية بدلاً من الاستهلاكية. اعتمدت الباحثة على المنهج الاستقرائي والاستنباطي والتحليلي، واستخدمت نموذج ARDL لتحليل البيانات الخاصة بالتحول الرقمي وبيئة الأعمال في مصر خلال الفترة من 2006 إلى 2020. شملت الدراسة بيانات ربع سنوية حول الاستثمار الأجنبي المباشر، مؤشر بيئة الأعمال، نسبة الاشتراك في خدمة الإنترنت، ومؤشر الجاهزية الشبكية. وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها أن نجاح التحول الرقمي يعتمد على تطوير البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وتوجد علاقة طردية بين تطبيق آليات التحول الرقمي ودعم بيئة الأعمال وجذب الاستثمارات الأجنبية. كما أشارت الدراسة إلى أن مصر لم تصل بعد إلى مرحلة الاقتصاد الصناعي التي تسبق الاقتصاد الرقمي.

دراسة (احمد، 2021): التحول الرقمي للجامعات رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية

هدفت الدراسة إلى تحليل التحول الرقمي في الجامعات من خلال نماذج إدارية مختلفة، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. تناولت الدراسة أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء الجامعي وتطوير الخدمات التعليمية والإدارية. كما استعرضت العوامل المساعدة والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي، مثل الحاجة إلى بنية تحتية تقنية ودعم إداري ومالي. شملت العينة جامعات مصرية، وخلصت النتائج إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يعزز من كفاءة الجامعات إذا تم التغلب على العقبات وتوفير المتطلبات اللازمة، مع توصيات بتبني استراتيجيات واضحة ودعم مستمر لتحقيق التحول الرقمي الشامل.

دراسة (البلوشي، 2018): واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية

تناولت دراسة البلوشي واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية، وهدفت إلى استكشاف الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة في السلطنة في مجال التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية وتقييم مستويات التحول الرقمي فيها، والتعرف على أبرز المشاريع المنفذة في هذا الجانب. حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي والمقابلات شبه المقننة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على أربع

مؤسسات حكومية وهي وزارة الاتصالات ووزارة التربية والتعليم ووزارة الصحة وشرطة عمان السلطانية وشملت مؤسسة واحدة فقط من القطاع الخاص وهي بنك مسقط. وأظهرت الدراسة أن المؤسسات العمانية تبذل جهودًا واضحة في التحول الرقمي، مع تفاوت مستويات التحول بين المؤسسات. كما ساعدت هذه الجهود في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي حسب تقرير الأمم المتحدة لعام 2018.

2.10.3 دراسات فلسطينية في التحول الرقمي:

دراسة (البغدادي، 2024): واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجه نظر الهيئة الإدارية ركزت الدراسة على تقييم واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية. وهدفت الدراسة الى جمع آراء الإداريين باستخدام المنهج الوصفي واستبانة وزعت على عينة عشوائية من 97 عضوا من خمس جامعات فلسطينية. أشارت النتائج الى أن التحول الرقمي في الجامعات كان إيجابيا وبدرجات عالية عبر أبعاده الأربعة. كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمؤهلات العلمية أو سنوات الخبرة أو المسميات الوظيفية. استخدمت الدراسة تحليل التباين الأحادي لفهم الاختلافات في التصورات بين المجموعات المختلفة. خلصت الدراسة الى أهمية التحول الرقمي في تعزيز الممارسات التعليمية في الجامعات الفلسطينية، وأكدت على الحاجة الى التدريب والدعم المستمر لتعزيز ثقافة رقمية قوية داخل هذه المؤسسات.

دراسة (النجار والشوبكي والطل، 2023): واقع التحول الرقمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين

The Reality of Digital Transformation in Non-Governmental Organizations in Palestine

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحول الرقمي في المنظمات غير الحكومية في فلسطين، واستعملت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام استبانة منظمة لجمع البيانات التي تساهم في تحقيق أهداف الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من الموظفين في المنظمات غير الحكومية في المحافظات الجنوبية الفلسطينية، وتم استخدام عينة عشوائية لجمع البيانات حيث تم استرجاع (183) استبانة قابلة للتطبيق. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن التقييم العام للتحول الرقمي بلغ (83.92%)، وأن ترتيب مجالات التحول الرقمي

هو على النحو التالي: البنية التحتية، الثقافة التنظيمية، الموارد البشرية، القيادة والدعم الإداري، الخطط والاستراتيجيات، الموارد المادية.

دراسة (الشوبكي والنجار، 2022): واقع التحول الرقمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية **The Reality of Digital Transformation in the Palestinian Ministry of Interior and National Security**

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في وزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين في وحدات الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، وقد تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة)، واستخدم أسلوب المسح الشامل، حيث تم استرجاع (61) استبانة بنسبة مئوية (87.1%)، وتم تفريغها وتحليلها باستخدام الحزم الإحصائية SPSS. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توفر أبعاد التحول الرقمي بدرجة كبيرة في وزارة الداخلية والأمن الوطني وبلغت نسبتها (77.5%). وحصل متوسط الدرجة الكلية لبعدها دعم الإدارة العليا على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (78.2%)، وحصل بعد التوجهات الاستراتيجية على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (76.3%)، وحصل بعد البنية التحتية التقنية اللازمة للتحول الرقمي على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (73.4%)، بعد الموارد البشرية، حصل على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (72.2%)، بعد التنسيق، حصل على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (82.7%)، بعد خصوصية وأمن البيانات، حصل على درجة موافقة كبيرة ووزن نسبي (80.7%)، بعد الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي، حصل على درجة موافقة عالية ووزن نسبي (79.3%).

دراسة (العالول، 2021): التحول الرقمي في التعليم في ظل جائحة كورونا وتجارب الجامعات الفلسطينية في مواجهة جائحة كورونا، تجربة كلية الدراسات المتوسطة – جامعة غزة.

تتناول الدراسة التحول الرقمي في التعليم في ظل جائحة كورونا، مع التركيز على تجربة كلية الدراسات المتوسطة في جامعة غزة. توضح الدراسة أن الجائحة أثرت بشكل كبير على التعليم، مما أدى إلى توقف التعليم الوجاهي واضطرار المؤسسات إلى تبني التعليم الإلكتروني. تهدف الدراسة إلى استعراض تجربة الكلية في التعليم الإلكتروني، وتسلط الضوء على أهميته ومعالجة المشكلات التي تواجهها. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لجمع وتحليل البيانات، وركزت على الفترة الزمنية للفصل الثاني من العام الدراسي 2020-2019. تضمنت الإجراءات جمع البيانات من الأدب التربوي وكلية الدراسات المتوسطة، وتحليل المشكلات المتعلقة باستخدام الصفوف الافتراضية، ووضع تصور لمعالجة الصعوبات واقتراح توصيات.

تناول الإطار النظري التحول الرقمي في التعليم وأهميته، واستعرضت تجارب محلية ودولية في التعليم الإلكتروني خلال الجائحة. أظهرت النتائج أن الكلية استخدمت تطبيقات مثل الكلاس روم وزووم، وقامت بتدريب المحاضرين والطلبة، مما أدى إلى تزايد أعداد الملتحقين بالصفوف الافتراضية. ومع ذلك، واجهت الكلية مشكلات مثل عدم توفر الأجهزة، وضعف الإنترنت، وانقطاع الكهرباء.

دراسة (ناصر، 2018): تطبيق نظام التحول الرقمي في التعليم في فلسطين **Implementation of Digitalization System in Education in Palestine**

تلخص هذه الدراسة تجربة التحول الرقمي في التعليم في بعض المدارس في مختلف المحافظات في فلسطين، وتوضح المفهوم، وتقدم لمحة عامة عن تنفيذ النظام، وتدرس آثاره على التعليم في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2017. بالإضافة إلى ذلك، تعرض المقترحات والتوصيات والتحديات لتطوير نظام التحول الرقمي لتحسين أدائه في المستقبل. ويزيل هذا البحث فجوة النقص في الأبحاث المحلية في فلسطين. إنه منهج تصميم تجريبي. تم استخدام العديد من الأدوات في جمع البيانات؛ مثل مجموعات التركيز والمقابلات وملاحظات الفصول الدراسية ومجموعات التصميم التجريبي. تم اختيار المجموعات في هذا البحث بشكل عشوائي من الصف الخامس والسادس. تم اختبار فعالية استخدام نظام التحول الرقمي من خلال اختبار t. تم تقسيم فعالية نظام التحول الرقمي إلى قسمين. أولاً، كان التحصيل التعليمي للطلبة في مواد اللغة العربية والجغرافيا مهمًا خلال الفصل الدراسي. ثانيًا، كان التحصيل السلوكي فعالاً أثناء الفصل الدراسي مثل انخفاض مستويات الملل، والخوف، والقلق، والتوتر.

2.11 الفجوة البحثية:

على الرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في الأوساط الأكاديمية والمهنية، إلا أن هناك نقصًا واضحًا في الفهم الشامل لمفاهيمه وتعريفاته. هذا النقص يعكس فجوة بحثية تحتاج إلى استكشاف ودراسة معمقة. يمكن تلخيص الفجوة البحثية في النقاط التالية:

أولاً، لا يزال هناك غموض حول تعريف التحول الرقمي ومفاهيمه الأساسية. العديد من الدراسات تناولت التحول الرقمي من زوايا مختلفة، مما أدى إلى تباين في التعريفات والمفاهيم. هذا التباين يخلق حاجة ملحة لتوحيد المفاهيم وتقديم تعريف شامل للتحول الرقمي، يمكن الاعتماد عليه في الأبحاث المستقبلية (Nadkarni & Prügl, 2020).

ثانيًا، هناك نقص في الدراسات المحلية الفلسطينية التي تستكشف العوامل الدافعة للتحول الرقمي بشكل شامل. فهم هذه العوامل يمكن أن يساعد المؤسسات في تبني استراتيجيات فعالة للتحول الرقمي. تشمل هذه العوامل التكنولوجيا، الثقافة التنظيمية، الدعم الإداري، والموارد البشرية. (Kraus et al., 2021)

ثالثًا، معظم الدراسات تركز على التحول الرقمي في القطاع الخاص، مع إهمال القطاع غير الربحي. هذا يخلق فجوة في الفهم حول كيفية تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات غير الربحية مثل الأونروا. دراسة هذا الجانب يمكن أن تقدم رؤى جديدة حول التحديات والفرص التي تواجه هذه المؤسسات في عملية التحول الرقمي. (Morakanyane, 2017)

رابعًا، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف تأثير التحول الرقمي على الأداء المؤسسي بشكل كمي ونوعي. فهم هذا التأثير يمكن أن يساعد المؤسسات في قياس العوائد المتوقعة من تبني التحول الرقمي وتطوير استراتيجيات لتحسين الأداء. (Nadkarni & Prügl, 2020)

خامسًا، لاحظ الباحث وجود تفاوت في تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية. هذا التفاوت يعكس تحديات متعددة تواجه المؤسسات في تبني التحول الرقمي بشكل فعال. دراسة هذا التفاوت يمكن أن تقدم توصيات عملية للتغلب على هذه التحديات وتحقيق تحول رقمي ناجح. (Kraus et al., 2021)

سادسًا، مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية، تبرز قضايا أمن المعلومات والخصوصية كأحد التحديات الرئيسية. هناك حاجة لدراسات تستكشف كيفية تحقيق أمن المعلومات وحماية الخصوصية في سياق التحول الرقمي، خاصة في المؤسسات التي تتعامل مع بيانات حساسة مثل الأونروا. (Morakanyane, 2017) . سابعًا، هناك نقص في الدراسات التي تستكشف دور التدريب والتطوير في دعم التحول الرقمي. فهم هذا الجانب يمكن أن يساعد المؤسسات في تصميم برامج تدريبية فعالة تساهم في تعزيز قدرات الموظفين ودعم عملية التحول الرقمي. (Nadkarni & Prügl, 2020)

بناءً على هذه الفجوات البحثية، تبرز الحاجة إلى دراسة معمقة تستكشف واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين، وتقديم توصيات عملية لتحسين هذا التطبيق.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

❖ المقدمة

❖ منهج الدراسة

❖ مجتمع الدراسة

❖ المتغيرات الديمغرافية لمجتمع الدراسة

❖ أدوات الدراسة

❖ صدق أداة الدراسة وثباتها

❖ نموذج الدراسة ومتغيراتها

❖ المعالجة الإحصائية للبيانات

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3.1 مقدمة

يناقش الفصل الثالث الإجراءات العلمية والخطوات المنهجية في إعداد الدراسة، حيث إن المنهجية تعد أداة ربط بين ما هو معرفي نظري وتطبيقي، وما بين إمكانية تجسيد ذلك على أرض الواقع وتطبيقه، حيث يقدم هذا الفصل الطريقة العلمية في جمع البيانات وتحليلها والمنهج العلمي المستخدم، وقياس الصدق، والثبات وتوزيع مجتمع الدراسة والجداول التفصيلية له لأجل الوصول الى نتائج علمية وصفية عن الظاهرة محل الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

انطلاقاً من طبيعة الدراسة ومن خلال العديد من الأسئلة التي تريد الدراسة الحالية الحصول عليها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة عن طريق التحليل والتفسير العلمي والمنظم للمشكلة أو الظاهرة محل الدراسة، ووصفها وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

عينة الاستبانة: يتألف مجتمع هذه الدراسة من الموظفين الإداريين في كالة الأونروا في الضفة الغربية ومدراء ورؤساء أقسام والبالغ عددهم 150 شخصاً. وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل في هذه الدراسة، و بناءً على ذلك تم توزيع (150) استبانة بصورة إلكترونية، و بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (138)، و بذلك تكون نسبة الاسترجاع (92%)، وتعتبر هذه النسبة ممتازة ومقبولة لاستكمال منهج المسح الشامل (Johnson & Owens, 2003; Nulty, 2008; Punch, 2003; Carley-Baxter et al., 2009;) (Saldivar, 2012). ويوضح الجدول الآتي توزيع مجتمع الدراسة الحقيقي والمسترد حسب المسمى الوظيفي:

جدول رقم (3.1) : توزيع مجتمع الدراسة الحقيقي و المسترد حسب المسمى الوظيفي

المسمى الوظيفي	العدد الحقيقي	العدد المسترد
مدير عام	6	6
مدير دائرة أو رئيس قسم	39	37
رئيس شعبة	6	6
موظف اداري	99	89
المجموع	150	138

كما يوضح الجدول الآتي توزيع مجتمع الدراسة المسترد حسب المعلومات الشخصية والديمغرافية:

جدول رقم (3.2) : خصائص المبحوثين الشخصية و الديمغرافية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	86	62.3%
	أنثى	52	37.7%
	المجموع	138	100.0%
الفئة العمرية	أقل من 40 سنة	50	36.2%
	من 40 سنة فأكثر	88	63.8%
	المجموع	138	100.0%
	المجموع	138	100.0%
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	4.3%
	بكالوريوس	98	71.0%
	دراسات عليا	34	24.6%
	المجموع	138	100.0%
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	13.0%
	من 10-أقل من 15 سنة	29	21.0%
	من 15 سنة فأكثر	91	65.9%
	المجموع	138	100.0%
المسمى الوظيفي	مدير عام	6	4.3%
	مدير دائرة أو رئيس قسم	37	26.8%
	رئيس شعبة	6	4.3%
	موظف	89	64.5%
	المجموع	138	100.0%

عينة أداة المقابلة: تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة القصدية من المدراء ورؤساء الأقسام الذي تعرف الباحث بحكم عمله على انخراطهم في عملية التحول الرقمي وإدارته، وعددهم ثمانية.

3.4 أداة الدراسة:

الأداة الأولى الاستبانة: استخدم الباحث الاستبانة كأداة لإجراء الدراسة التحليلية لواقع التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية، وقد تكونت أداة الدراسة من 59 فقرة موزعة على 7 أبعاد هي: بعد بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي ويتكون من 10 فقرات، بعد توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي ويتكون من 9 فقرات، بعد توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي ويتكون من 8 فقرات، بعد تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي ويتكون من 9 فقرات، بعد تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا ويتكون من 7 فقرات، بعد أمن المعلومات والأمن السيبراني ويتكون من 8 فقرات، وأخيراً بعد تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين ويتكون من 8 فقرات. وتدرجت الإجابة على فقرات الاستبانة ضمن مقياس ليكرت الخماسي (1 - 5) على النحو الآتي: (غير موافق بشدة = 1)، (غير موافق = 2)، (أحياناً = 3)، (موافق = 4)، (موافق بشدة = 5)، وقد تم استخدام هذا التدرج وإسناد هذه الأرقام للإجابات بناءً على ما توصي به مراجع البحث العلمي، (Saunders & Lewis, 2019; Guerra et al., 2016; Crocker & Algina, 2008, Pages 78-79; Knapp, 1990).

الأداة الثانية المقابلة: تم بناء أداة المقابلة لتدعم النتائج التي توصلت إليها أداة الاستبانة، وذلك للوقوف على مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية، وذلك بعد أخذ موافقة العينة، حيث تكونت أداة المقابلة من سبع أسئلة مفتوحة وضعت بما يتناسب مع واقع تطبيق التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

3.5 ثبات أداة الدراسة:

ثبات أداة الدراسة يقصد به مدى تجانس إجابات المبحوثين واتساقها على فقرات وعبارات أداة الدراسة ومدى دقة اجاباتهم، وهي أن تعطي أداة الدراسة النتائج ذاتها إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى على نفس مجموعة المبحوثين في الظروف والأوضاع نفسها (Crocker & Algina, 2008, page 105). ولقياس ثبات أداة الدراسة – الاستبانة – تم قياس الثبات لأبعاد أداة الدراسة والفقرات، وذلك باستخدام معاملات الثبات (كرونباخ الفا – Cronbach alpha).

جدول رقم (3.3) معاملات الثبات لأبعاد الدراسة

البعد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي	10	0.92
توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي	9	0.91
توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي	8	0.92
تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي	9	0.94
تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا	7	0.90
أمن المعلومات والأمن السبراني	8	0.94
تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين	8	0.95
الدرجة الكلية	59	0.98

ويتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد الدراسة تراوحت ما بين (0.90-0.95)، و هذا يدل على أن أداة الدراسة الحالية قادرة على إعادة إنتاج ما بين (90%-95%) من البيانات والنتائج الحالية للأبعاد التي تم قياسها فيما لو تم إعادة القياس والبحث واستخدامها مرة أخرى بالظروف والأوضاع نفسها، كما تبين بأن قيمة درجة معامل الثبات الكلية لأبعاد الدراسة (0.98). وعليه، اعتبرت أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة ثبات مناسبة لأغراض الدراسة والأهداف التي وضعت هذه الأبعاد من أجلها، لأن قيم معاملات الثبات جميعها أكبر من أو يساوي (70%) وهو الحد الأدنى المقبول لمعاملات الثبات في مثل هذه الدراسات (Taherdoost, 2016).

ثبات أداة المقابلة: تم عرض أسئلة المقابلة على عدد من المدراء المنخرطين في التحول الرقمي، للتحقق من صلاحية الفقرات وسلامة صياغتها وملائمتها لموضوع الدراسة مع اقتراح الصيغة البديلة في حال عدم مناسبتها، ثم تم مراجعتها من قبل المشرف على البحث، وعليه تم تعديل صياغة بعض الأسئلة حتى تكون أكثر وضوحاً. وتم إجراء المقابلات بعد الحصول على الأذونات المطلوبة.

3.6 صدق أداة الدراسة

3.6.1 أولاً: صدق المحكمين

للاارتفاع بمستوى الاستبيانات والمقابلات ولضمان تحقيقها للأهداف التي وضعت من أجلها، تمت مراجعتهم وتحكيمهما من قبل عدد من الأكاديميين والمتخصصين في مجال الدراسة، كما تم استشارة اختصاصيين في مجال الإحصاء من أجل عملية إدخال البيانات وتحليلها. وفي ضوء ملاحظات المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستبيانات والمقابل كي تصبح أكثر وضوحاً، من حيث الصياغة وانتمائها للأبعاد التي تدرج تحتها.

3.6.2 ثانياً: صدق المحتوى

تم حساب معاملات الارتباط، التي مهمتها التعبير عن قوة العلاقة بين كل فقرة من فقرات أبعاد أداة الدراسة وذلك مع الدرجة الكلية لكل بعد، وتعتبر أداة الدراسة بأنها تتمتع بدرجة عالية من الصدق عندما تكون جميع أو معظم معاملات الارتباط للفقرات دالة احصائياً (مستوى الدلالة فيها أقل من 0.05)، ومعاملات الارتباط أكبر من أو يساوي 0.6، بالتالي هذا يدل على زيادة ارتباط هذه الفقرات بالبعد وانتمائها إليه، وتوضح الجداول التالية نتائج معاملات الارتباط بين الفقرات وأبعادها:

جدول (3.4) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
1.	تعتمد الأونروا خطة استراتيجية واضحة منشورة للتحول الرقمي في الأونروا.	0.712	0.000
2.	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين رسالتها المؤسسية.	0.777	0.000
3.	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين أهدافها.	0.782	0.000
4.	تسهم السياسات المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.	0.735	0.000
5.	تسهم إجراءات العمل المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.	0.806	0.000
6.	يتم تحديث التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي لمواكبة التغيرات التقنية الحديثة.	0.732	0.000
7.	تحرص الأونروا على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية التحول الرقمي.	0.728	0.000
8.	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع عملياتها/ أنشطتها المختلفة.	0.807	0.000
9.	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع الخدمات الأساسية التي تقدمها للمستفيدين.	0.745	0.000
10.	تستفيد الأونروا من استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	0.779	0.000

جدول (3.5) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
11.	تدعم إدارة الأونروا بشكل فعال جهود التحول الرقمي فيها.	0.631	0.000
12.	توفر إدارة الأونروا جميع التسهيلات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	0.747	0.000
13.	تتابع إدارة الأونروا بانتظام تقدم عملية التحول الرقمي لتقييم فاعليتها.	0.708	0.000
14.	توفر إدارة الأونروا الموارد الإلكترونية الحديثة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.	0.768	0.000
15.	تشجع إدارة الأونروا على الابتكار الذي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	0.728	0.000
16.	توضح إدارة الأونروا أهمية مساهمة المعنيين في تنفيذ استراتيجيتها في التحول الرقمي.	0.789	0.000
17.	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في شبكة الاتصالات.	0.813	0.000
18.	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في الأجهزة الرقمية الحديثة.	0.787	0.000
19.	توفر إدارة الأونروا المخصصات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي.	0.819	0.000

جدول (3.6) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
20.	يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي.	0.823	0.000
21.	توفر الأونروا برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الرقمية لموظفيها.	0.714	0.000
22.	تتوفر الخبرات التقنية اللازمة لدى الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي.	0.829	0.000
23.	يتم تعيين الموظفين الجدد على أسس مرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية (كال تخصص والجداره والمعرفة...).	0.760	0.000
24.	يتوفر لدى الموظفين المعرفة والقدرة على التعامل مع التحديات التقنية التي تواجههم.	0.876	0.000
25.	يتوفر لدى الموظفين الفهم الشامل بأهمية التحول الرقمي في الأونروا.	0.814	0.000
26.	تعتمد الأونروا على قيادات ذات خبرة لقيادة عملية التحول الرقمي فيها.	0.804	0.000
27.	تعتمد الأونروا على كوادر متخصصة للدعم التقني لموظفيها في عملية التحول الرقمي.	0.729	0.000

جدول (3.7) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
28.	تقدم الأونروا برامج تدريب لتحسين المهارات الرقمية للموظفين.	0.800	0.000
29.	توفر الأونروا لموظفيها برامج تدريبية وفقاً لأفضل الممارسات العالمية.	0.877	0.000
30.	تقوم الأونروا بدراسة الاحتياجات التدريبية التقنية للموظفين بصورة دورية، لتلبيتها.	0.857	0.000
31.	تحفز الأونروا الموظفين لتطوير قدراتهم الرقمية.	0.814	0.000
32.	تعتمد الأونروا على تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة بجوانب التحول الرقمي.	0.787	0.000
33.	توفر الأونروا فرصاً كافية لتدريب الموظفين في مجال التحول الرقمي.	0.843	0.000
34.	تستفيد الأونروا من التجارب الناجحة في تدريب الموظفين في كل مجالات التحول الرقمي.	0.883	0.000
35.	تمتلك الأونروا قاعدة بيانات رقمية حول كل مجريات عملية التحول الرقمي.	0.727	0.000
36.	يتم اتخاذ الفعل التصحيحي اللازم عند وجود أي اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي.	0.781	0.000

جدول (3.8) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
37.	يتم التواصل بين الإدارة والموظفين لتنسيق عملية التحول الرقمي.	0.787	0.000
38.	هناك تعاون فعال بين الأقسام المختلفة في الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي.	0.839	0.000
39.	تسهل عملية التحول الرقمي في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام في الأونروا.	0.739	0.000
40.	يتم عقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة في الأونروا لمتابعة تنفيذ تحديثات عملية التحول الرقمي.	0.810	0.000
41.	هناك تنسيق فاعل بين الموظفين والإدارة لمناقشة وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي.	0.848	0.000
42.	تستخدم التقنيات الرقمية الحديثة في التواصل بين الأقسام المختلفة في الأونروا.	0.866	0.000
43.	يتوفر لدى الأونروا تقنيات رقمية لتسهيل الاجتماعات المركزية والعامّة.	0.666	0.000

جدول (3.9) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد أمن المعلومات والأمن السيبراني والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
44.	يتوفر لدى الأونروا الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات (الخاصة بالموظفين والمراجعين).	0.793	0.000
45.	لدى الموظفين الوعي بمخاطر أمن المعلومات والحماية لها.	0.724	0.000
46.	تنشر الأونروا نشرات توعية بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وسريتها.	0.825	0.000
47.	يتوفر لدى الأونروا بنية تحتية أمنية رقمية لحماية أمن المعلومات.	0.884	0.000
48.	تستخدم الأونروا أنظمة حديثة فاعلة لحماية أمن المعلومات.	0.909	0.000
49.	تعتمد الأونروا على كادر خبير بالأمن السيبراني والمعلوماتي لحماية المعلومات.	0.813	0.000
50.	يحكم عمل الأونروا تشريعات قوانين تنظم عمليات استخدام البيانات والتقنيات الرقمية.	0.868	0.000
51.	تدعم الأونروا سلامة المعلومات بشكل فاعل.	0.878	0.000

جدول (3.10) : معاملات الارتباط بيرسون بين فقرات بعد تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين والدرجة الكلية لها

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
52.	تتخذ الأونروا التدابير اللازمة في الحفاظ على خصوصية المستفيدين في ظل التحول الرقمي.	0.868	0.000
53.	يتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة على تطبيقات الأونروا لحماية خصوصية المستفيدين.	0.858	0.000
54.	يتم التوضيح للمستفيدين عند طلب بياناتهم الشخصية على أنها لاستخدام الأونروا فقط ولا تستخدم لجهة أخرى	0.827	0.000
55.	لا يستطيع أي موظف الوصول الى البيانات الشخصية للمراجعين، الا اذا كان له عمل مرتبط فيها.	0.855	0.000
56.	لا تشارك الأونروا البيانات الشخصية للمستفيدين مع جهات أخرى.	0.811	0.000
57.	تستخدم الأونروا التدابير الرقمية الحديثة في حفظ خصوصية وبيانات المستفيدين.	0.904	0.000
58.	يحرص موظفو الأونروا على عدم مشاركة البيانات الشخصية للمستفيدين مع أي جهة أخرى.	0.871	0.000
59.	تتوفر لدى موظفي الأونروا ثقافة حفظ خصوصية بيانات/ معلومات المستفيدين.	0.824	0.000

ومن خلال الجداول السابقة يتضح وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من 0.05) و أن معاملات الارتباط جميعها أكبر من 0.6 بين الفقرات جميعها مع الدرجات الكلية لها في كل بعد، وذلك يدل على ارتفاع درجة صدق المحتوى لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه الفقرات صادقة في قياس كل بعد تنتمي إليه.

3.7 قياس الصدق البنائي

ومن أجل التأكد من الصدق البنائي والذي يعبر عن مدى قدرة أبعاد الدراسة في بناء الدرجة الكلية لها التي تكونها، تم حساب معاملات الارتباط بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لتلك الأبعاد، والجدول التالي يوضح نتائج معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية لها:

الجدول (3.11): معاملات الارتباط بيرسون بين أبعاد الدراسة والدرجة الكلية لها.

البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة الإحصائية
بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي	0.795	0.000
توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي	0.843	0.000
توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي	0.817	0.000
تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي	0.836	0.000
تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا	0.850	0.000
أمن المعلومات والأمن السيبراني	0.809	0.000
تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين	0.752	0.000

يتضح من نتائج الجدول السابق وجود ارتباطات دالة إحصائية (مستويات الدلالة أقل من 0.05) وأن معاملات الارتباط جميعها أكبر من 0.6 بين الدرجات الكلية جميعها لأبعاد الدراسة مع الدرجة الكلية لها، وذلك يدل على ارتفاع درجة الصدق البنائي لأداة الدراسة، وبذلك تعتبر هذه المحاور صادقة في قياس وبناء ما وضعت لقياسه.

3.8 خطوات تطبيق الدراسة:

الاستبانة:

1. بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قام الباحث بتوزيع 150 استبانة على أفراد مجتمع الدراسة عن طريق تحويله لاستبيان إلكتروني وتوزيع الرابط عليهم.
2. قام المبحوثين بتعبئة الاستبانة بما هو مطلوب منهم وبعد ذلك قام الباحث باستردادها منهم وقد بلغت الاستبيانات المستردة 138 استبانة بنسبة استرداد بلغت 92%.
3. قام الباحث بإدخال الاستبيانات إلى جهاز الحاسوب لتحليل النتائج باستخدام برنامج التحليل الإحصائي.

خطوات تطبيق المقابلة:

تم تطبيق المقابلة بتفريغ إجابات العينة عن أسئلة المقابلة، وتم ترميز الإجابات بما يتوافق مع فقرات الاستبانة، ومن ثم فرغت الإجابات في جداول ودونت الملاحظات بجوارها ليسهل على الباحث الربط بين نتائج المقابلة ونتائج الاستبانة. من ثم تم ربط نتائج المقابلة بنتائج أسئلة الاستبانة وتفسيرها.

3.9 متغيرات الدراسة

المتغيرات الشخصية والديمغرافية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

متغيرات الدراسة: أبعاد التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية وهي:

1. بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي
2. توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي
3. توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي
4. تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي
5. تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا
6. أمن المعلومات والأمن السيبراني
7. تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين

3.10 المعالجة الإحصائية للبيانات

أولاً: الاستبانة:

قام الباحث بمراجعة البيانات، وذلك بعد جمعها من أداة الاستبيان من أجل إدخالها إلى الحاسوب وذلك بإعطائها أرقاماً معينة عن طريق تحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية حيث أعطيت الإجابة (غير موافق بشدة) الرقم 1، وأعطيت الإجابة (غير موافق) الرقم 2، وأعطيت الإجابة (أحياناً) الرقم 3، وأعطيت الإجابة (موافق) الرقم 4، وأعطيت الإجابة (موافق بشدة) الرقم 5، على مقياس ليكرت الخماسي من (1-5) بحيث كلما زادت الدرجة زادت درجة استجابات المبحوثين نحو فقرات أداة الدراسة التي تقيس أبعاد التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية.

وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات الخاصة بأداة الاستبيان باستخراج الأعداد والنسب المئوية لخصائص المبحوثين الشخصية، كما تم حساب النسب المئوية لإجابات المبحوثين على فقرات أداة الدراسة في كل بعد، وأيضاً تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان والدرجات الكلية

للأبعاد، وذلك لأن الدرجات الكلية هي عبارة عن متغيرات كمية بسبب تكونها من مجموع (أو وسط حسابي) لدرجات الفقرات، التي هي متغيرات ترتيبية تم إسناد أرقام تعبر عن ترتيبها (ابتداءً من درجة الاستجابة الضعيفة جدا=1 إلى الدرجة الكبيرة جدا=5). وحسب (جيف ساورو وآخرون)، فإنه لا مانع من التعامل مع البيانات الترتيبية متعددة المقاييس على أنها كمية (Sauro & Lewis, 2012)، وأن توظيف الطبيعة الكمية للبيانات الترتيبية عن طريق إسناد و تخصيص درجات عددية لها يعطي فوائد ومزايا متنوعة لتحليل البيانات (Agresti, 2002)، وعليه فإنه من المناسب استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وباقي الأساليب الإحصائية الخاصة بالبيانات الكمية في تحليل فقرات الاستبيان، حيث أن الوسط الحسابي للفترة يعطي توصيفا واضحا وسهلا ومختصرا لدرجة ما يريد المبحوث التعبير عنه أكثر من النسب المئوية التي تحتاج إلى استخدام أكثر من نسبة للتعبير عن درجة الفقرة ومستواها.

وقد تم استخدام اختبار ت للعينة الواحدة (one sample T-test) لاختبار بعد الوسط الحسابي لكل فقرة أو درجة كلية عن القيمة المتوسطة في التدرج الخماسي التي تمثل الإجابة أحيانا وقيمتها 3، وذلك من أجل معرفة مدى الاتجاه العام لإجابات المبحوثين نحو المعارضة أو الموافقة. كما تم استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية وأبعادها السبعة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، كما تم استخدام اختبار توكي (Tukey) لإجراء المقارنات الثنائية البعدية. أيضا تم استخدام معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficients) لفحص صدق أداة الدراسة، كما تم استخدام معادلة (Cronbach Alpha) لفحص ثبات أداة الاستبانة وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) (Muijs, 2022؛ أبو علام، 2009).

3.11 مفتاح التصحيح

بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاما تمثل أوزانها لاتجاهاتهم من (1 _ 5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 = 4 وهو ما يسمى المدى، ثم تم قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة

ابتداء من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد المستوى بالاعتماد على الوسط الحسابي، والجدول رقم (3.12) يوضح ذلك:

جدول رقم (3.12): مفتاح التصحيح الخماسي

الوسط الحسابي	المستوى
من 1 _ أقل من 1.8	منخفضة جدا (غير موافق بشدة)
من 1.8 _ أقل من 2.6	منخفضة (غير موافق)
من 2.6 _ أقل من 3.4	متوسطة (أحيانا)
من 3.4 _ أقل من 4.2	مرتفعة (موافق)
من 4.2 فأكثر	مرتفعة جدا (موافق بشدة)

ثانيا المقابلة:

بعد تفريغ إجابات أفراد العينة التي تم سماعها وضعت على شكل بيانات مرتبة ومحددة الإجابة لكل شخص على حده حول كل سؤال باستخدام أسلوب تحليل المحتوى النوعي، لتكون نتائج المقابلة تبريرا للنتائج التي ألت إليها الاستبانة وآراء المبحوثين حول واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

❖ مقدمة

❖ تحليل أسئلة الدراسة

الفصل الرابع

تحليل النتائج وعرضها

4.1 المقدمة

هذا الفصل يهدف الى عرض نتائج استخدام بعض الأساليب الإحصائية في تحليل الفقرات والأبعاد التي تم قياسها بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك من خلال تحليل آراء المبحوثين حول أبعاد التحول الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية من خلال استخدام جداول النسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار ت للعينه الواحدة.

4.2 أسئلة الدراسة

4.2.1 السؤال الرئيسي: ما واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر الموظفين الإداريين؟

جدول (4.1): الدرجات الكلية لإجابات المبحوثين حول أبعاد واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

ت	البعد	مقياس الإجابة					قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق 5	موافق 4	أحيانا 3	غير موافق 2	غير موافق 1			
		%	%	%	%	%			
1	بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي	12.2	62.3	21.3	3.8	0.4	18.126	3.82	0.53
2	توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي	13.3	56.2	26.4	3.6	0.5	16.774	3.78	0.55
3	توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي	7.9	45.6	36.0	9.5	1.0	9.239	3.50	0.63
4	تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي	5.8	42.6	39.0	11.4	1.2	7.175	3.40	0.66
5	تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا	9.5	50.1	30.3	9.5	0.6	10.844	3.58	0.63
6	أمن المعلومات والأمن السيبراني	19.5	59.8	17.3	3.3	0.1	18.985	3.95	0.59
7	تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين	27.8	57.8	12.3	2.1	0.0	22.321	4.11	0.59
متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		13.7	53.5	26.1	6.2	0.5			
قيمة اختبار t							17.860		
الوسط الحسابي العام								3.74	
الانحراف المعياري العام									0.48

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية $(n-1=137) = 1.977$.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.1) المتعلقة بواقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.74) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.48).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 67.2% من المبحوثين قد أكدوا على توفر تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 26.1% إلى توفر ذلك التطبيق

بمستوى متوسط، في حين يرى 6.7% فقط من المبحوثين أن تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية متوفر بمستوى منخفض.

وقد أكد 85.6% من المبحوثين على توفر تطبيق تحقيق الخصوصية لمعلومات المستخدمين في الأونروا في الضفة الغربية، كما أكد 79.3% من المبحوثين على توفر تطبيق أمن المعلومات والأمن السيبراني، كما أكد 74.5% من المبحوثين على توفر تطبيق بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي، وأكد 69.5% من المبحوثين على توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية، كما أكد 59.6% من المبحوثين على توفر تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا، كما أكد 53.5% من المبحوثين على توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي، وأخيرا أكد 48.4% من المبحوثين على توفر تطبيق تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لأبعاد الدراسة بين (3.4 – 4.11) وجميعها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن جميع الأبعاد المتعلقة بواقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعبر بشكل عام عن مستوى مرتفع من التطبيق.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الأبعاد وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الأبعاد، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بشكل عام يحظى بمستوى عال واهتمام كبير.

وعند سؤال عينة المقابلة عن مدى تطبيق الأونروا لمتطلبات التحول الرقمي في الضفة الغربية، كانت الإجابات بالإجماع بتوفر متطلبات تطبيق التحول الرقمي مع بعض المعوقات المادية واللوجستية، والثقافية، وكانت اجابتهم تتركز على سعي الأونروا لتطبيق المتطلبات بشكل مثالي رغم الظروف الميدانية الصعبة التي تحيط بمقرات عملها خصوصا في المخيمات الفلسطينية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأن هناك اهتمام كبير من قبل الأونروا في الضفة الغربية بتطبيق متطلبات التحول الرقمي، مما يعكس رغبة المنظمة في تحسين خدماتها وزيادة كفاءتها باستخدام التكنولوجيا الرقمية. النسب العالية من المبحوثين أكدوا توفر تطبيقات الخصوصية وأمن المعلومات والدعم الإداري مما يؤكد توفير الأونروا البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي، مما يسهم في نجاح هذا المشروع.

بالنسبة لتوفر التدريب للموظفين يبدو أن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على توفره تبدو قليلة نسبيا (48.4%)، إلا أن هذا يشير الى وجود جهود مستمرة لتدريب الموظفين على العمل مع التحول الرقمي، مع وجود حاجة لمزيد من التركيز على الجانب المختص في التدريب والتطوير لضمان تحقيق الاستفادة، بالنسبة لوجود تفاوت

في الإجابات بين المبحوثين يعكس تفاوت في مستوى الوعي والتطبيق بين الموظفين، مما قد يشير الى تعزيز التواصل والتوعية في أهمية التحول الرقمي في المؤسسة وفوائده.

انسبة العالية من المبحوثين أكدوا على توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي بنسبة (74.5%) وتشير الى أن الاونروا تتبنى رؤية للتحول الرقمي طويلة الأمد، مما يعزز فرصة النجاح لهذا المشروع، مع وجود بعض المجالات التي تحتاج الى تحسين مستمر لضمان تحقيق الأهداف المرجوة، وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (AL Shobaki et al., 2022).

وينبثق من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.2): إجابات المبحوثين حول بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحيانا 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
1	تعتمد الأونروا خطة استراتيجية واضحة منشورة للتحول الرقمي في الأونروا.	13.8	19	69.6	96	11.6	16	5.0	7	0.0	0	16.055	3.92	0.67
2	يوجد انساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين رسالتها المؤسسية.	9.4	13	67.4	93	20.3	28	2.2	3	0.7	1	14.937	3.83	0.65
3	يوجد انساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين أهدافها.	10.1	14	62.3	86	24.6	34	2.3	3	0.7	1	13.693	3.79	0.68
4	تسهم السياسات المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.	14.5	20	60.9	84	22.5	31	1.4	2	0.7	1	14.756	3.87	0.69
5	تسهم إجراءات العمل المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.	13.0	18	63.8	88	19.6	27	2.9	4	0.7	1	14.353	3.86	0.70
6	يتم تحديث التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي لمواكبة التغيرات التقنية الحديثة.	18.1	25	62.3	86	16.7	23	2.2	3	0.7	1	15.754	3.95	0.71
7	تحرص الأونروا على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية التحول الرقمي.	9.4	13	55.8	77	29.0	40	5.1	7	0.7	1	10.745	3.68	0.74
8	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع عملياتها/ أنشطتها المختلفة.	9.4	13	60.9	84	23.9	33	5.8	8	0.0	0	12.270	3.74	0.71
9	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع الخدمات الأساسية التي تقدمها للمستفيدين.	12.3	17	58.0	80	23.9	33	5.8	8	0.0	0	12.230	3.77	0.74
10	تستفيد الأونروا من استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.	12.3	17	61.6	85	21.0	29	5.1	7	0.0	0	13.424	3.81	0.71
متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		12.2		62.2		21.3		3.8		0.4				
قيمة اختبار t												18.126		
الوسط الحسابي العام												3.82		
الانحراف المعياري العام												0.53		

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.2) المتعلقة بمدى توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.82) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.53).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 74.4% من المبحوثين قد أكدوا على توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 21.3% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 4.2% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض. وقد أكد 83.4% من المبحوثين أن الأونروا تعتمد خطة استراتيجية واضحة منشورة للتحول الرقمي، كما أكد 80.4% من المبحوثين أنه يتم تحديث التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي لمواكبة التغيرات التقنية الحديثة، و أكد 76.8% من المبحوثين أنه يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين رسالتها المؤسسية، وأيضا أكد 76.8% من المبحوثين أن إجراءات العمل المعتمدة في الأونروا تسهم في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، كما أوضح 75.4% من المبحوثين أن السياسات المعتمدة في الأونروا تسهم في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، كما أوضح 73.9% من المبحوثين أن الأونروا تستفيد من استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكذلك أوضح 72.4% من المبحوثين أنه يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين أهدافها، كما أشار 70.3% من المبحوثين أنه تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع عملياتها/ أنشطتها المختلفة، كما أشار 70.3% من المبحوثين أن عملية التحول الرقمي في الأونروا تتوافق مع الخدمات الأساسية التي تقدمها للمستفيدين، وأخيرا أشار 65.2% من المبحوثين أن الأونروا تحرص على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية التحول الرقمي.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.68 – 3.95) وجميعها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمدى توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من التوفر. وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية يحظى بمستوى عال واهتمام كبير.

ومن خلال البيانات النوعية التي تم جمعها من أداة المقابلة، وفيما يتعلق في بناء التوجهات الاستراتيجية فإن المقابلات أكدت بإجماع الأغلبية على توفر التوجهات الاستراتيجية الواضحة نحو التحول الرقمي وأن الأونروا تسعى بشكل دوري الى التذكير وتطبيق الخطة الاستراتيجية لديها وتطويرها بما يتناسب مع التقدم في تنفيذها والظروف الميدانية، كما وأظهرت نتائج المقابلة أن الأونروا تسعى الى بناء توجهات استراتيجية متقدمة

وحديثة ونقل تجارب الدول المتقدمة الناجحة في مجال التحول الرقمي الى مقر عمل الأونروا في الضفة الغربية.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه يتوفر لدى الأونروا خطة استراتيجية واضحة ومحدثة وتتماشى مع التغييرات التقنية المستمرة. ويوجد اتساقا بين استراتيجية الأونروا للتحول الرقمي وبين رسالة المنظمة، مما يعزز من فعالية التحول الرقمي، كما ان السياسات والإجراءات المعتمدة تسهم في تنفيذ هذه الاستراتيجية، ويعزى الباحث هذه النتائج الى اهتمام الأونروا بشكل كبير في التحول الرقمي ونجاحه في الضفة الغربية وادراكها لأهمية توفر الخطط الاستراتيجية المتناسقة مع الرؤيا والأهداف الرئيسية للمؤسسة ودورها في تحقيق نجاح التحول الرقمي المرجو فيها وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Hess & Matt, 2016).

السؤال الثاني: ما مدى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي؟

جدول (4.3): إجابات المبحوثين حول الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحيانا 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
11	تدعم إدارة الأونروا بشكل فعال جهود التحول الرقمي فيها.	20.3	28	64.5	89	15.2	21	0	0	0.0	0	20.714	4.05	0.60	
12	توفر إدارة الأونروا جميع التسهيلات اللازمة لعملية التحول الرقمي.	10.9	15	58.0	80	26.8	37	6	4.3	0	0	12.601	3.75	0.70	
13	تتابع إدارة الأونروا بانتظام تقدم عملية التحول الرقمي لتقييم فاعليتها.	8.7	12	64.5	89	25.4	35	2	1.4	0	0	15.685	3.80	0.60	
14	توفر إدارة الأونروا الموارد الإلكترونية الحديثة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.	11.6	16	58.0	80	26.8	37	5	3.6	0	0	13.119	3.78	0.69	
15	تشجع إدارة الأونروا على الابتكار الذي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.	11.6	16	56.5	78	26.1	36	7	5.1	1	0.7	11.316	3.73	0.76	
16	توضح إدارة الأونروا أهمية مساهمة المعنيين في تنفيذ استراتيجيتها في التحول الرقمي.	5.8	8	59.4	82	31.2	43	4	2.9	1	0.7	11.769	3.67	0.67	
17	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في شبكة الاتصالات.	18.1	25	53.7	74	26.1	36	2	1.4	1	0.7	13.746	3.87	0.74	
18	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في الأجهزة الرقمية الحديثة.	18.1	25	46.4	64	29.0	40	8	5.8	1	0.7	10.488	3.75	0.84	
19	توفر إدارة الأونروا المخصصات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي.	14.5	20	44.9	62	31.2	43	11	8.0	2	1.4	8.413	3.63	0.88	
متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		13.3		56.2		26.4			3.6		0.5				
قيمة اختبار t												16.774			
الوسط الحسابي العام													3.78		
الانحراف المعياري العام														0.55	

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.3) المتعلقة بمدى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.78) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.55).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 69.5% من المبحوثين قد أكدوا على توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي بمستوى عال، وأشار 26.4% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 4.1% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض.

وقد أكد 84.8% من المبحوثين أن إدارة الأونروا تدعم بشكل فعال جهود التحول الرقمي فيها، كما أكد 73.2% من المبحوثين أن إدارة الأونروا تتابع بانتظام تقدم عملية التحول الرقمي لتقييم فاعليتها، كما أكد 71.8% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توفر الدعم التقني اللازم في شبكة الاتصالات، كما أوضح 69.6% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توفر الموارد الالكترونية الحديثة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، و أوضح 68.9% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توفر جميع التسهيلات اللازمة لعملية التحول الرقمي، أيضا أوضح 68.1% من المبحوثين أن إدارة الأونروا تشجع على الابتكار الذي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، كما أشار 65.2% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توضح أهمية مساهمة المعنيين في تنفيذ استراتيجيتها في التحول الرقمي، و أشار 64.5% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توفر الدعم التقني اللازم في الأجهزة الرقمية الحديثة، في حين أشار 59.4% من المبحوثين أن إدارة الأونروا توفر المخصصات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.63 – 4.05) وجميعها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمدى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحول الرقمي تعبر عن مستوى مرتفع من توفر هذا الدعم الإداري.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات، وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي يحظى بمستوى عال واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وجاءت المقابلات لتؤكد نفس النتيجة حيث أكد كل عينة المقابلة على توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي وتأکید المدراء المستمر على أهمية استخدام التكنولوجيا في العمليات اليومية والتحول الى الأنظمة الحديثة لتنفيذ المهام اليومية، ويؤكد المبحوثين على ذلك بتوفير الإدارة لجميع الأدوات والتسهيلات اللازمة لعملية التحول الرقمي.

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنه يتوفر دعما إداريا قويا لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية، والذي يعكس التزام الإدارة بتحديث وتطوير العمليات الرقمية. كما أن متابعة الإدارة بانتظام لتقدم عملية التحول الرقمي وتقييم فاعليته، وتوفير الدعم التقني والموارد الحديثة مما يسهل من عملية التحول الرقمي،

وأيضاً تشجيع الإدارة على الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة مما يعزز من قدرة الموظفين على تبني التقنيات الجديدة وتحسين الأداء. ويعزى الباحث هذه النتائج الى الاهتمام الكبير من قبل إدارة الأونروا بعملية التحول الرقمي ورغبتها في تحقيق التقدم في هذا المجال من خلال توفير الدعم والتشجيع الإداري. وهذا يتفق مع دراسة (Zawacki-Richter & Jung, 2023).

السؤال الثالث: ما مدى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.4): إجابات المبحوثين حول توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار t*	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحياناً 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
20	يمتلك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي.	12	8.7	59	42.8	56	40.6	10	7.2	1	0.7	7.697	3.51	0.79
21	توفر الأونروا برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الرقمية لموظفيها.	9	6.5	61	44.2	54	39.2	13	9.4	1	0.7	6.944	3.46	0.78
22	تتوفر الخبرات التقنية اللازمة لدى الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي.	13	9.4	69	50.0	47	34.1	9	6.5	0	0.0	9.803	3.62	0.75
23	يتم تعيين الموظفين الجدد على أسس مرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية (كالنقص والجدارة والمعرفة...).	7	5.0	56	40.6	52	37.7	20	14.5	3	2.2	4.341	3.32	0.86
24	يتوفر لدى الموظفين المعرفة والقدرة على التعامل مع التحديات التقنية التي تواجههم.	9	6.5	52	37.7	57	41.3	19	13.8	1	0.7	5.046	3.36	0.83
25	يتوفر لدى الموظفين الفهم الشامل بأهمية التحول الرقمي في الأونروا.	8	5.8	58	42.0	49	35.6	21	15.2	2	1.4	4.844	3.36	0.86
26	تعتمد الأونروا على قيادات ذات خبرة لقيادة عملية التحول الرقمي فيها.	11	8.0	73	53.0	42	30.4	10	7.2	2	1.4	8.630	3.59	0.80
27	تعتمد الأونروا على كوادر متخصصة للدعم التقني لموظفيها في عملية التحول الرقمي.	18	13.0	76	55.1	40	29.0	3	2.2	1	0.7	12.561	3.78	0.73
متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة / عددها)			7.9		45.6		36.0		9.5		1.0			
قيمة اختبار t		9.239												
الوسط الحسابي العام		3.50												
الانحراف المعياري العام		0.63												

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.4) المتعلقة بمدى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.5) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.63).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 53.5% من المبحوثين قد أكدوا على توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 36% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 10.5% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض.

وقد أكد 68.1% من المبحوثين أن الأونروا تعتمد على كوادر متخصصة للدعم التقني لموظفيها في عملية التحول الرقمي، كما أكد 61% من المبحوثين أن الأونروا تعتمد على قيادات ذات خبرة لقيادة عملية التحول الرقمي فيها، أيضا أكد 59.4% من المبحوثين أنه تتوفر الخبرات التقنية اللازمة لدى الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي، كما أوضح 51.5% من المبحوثين أن الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي، و أوضح 50.7% من المبحوثين أن الأونروا توفر برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الرقمية لموظفيها، في حين أشار 47.8% من المبحوثين أنه يتوفر لدى الموظفين الفهم الشامل بأهمية التحول الرقمي في الأونروا، كما أشار 45.6% من المبحوثين أنه يتم تعيين الموظفين الجدد على أسس مرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية (كالتخصص والجدارة والمعرفة...)، و أشار 44.2% من المبحوثين أنه يتوفر لدى الموظفين المعرفة والقدرة على التعامل مع التحديات التقنية التي تواجههم.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.32 – 3.78) ومعظمها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن أغلب الفقرات المتعلقة بمدى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من التوفر.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية هي ذات مستوى عال.

وكانت نتائج المقابلة تؤكد على ذلك، رغم أن الأغلبية أكدوا على توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية إلا أن البعض أكد على ضرورة تطوير الكوادر الحالية في بعض المجالات التكنولوجية خصوصا المتقدمين في العمر ممن لم يستخدموا التكنولوجيا من قبل، وكان ذلك تأكيدا منهم على ضرورة توفر بعض البرامج التدريبية التي تساهم في تطوير المهارات الرقمية لدى الموظفين على مختلف المستويات.

يفسر الباحث هذه النتائج بأن الأونروا تمتلك قاعدة قوية ومميزة من الموارد البشرية المؤهلة لدعم عملية التحول الرقمي، كما ويشير الى ضرورة استثمار الأونروا في تطوير مهارات موظفيها. مما يعزز من فعالية عملية التحول الرقمي وتعتمد الأونروا على كوادر متخصصة وقيادات ذات خبرة تقود هذه العملية. كما ان وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين لصالح الخبرة العالية يعزز من مصداقية النتائج ويشير الى توافق عام حول كفاءة الموارد البشرية في الأونروا. وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (البلوشي، 2020)

السؤال الرابع: ما مدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.5): إجابات المبحوثين حول مدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحيانا 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1					
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
28	تقدم الأونروا برامج تدريب لتحسين المهارات الرقمية للموظفين.	11	8.0	59	42.8	53	38.4	14	10.1	1	0.7	6.812	3.47	0.81	
29	توفر الأونروا لموظفيها برامج تدريبية وفقا لأفضل الممارسات العالمية.	7	5.1	58	42.1	46	33.3	25	18.1	2	1.4	4.169	3.31	0.88	
30	تقوم الأونروا بدراسة الاحتياجات التدريبية التقنية للموظفين بصورة دورية، لتلبيتها.	9	6.5	51	37.0	56	40.6	21	15.2	1	0.7	4.662	3.33	0.84	
31	تحفز الأونروا الموظفين لتطوير قدراتهم الرقمية.	6	4.3	53	38.4	58	42.1	20	14.5	1	0.7	4.578	3.31	0.80	
32	تعتمد الأونروا على تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة بجوانب التحول الرقمي.	10	7.2	67	48.6	51	37.0	9	6.5	1	0.7	8.566	3.55	0.76	
33	توفر الأونروا فرصا كافية لتدريب الموظفين في مجال التحول الرقمي.	7	5.1	48	34.8	57	41.3	22	15.9	4	2.9	3.088	3.23	0.88	
34	تستفيد الأونروا من التجارب الناجحة في تدريب الموظفين في كل مجالات التحول الرقمي.	6	4.3	59	42.8	58	42.1	13	9.4	2	1.4	5.910	3.39	0.78	
35	تمتلك الأونروا قاعدة بيانات رقمية حول كل مجريات عملية التحول الرقمي.	11	8.0	68	49.3	47	34.0	11	8.0	1	0.7	8.369	3.56	0.78	
36	يتم اتخاذ الفعل التصحيحي اللازم عند وجود أي اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي.	5	3.6	66	47.8	58	42.1	7	5.1	2	1.4	7.720	3.47	0.72	
متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		5.8		42.6		39.0		11.4		1.2					
قيمة اختبار t												7.175			
الوسط الحسابي العام												3.40			
الانحراف المعياري العام												0.66			

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.5) المتعلقة بمدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.4) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.66).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 48.4% من المبحوثين قد أكدوا على توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 39% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 12.6% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض. وقد أكد 57.3% من المبحوثين أن الأونروا تمتلك قاعدة بيانات رقمية حول كل مجريات عملية التحول الرقمي، كما أكد 55.8% من المبحوثين أن الأونروا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة بجوانب التحول الرقمي، كما أكد 51.4% من المبحوثين أنه يتم اتخاذ الفعل التصحيحي اللازم عند وجود أي اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي، و أوضح 50.8% من

المبحوثين أن الأونروا تقدم برامج تدريب لتحسين المهارات الرقمية للموظفين، كما أوضح 47.2% من المبحوثين أن الأونروا توفر لموظفيها برامج تدريبية وفقا لأفضل الممارسات العالمية، أيضا أوضح 47.1% من المبحوثين أن الأونروا تستفيد من التجارب الناجحة في تدريب الموظفين في كل مجالات التحول الرقمي، كما أشار 43.5% من المبحوثين أن الأونروا تقوم بدراسة الاحتياجات التدريبية التقنية للموظفين بصورة دورية، لتلبيتها، و أشار 42.7% من المبحوثين أن الأونروا تحفز الموظفين لتطوير قدراتهم الرقمية، في حين أشار 39.9% من المبحوثين أن الأونروا توفر فرصا كافية لتدريب الموظفين في مجال التحول الرقمي. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.23 – 3.56) ومعظمها تقريبا قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن أغلب الفقرات المتعلقة بمدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من توفر التدريب والتطوير للموظفين.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهريّة في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن التدريب والتطوير للموظفين يحظى بمستوى عال واهتمام كبير من أجل التكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية.

وأثناء المقابلة تبين أن الأونروا توجهت مؤخرا الى التدريب عبر المنصات الالكترونية مما ينعكس على مدى التزام الموظفين في الدخول الى هذه المنصات والتدريب فيها، لكن يبدو من إجابات المبحوثين أن الأونروا تفتقر بنسب متفاوتة الى التدريب على المهارات الرقمية حسب التخصص اللازمة لعملية التحول الرقمي، وكانت إجابات المبحوثين بأغلبية على توفر التدريب والتطوير لمهارات الموظفين لعملية التحول الرقمي ولكن ليس بالشكل الكافي، مما يلفت الانتباه الى ضرورة التخصصية في عملية التدريب وصقل المهارات الرقمية لدى الموظفين.

ويفسر الباحث هذه النتائج الى ان الأونروا تولي اهتمام بشكل متفاوت لعملية تدريب وتطوير الموظفين للتكيف مع التحول الرقمي، كما انها تمتلك قاعدة بيانات رقمية وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المعرفة، كما أنها تتخذ إجراءات تصحيحية عند وجود اختلاف في الأداء وتقدم برامج تدريبية وفقا لأفضل الممارسات العالمية، وكل ذلك يعزز من كفاءة وفعالية عمليات الأونروا في الضفة الغربية. وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (Alshammari, 2023).

السؤال الخامس: ما مدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.6): إجابات المبحوثين حول مدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحيانا 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
37	يتم التواصل بين الإدارة والموظفين لتنسيق عملية التحول الرقمي.	12	8.7	71	51.4	45	32.7	10	7.2	0	0.0	9.674	3.62	0.75
38	هناك تعاون فعال بين الأقسام المختلفة في الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي.	9	6.5	68	49.3	49	35.5	11	8.0	1	0.7	8.113	3.53	0.77
39	تسهل عملية التحول الرقمي في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام في الأونروا.	17	12.3	81	58.7	32	23.3	6	4.3	2	1.4	11.476	3.76	0.78
40	يتم عقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة في الأونروا لمتابعة تنفيذ تحديثات عملية التحول الرقمي.	9	6.5	52	37.7	50	36.3	26	18.8	1	0.7	4.080	3.30	0.88
41	هناك تنسيق فاعل بين الموظفين والإدارة لمناقشة وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي.	5	3.6	63	45.7	50	36.2	19	13.8	1	0.7	5.574	3.38	0.79
42	تستخدم التقنيات الرقمية الحديثة في التواصل بين الأقسام المختلفة في الأونروا.	15	10.9	75	54.3	36	26.1	11	8.0	1	0.7	9.735	3.67	0.80
43	يتوفر لدى الأونروا تقنيات رقمية لتسهيل الاجتماعات المركزية والعامّة.	25	18.1	73	52.9	31	22.5	9	6.5	0	0.0	12.12	3.83	0.80
متوسط النسب المئوية (ناتج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)			9.5		50.1		30.3		9.5		0.6			
قيمة اختبار t		10.84												
الوسط الحسابي العام		3.58												
الانحراف المعياري العام		0.63												

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.6) المتعلقة بمدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.58) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.63).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 59.6% من المبحوثين قد أكدوا على توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 30.3% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 10.1% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض.

وقد أكد 71% من المبحوثين أن عملية التحول الرقمي تسهم في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام في الأونروا، أيضاً أكد 71% من المبحوثين أنه يتوفر لدى الأونروا تقنيات رقمية لتسهيل الاجتماعات المركزية والعامّة، و أوضح 65.2% من المبحوثين أن التقنيات الرقمية الحديثة تستخدم في التواصل بين الأقسام المختلفة في الأونروا، كما أوضح 60.1% من المبحوثين أنه يتم التواصل بين الإدارة والموظفين لتنسيق عملية التحول الرقمي، في حين أشار 55.8% من المبحوثين أن هناك تعاون فعال بين الأقسام المختلفة في الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي، كما أشار 49.3% من المبحوثين أن هناك تنسيق فاعل بين الموظفين والإدارة لمناقشة وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي، و أيضاً أشار 44.2% من

المبحوثين أنه يتم عقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة في الأونروا لمتابعة تنفيذ تحديثات عملية التحول الرقمي.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.30 – 3.83) ومعظمها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن معظم الفقرات المتعلقة بمدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من توفر التنسيق اللازم.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهريّة في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي يحظى بمستوى عالٍ واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وفي ما يتعلق في توفر التنسيق اللازم لدى الأقسام في عملية التحول الرقمي، جاءت المقابلة لتؤكد ذلك بالأغلبية، حيث أكد معظم المبحوثين على توفر التنسيق اللازم بين الأقسام في عملية التحول الرقمي، وأن معظم العمليات المشتركة يتم عمل تواصل بشكل دوري بين الأقسام لتحقيق أعلى نتائج في عملية التحول، وأيضاً أكد المبحوثين على أهمية التكنولوجيا وبرامج التواصل الرقمية مثل ال MS teams وال share point وغيرها من البرامج التي تسهل عملية التواصل والتنسيق بين الأقسام والتي تقوم الأونروا باستخدامها في عملياتها اليومية وخصوصاً في تطبيق التحول الرقمي فيها.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأهمية التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي، حيث إن النتائج تشير إلى أن هناك مستوى عالٍ من التنسيق لعملية التحول الرقمي في الأونروا، وتوضح هذه النتائج أهمية التحول الرقمي في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام. كما أن وجود تعاون فعال بين الأقسام المختلفة لدعم التحول الرقمي يعزز من فعالية وكفاءة العمليات الرقمية في الأونروا، وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Cunha, 2022).

السؤال السادس: ما مدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.7): إجابات المبحوثين حول مدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحياناً 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
44	يتوفر لدى الأونروا الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات (الخاصة بالموظفين والمراجعين).	25.4	35	58.7	81	13.7	19	2.2	3	0.0	0	18.25 2	4.07	0.69
45	لدى الموظفين الوعي بمخاطر أمن المعلومات والحماية لها.	13.8	19	55.8	77	23.2	32	6.5	9	0.7	1	11.07 0	3.75	0.80
46	تتشر الأونروا نشرات توعية بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وسريتها.	21.7	30	55.2	76	21.7	30	1.4	2	0.0	0	16.20 5	3.97	0.70

47	يتوفر لدى الأونروا بنية تحتية أمنية رقمية لحماية أمن المعلومات.	26	18.8	84	60.9	23	16.7	5	3.6	0	0.0	15.75 4	3.95	0.71
48	تستخدم الأونروا أنظمة حديثة فاعلة لحماية أمن المعلومات.	27	19.6	86	62.3	21	15.2	4	2.9	0	0.0	16.94 2	3.99	0.68
49	تعتمد الأونروا على كادر خبير بالأمن السيبراني والمعلوماتي لحماية المعلومات.	23	16.7	81	58.7	30	21.7	4	2.9	0	0.0	14.93 1	3.89	0.70
50	يحكم عمل الأونروا تشريعات قوانين تنظم عمليات استخدام البيانات والتقنيات الرقمية.	26	18.8	89	64.5	18	13.1	5	3.6	0	0.0	16.94 2	3.99	0.68
51	تدعم الأونروا سلامة المعلومات بشكل فاعل.	29	21.0	86	62.3	19	13.8	4	2.9	0	0.0	17.44 0	4.01	0.68
متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)			19.5		59.8		17.3		3.3		0.1			
قيمة اختبار t												18.98 5		
الوسط الحسابي العام													3.95	
الانحراف المعياري العام														0.59

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.7) المتعلقة بمدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (3.95) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.59).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 79.3% من المبحوثين قد أكدوا على توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 17.3% إلى توفر ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 3.4% فقط من المبحوثين أنه متوفر بمستوى منخفض.

وقد أكد 84.1% من المبحوثين أنه يتوفر لدى الأونروا الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات (الخاصة بالموظفين والمراجعين)، كما أكد 83.3% من المبحوثين أنه يحكم عمل الأونروا تشريعات قوانين تنظم عمليات استخدام البيانات والتقنيات الرقمية، وأيضاً أكد 83.3% من المبحوثين أن الأونروا تدعم سلامة المعلومات بشكل فاعل، و أوضح 81.9% من المبحوثين أن الأونروا تستخدم أنظمة حديثة فاعلة لحماية أمن المعلومات، كما أوضح 79.7% من المبحوثين أنه يتوفر لدى الأونروا بنية تحتية أمنية رقمية لحماية أمن المعلومات، كما أوضح 76.9% من المبحوثين أن الأونروا تنتشر نشرات توعية بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وسريتها، كما أشار 75.4% من المبحوثين أن الأونروا تعتمد على كادر خبير بالأمن السيبراني والمعلوماتي لحماية المعلومات، كما أشار 69.6% من المبحوثين أن لدى الموظفين الوعي بمخاطر أمن المعلومات والحماية لها.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (3.75 – 4.07) وجميعها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من توفر أمن المعلومات.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهرية في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق لصالح الإجابات التي ترى بأن أمن المعلومات والأمن السيبراني يحظى بمستوى عال واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وأكدت إجابات المبحوثين على أسئلة المقابلة بالأغلبية على توفر الأمن السيبراني وأمن المعلومات في الأونروا وأكدت الإجابات على أن الأونروا توفر الاحتياطات اللازمة لحماية المعلومات ولتجنب الاختراقات السيبرانية، كما وتمتلك كوادر متخصصة في هذا المجال، وأكد المبحوثين على أهمية التوعية بمخاطر الاختراقات السيبرانية وضرورة التدريب على كيفية التعامل عند حدوثها وكيفية تجنبها بالأساس.

ويعزى الباحث هذه النتائج الى وجود مستوى عال من الرضا لدى المبحوثين في توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا، ووجود إجراءات صارمة وتشريعات لحماية وتنظيم استخدام البيانات. وأن استخدام الأونروا لبنية تحتية وأنظمة أمنية قوية وحديثة، ونشر نشرات توعية بين الموظفين. كل ذلك يدعم الرأي بأن الأونروا تهتم بشكل كبير بأمن المعلومات، مما يعزز من الثقة في قدراتها على حماية البيانات الحساسة للمستخدمين في ظل التحول الرقمي، وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (Pavlov, 2024).

السؤال السابع: ما مدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستخدمين في الأونروا في الضفة الغربية؟

جدول (4.8): إجابات المبحوثين حول مدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستخدمين في الأونروا في الضفة الغربية

ت	الفقرات	مقياس الإجابة										قيمة اختبار *t	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		موافق بشدة 5		موافق 4		أحيانا 3		غير موافق 2		غير موافق بشدة 1				
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
52	تتخذ الأونروا التدابير اللازمة في الحفاظ على خصوصية المستخدمين في ظل التحول الرقمي.	33	23.9	89	64.5	13	9.4	3	2.2	0	0	20.134	4.10	0.64
53	يتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة على تطبيقات الأونروا لحماية خصوصية المستخدمين.	36	26.1	83	60.1	16	11.6	3	2.2	0	0	19.145	4.10	0.68
54	يتم التوضيح للمستخدمين عند طلب بياناتهم الشخصية على أنها لاستخدام الأونروا فقط ولا تستخدم لجهة أخرى	35	25.4	80	58.0	21	15.2	2	1.4	0	0	18.538	4.07	0.68
55	لا يستطيع أي موظف الوصول الى البيانات الشخصية للمراجعين، الا إذا كان له عمل مرتبط فيها.	43	31.2	74	53.6	17	12.3	4	2.9	0	0	18.111	4.13	0.73
56	لا تشارك الأونروا البيانات الشخصية للمستخدمين مع جهات أخرى.	40	29.0	76	55.0	19	13.8	3	2.2	0	0	18.303	4.11	0.71
57	تستخدم الأونروا التدابير الرقمية الحديثة في حفظ خصوصية وبيانات المستخدمين.	37	26.8	84	60.9	15	10.9	2	1.4	0	0	20.471	4.13	0.65
58	يحرص موظفو الأونروا على عدم مشاركة البيانات الشخصية للمستخدمين مع أي جهة أخرى.	46	33.3	74	53.6	15	10.9	3	2.2	0	0	19.627	4.18	0.71

59	تتوفر لدى موظفي الأونروا ثقافة حفظ خصوصية بيانات/ معلومات المستفيدين.	37	26.8	78	56.5	20	14.5	3	2.2	0	0.0	17.987	4.08	0.71
	متوسط النسب المئوية (نتائج عن مجموع النسب المئوية مقسومة على عددها)		27.8		57.8		12.3		2.1		0.0			
	قيمة اختبار t											22.32		
	الوسط الحسابي العام												4.11	
	الانحراف المعياري العام													0.59

* قيمة ت الجدولية عند درجة حرية (n-1=137) = 1.977.

يتضح من إجابات المبحوثين حسب الجدول رقم (4.8) المتعلقة بمدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية أن قيمة الوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين قد بلغت (4.11) وبدرجة تقدير مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري العام (0.59).

ويتضح من إجابات المبحوثين في الجدول المذكور أن 85.6% من المبحوثين قد أكدوا على تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأشار 12.3% إلى تحقيق ذلك بمستوى متوسط، في حين يرى 2.1% فقط من المبحوثين أن الخصوصية متحققة بمستوى منخفض. وقد أكد 88.4% من المبحوثين أن الأونروا تتخذ التدابير اللازمة في الحفاظ على خصوصية المستفيدين في ظل التحول الرقمي، كما أكد 87.7% من المبحوثين أن الأونروا تستخدم التدابير الرقمية الحديثة في حفظ خصوصية وبيانات المستفيدين، و أكد 86.9% من المبحوثين أن موظفي الأونروا يحرصون على عدم مشاركة البيانات الشخصية للمستفيدين مع أي جهة أخرى، كما أوضح 86.2% من المبحوثين أنه يتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة على تطبيقات الأونروا لحماية خصوصية المستفيدين، كما أوضح 84.8% من المبحوثين أنه لا يستطيع أي موظف الوصول الى البيانات الشخصية للمراجعين، الا اذا كان له عمل مرتبط فيها، كذلك أوضح 84% من المبحوثين أن الأونروا لا تشارك البيانات الشخصية للمستفيدين مع جهات أخرى، كما أشار 83.4% من المبحوثين أنه يتم التوضيح للمستفيدين عند طلب بياناتهم الشخصية على أنها لاستخدام الأونروا فقط ولا تستخدم لجهة أخرى، كما أشار 83.3% من المبحوثين أنه تتوفر لدى موظفي الأونروا ثقافة حفظ خصوصية بيانات/ معلومات المستفيدين.

وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لفقرات هذا المحور بين (4.07 – 4.18) وجميعها قيم مرتفعة (من 3.4 - أقل من 4.2)، وهذا يعني أن جميع الفقرات المتعلقة بمدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية تعبر عن مستوى مرتفع من تحقيق الخصوصية.

وقد كانت قيمة (t) المحسوبة موجبة وأكبر من قيمة (t) الجدولية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) لجميع الفقرات وهذا يعني وجود فروق جوهريّة في إجابات المبحوثين على هذه الفقرات، وكانت هذه الفروق

لصالح الإجابات التي ترى بأن خصوصية معلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية متحققة بدرجة كبيرة وتحظى بمستوى عال واهتمام كبير.

أثناء المقابلات أكد كل المبحوثين على اهتمام الأونروا بشكل كبير في حفظ الخصوصية للبيانات أثناء وبعد عملية التحول الرقمي، وأكدوا على أن الأونروا تتخذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة لحفظ خصوصية وعدم مشاركة بيانات المراجعين أو الموظفين لأي جهة مهما كانت، وذلك خلال التوعية وتنبيه الموظفين على أهمية احترام مبدأ الخصوصية وحفظ بيانات المراجعين وهو مبدأ من المبادئ العامة التي تتبناها المؤسسة في جميع مقراتها وعملياتها.

يفسر الباحث هذه النتائج، بأن غالبية المبحوثين يرون أن الأونروا تحقق مستوى عال من الخصوصية لمعلومات المستفيدين، ويمكن تفسيره بعدة طرق منها التدابير الفعالة التي تتخذها الأونروا لحماية الخصوصية واستخدام التقنيات الرقمية الحديثة، ووجود سياسات خصوصية واضحة ومفهومة، بالإضافة إلى الوعي العالي بين الموظفين حول أهمية الخصوصية. والثقافة المؤسسية التي تركز على حماية البيانات، وتتفق هذه النتائج مع ما جاء في دراسة (Najjar et al., 2023)

السؤال الثامن: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.9): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.74	0.52	0.097	0.923
	أنثى	52	3.73	0.42		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.72	0.56	-0.333	0.740
	من 40 سنة فأكثر	88	3.75	0.44		

0.060	2.865	0.25	3.43	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
		0.49	3.71	98	بكالوريوس	
		0.48	3.88	34	دراسات عليا	
0.164	1.830	0.53	3.89	18	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		0.59	3.61	29	من 10-أقل من 15 سنة	
		0.43	3.75	91	من 15 سنة فأكثر	
0.269	1.325	0.88	4.10	6	مدير عام	المسمى الوظيفي
		0.49	3.68	37	مدير دائرة أو رئيس قسم	
		0.20	3.75	6	رئيس شعبة	
		0.46	3.74	89	موظف اداري	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.9) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

ويتفرع من السؤال الثامن الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبارات للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.78	0.60	-1.026	0.307
	أنثى	52	3.88	0.40		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.82	0.56	-0.017	0.987
	من 40 سنة فأكثر	88	3.82	0.52		

0.312	1.175	0.25	3.70	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
		0.55	3.79	98	بكالوريوس	
		0.50	3.94	34	دراسات عليا	
0.284	1.271	0.50	3.94	18	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		0.66	3.70	29	من 10-أقل من 15 سنة	
		0.49	3.84	91	من 15 سنة فأكثر	
0.438	0.910	0.90	4.17	6	مدير عام	المسمى الوظيفي
		0.57	3.78	37	مدير دائرة أو رئيس قسم	
		0.23	3.80	6	رئيس شعبة	
		0.50	3.81	89	موظف	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.10) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

السؤال الثاني: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.11): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.82	0.56	1.066	0.288
	أنثى	52	3.72	0.53		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.78	0.63	-0.065	0.948
	من 40 سنة فأكثر	88	3.78	0.50		

0.298	1.221	0.27	3.59	6	دبلوم فأقل	المؤهل العلمي
		0.55	3.75	98	بكالوريوس	
		0.57	3.90	34	دراسات عليا	
0.433	0.842	0.57	3.90	18	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		0.65	3.69	29	من 10-أقل من 15 سنة	
		0.51	3.79	91	من 15 سنة فأكثر	
0.263	1.344	1.00	4.11	6	مدير عام	المسمى الوظيفي
		0.51	3.68	37	مدير دائرة أو رئيس قسم	
		0.15	3.96	6	رئيس شعبة	
		0.54	3.79	89	موظف	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.11) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

السؤال الثالث: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟ سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبارات للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.12): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.51	0.68	0.366	0.715
	أنثى	52	3.47	0.55		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.46	0.73	-0.509	0.611
	من 40 سنة فأكثر	88	3.52	0.58		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	3.00	0.40	2.517	0.084
	بكالوريوس	98	3.49	0.62		
	دراسات عليا	34	3.62	0.68		

0.054	2.989	0.72	3.78	18	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		0.70	3.32	29	من 10-أقل من 15 سنة	
		0.58	3.50	91	من 15 سنة فأكثر	
0.186	1.627	1.12	3.94	6	مدير عام	المسمى الوظيفي
		0.69	3.38	37	مدير دائرة أو رئيس قسم	
		0.58	3.35	6	رئيس شعبة	
		0.56	3.53	89	موظف	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.12) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

السؤال الرابع: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.13): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.43	0.66	0.672	0.503
	أنثى	52	3.35	0.66		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.51	0.71	1.420	0.158
	من 40 سنة فأكثر	88	3.34	0.63		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	2.74	0.55	3.863	0.023
	بكالوريوس	98	3.40	0.64		
	دراسات عليا	34	3.54	0.69		

0.125	2.110	0.63	3.69	18	أقل من 10 سنوات	سنوات الخبرة
		0.79	3.41	29	من 10-أقل من 15 سنة	
		0.61	3.34	91	من 15 سنة فأكثر	
0.386	1.020	1.10	3.85	6	مدير عام	المسمى الوظيفي
		0.65	3.36	37	مدير دائرة أو رئيس قسم	
		0.45	3.48	6	رئيس شعبة	
		0.64	3.38	89	موظف	

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.13) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل هذه المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

ومن ناحية أخرى، يتضح وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لاختبار تحليل التباين مقابل متغير المؤهل العلمي هو أقل من مستوى 0.05. ومن أجل دراسة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تظهر نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول أدناه أن الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية كانت لصالح المؤهل العلمي بكالوريوس (الوسط الحسابي = 3.40) ودراسات عليا (الوسط الحسابي = 3.54) والتي كانت متوسط آرائهم أعلى من متوسط آراء فئة مؤهل الدبلوم (الوسط الحسابي = 2.74).

جدول (4.14): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لفحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التدريب والتطوير لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل	----	*-0.657	*-0.795
بكالوريوس	*0.657	----	-0.138
دراسات عليا	*0.795	0.138	----

* الفرق دال عند مستوى 0.05.

السؤال الخامس: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.15): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.55	0.63	-0.708	0.480
	أنثى	52	3.63	0.63		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.65	0.67	1.002	0.318
	من 40 سنة فأكثر	88	3.54	0.61		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	3.19	0.62	1.392	0.252
	بكالوريوس	98	3.58	0.60		
	دراسات عليا	34	3.66	0.71		
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	3.83	0.66	1.541	0.218
	من 10-أقل من 15 سنة	29	3.54	0.72		
	من 15 سنة فأكثر	91	3.55	0.59		
المسمى الوظيفي	مدير عام	6	3.88	1.25	0.776	0.509
	مدير دائرة أو رئيس قسم	37	3.49	0.60		
	رئيس شعبة	6	3.71	0.24		
	موظف	89	3.59	0.61		

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.15) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر التنسيق اللازم لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

السؤال السادس: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.16): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	3.96	0.65	0.275	0.784
	أنثى	52	3.94	0.48		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.84	0.60	-1.707	0.090
	من 40 سنة فأكثر	88	4.02	0.58		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	3.79	0.54	1.589	0.208
	بكالوريوس	98	3.91	0.62		
	دراسات عليا	34	4.10	0.50		
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	3.96	0.61	1.399	0.250
	من 10-أقل من 15 سنة	29	3.79	0.62		
	من 15 سنة فأكثر	91	4.00	0.57		
المسمى الوظيفي	مدير عام	6	4.15	0.75	0.282	0.838
	مدير دائرة أو رئيس قسم	37	3.93	0.52		
	رئيس شعبة	6	4.04	0.28		
	موظف	89	3.94	0.62		

للملاحظة انه تم تقسيم الفئة العمرية الى ثلاث فئات الأولى من 20 الى 30 والثانية من 30 الى 40، والثالثة 40 سنة فأكثر حيث تبين من ردود المبحوثين وجود 3 اشخاص من الفئة العمرية 20-30 فقط وهذه الكمية لا يمكن الاعتماد عليها في التحليل حسب متطلبات التحليل الإحصائي لذا تم تقسيم الفئة العمرية الى فئتين فقط.

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.16) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية لجميع الاختبارات الإحصائية مقابل جميع المتغيرات الديمغرافية هي أكبر من مستوى 0.05.

السؤال السابع: هل توجد فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟ سوف يتم الإجابة على هذا السؤال عن طريق استخدام اختبار ت للعينتين المستقلتين (Two Independent Samples T test) للمتغيرات الديمغرافية ذات الفئتين واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للمتغيرات الديمغرافية ذات الثلاث فئات فأكثر من أجل فحص الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)؟

جدول (4.17): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبارات الفروق في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المتغيرات الديمغرافية.

المتغير الديمغرافي	الفئة	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار الإحصائي F/T	مستوى الدلالة المعنوية
الجنس	ذكر	86	4.10	0.64	-0.220	0.826
	أنثى	52	4.13	0.49		
العمر	أقل من 40 سنة	50	3.95	0.55	-2.474	0.015
	من 40 سنة فأكثر	88	4.20	0.59		
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	6	3.98	0.70	5.362	0.006
	بكالوريوس	98	4.03	0.59		
	دراسات عليا	34	4.39	0.48		
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	18	4.10	0.53	5.050	0.008
	من 10-أقل من 15 سنة	29	3.82	0.53		
	من 15 سنة فأكثر	91	4.21	0.59		
المسمى الوظيفي	مدير عام	6	4.60	0.63	1.844	0.142
	مدير دائرة أو رئيس قسم	37	4.10	0.55		
	رئيس شعبة	6	3.85	0.26		
	موظف	89	4.10	0.60		

يتضح من نتائج الجدول السابق رقم (4.17) عدم وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، والمسمى الوظيفي)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية للاختبارات الإحصائية مقابل هذان المتغيران الديمغرافيان هي أكبر من مستوى 0.05.

ومن ناحية أخرى، يتضح وجود فروق معنوية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) في آراء المبحوثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة

الغربية تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، حيث يتضح بأن مستوى الدلالة المعنوية مقابل هذه المتغيرات هو أقل من مستوى 0.05. ويتضح من نتائج الجدول اعلاه بأن الفروق حسب متغير العمر تعزى لصالح الفئة العمرية (من 40 سنة فأكثر) بوسط حسابي مقداره (4.2) مقابل الفئة العمرية (أقل من 40 سنة) بوسط حسابي مقداره (3.95).

ومن أجل دراسة الفروق حسب متغير المؤهل العلمي وسنوات الخبرة، تم استخدام اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، حيث تظهر نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول أدناه أن الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية كانت لصالح المؤهل العلمي دراسات عليا (الوسط الحسابي=4.39) والتي كانت متوسط آرائهم أعلى من متوسط آراء فئة مؤهل البكالوريوس (الوسط الحسابي=4.03) ومؤهل الدبلوم (الوسط الحسابي=3.98). وأيضاً كانت الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية كانت لصالح سنوات الخبرة من 15 سنة فأكثر (الوسط الحسابي=4.21) والتي كانت متوسط آرائهم أعلى من متوسط آراء فئة سنوات الخبرة من 10-أقل من 15 سنة (الوسط الحسابي=3.82) و سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات (الوسط الحسابي=4.1).

جدول (4.18): نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية لفحص الفروق في آراء الباحثين حول مستوى تحقيق الخصوصية لبيانات المراجعين ضمن عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية حسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة

المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	بكالوريوس	دراسات عليا
دبلوم فأقل	----	-0.046	-0.411
بكالوريوس	0.046	----	*-0.364
دراسات عليا	0.411	*0.364	----
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	من 10-أقل من 15 سنة	من 15 سنة فأكثر
أقل من 10 سنوات	----	0.274	-0.112
من 10-أقل من 15 سنة	-0.274	----	*-0.386
من 15 سنة فأكثر	0.112	*0.386	----

* الفرق دال عند مستوى 0.05.

4.3 ملخص الفصل الرابع:

قصد الاطلاع على واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في وكالة الأونروا، وتم اختيار مقرات الأونروا في الضفة الغربية، إذا أنها تقوم في تطبيق التحول الرقمي في جميع مقراتها، معتمدة على مجموعة من التطبيقات التكنولوجية والاستراتيجيات العالمية الحديثة.

للاطلاع أكثر على حيثيات التحول الرقمي في الأونروا تم الاستعانة بعدة أدوات، الأولى الاستبانة التي أجاب عليها أغلب مجتمع الدراسة بنسبة 92% مما يحقق النسبة المطلوبة لعملية المسح الشامل التي تم اتباعها في هذه الدراسة، والأداة الثانية هي المقابلة التي تمت مع مجموعة من ثمانية من المدراء لتفسير والتأكيد على إجابات المبحوثين في الاستبانة، وتم التوصل الى العديد من النتائج، حيث أظهرت الدراسة أن تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية يحظى بمستوى عال من الاهتمام، حيث أكد 67.2% من المبحوثين على توفر هذه المتطلبات بشكل كبير.

كما تبين أن بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي متوفر بمستوى عال بنسبة 74.4%، مما يعكس وجود خطة استراتيجية واضحة ومحدثة بانتظام. وأكد 69.5% من المبحوثين على توفر الدعم الإداري اللازم، حيث تدعم إدارة الأونروا جهود التحول الرقمي بفعالية وتوفر الموارد التقنية والمالية الضرورية. كما أظهرت النتائج أن 53.5% من المبحوثين يرون أن الخبرة لدى الموارد البشرية متوفرة بمستوى عال، مع اعتماد الأونروا على كوادر متخصصة وتقديم برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية. وأكد 48.4% من المبحوثين على توفر التدريب والتطوير للموظفين بمستوى عال، مما يساعدهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي. وأشار 59.6% من المبحوثين إلى توفر التنسيق اللازم بين الأقسام المختلفة، مما يساهم في تحقيق أهداف التحول الرقمي بكفاءة. كما أظهرت الدراسة أن 79.3% من المبحوثين أكدوا على توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني بمستوى عال، مع اعتماد الأونروا على إجراءات حديثة لحماية المعلومات وتوعية الموظفين بالمخاطر. وأخيراً، أكد 85.6% من المبحوثين على تحقيق الخصوصية لمعلومات المستخدمين بمستوى عال، مما يعكس التزام الأونروا بحماية بيانات المستخدمين وتوعية الموظفين بأهمية الحفاظ على الخصوصية.

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

❖ تمهيد

❖ المبحث الأول: ملخص نتائج الدراسة واستنتاجاتها

❖ المبحث الثاني: التوصيات

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

5.0 تمهيد

كرس هذا الفصل من أجل توضيح نتائج الدراسة، والتي هدفت الى دراسة تحليلية للتحويل الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية، حيث توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج بناءً على ما ورد في أسئلة الدراسة.

5.1 ملخص نتائج الدراسة واستنتاجاتها.

السؤال الرئيسي: ما واقع تطبيق متطلبات التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين فيه؟

اتضح أن معظم المبحوثين (67.2%) قد أكدوا على توفر تطبيق متطلبات التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال وأن واقع تطبيق متطلبات التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بشكل عام يحظى بمستوى عال واهتمام كبير، ويمكن تفسير ذلك بأنه الأونروا مؤسسة تسعى دائماً لتحقيق أسمى درجات النجاح في الإنجاز وتطبيق المتطلبات العالمية بدرجة عالية من الدقة والكفاءة ولأنها مؤسسة دولية خاضعة لرقابة وشروط عالمية فهي دائماً تطبق المتطلبات العالمية في مواقع عملياتها حتى لو كانت في دول العالم الثالث، مما عطي فرص جيدة للمستفيدين والعاملين فيها، لعيش التجارب العالمية الحديثة وخروج أجيال تطمح لمستقبل متقدم ومتطور.

وانبثق من السؤال الرئيسي السابق الأسئلة الفرعية التالية:

السؤال الأول: ما مدى توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن معظم المبحوثين (74.4%) قد أكدوا على توفر بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال وبأن بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحويل الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية يحظى بمستوى عال واهتمام كبير.

وقد أكد معظم المبحوثين على أن الأونروا تعتمد خطة استراتيجية واضحة منشورة للتحويل الرقمي، و أنه يتم تحديث التوجهات الاستراتيجية للتحويل الرقمي لمواكبة التغيرات التقنية الحديثة، أنه يوجد اتساق بين استراتيجية التحويل الرقمي في الأونروا وبين رسالتها المؤسسية، وأيضا أن إجراءات العمل المعتمدة في الأونروا تسهم في تنفيذ استراتيجية التحويل الرقمي، و أن الأونروا تستفيد من استراتيجية التحويل الرقمي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وكذلك أنه يوجد اتساق بين استراتيجية التحويل الرقمي في الأونروا وبين أهدافها، كما أشار المبحوثين أنه تتوافق عملية التحويل الرقمي في الأونروا مع عملياتها/ أنشطتها المختلفة، و أن عملية التحويل الرقمي في الأونروا تتوافق مع الخدمات الأساسية التي تقدمها للمستفيدين، و أن الأونروا تحرص على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية التحويل الرقمي، ويمكن تفسير ذلك الى وعي القائمين على الأونروا بأهمية التوجهات الاستراتيجية وأهمية تطبيقها، اتساقها مع استراتيجية المنظمة ككل مما يحقق الأهداف المرجوة من سياسة التغيير الحديثة التي تسعى المنظمة الى تطبيقها، ويعزى الباحث هذه النتائج الى ادراك القائمين على الأونروا لأهمية التخطيط والتوجه الاستراتيجي في إجراءات التغيير على المؤسسات وأهمية تبني خطة واضحة ومفصلة، ومتناسقة مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة. حيث ان توفر هذه الاستراتيجيات يساهم وبشكل كبير في نجاح التحويل الرقمي في المؤسسة ويسهل متابعة تقدمه فيها.

السؤال الثاني: ما مدى توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحويل الرقمي؟

اتضح بأن معظم المبحوثين (69.5%) قد أكدوا على توفر الدعم الإداري في الأونروا في الضفة الغربية لعملية التحويل الرقمي بمستوى عال، وبأن الدعم الإداري لعملية التحويل الرقمي يحظى بمستوى عال واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وقد أكد معظم المبحوثين أن إدارة الأونروا تدعم بشكل فعال جهود التحويل الرقمي فيها، و أن إدارة الأونروا تتابع بانتظام تقدم عملية التحويل الرقمي لتقييم فاعليتها، و أن إدارة الأونروا توفر الدعم التقني اللازم في شبكة الاتصالات، و أن إدارة الأونروا توفر الموارد الالكترونية الحديثة اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي، و أن إدارة الأونروا توفر جميع التسهيلات اللازمة لعملية التحويل الرقمي، وأيضا أن إدارة الأونروا تشجع على الابتكار الذي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل، كما أشار المبحوثين أن إدارة الأونروا توضح أهمية مساهمة المعنيين في تنفيذ استراتيجيتها في التحويل الرقمي، و أن إدارة الأونروا توفر الدعم التقني اللازم في الأجهزة الرقمية الحديثة، و أن إدارة الأونروا توفر المخصصات المالية اللازمة لعملية التحويل الرقمي.

ويفسر الباحث ذلك بوجود إدارة ذات قدرات وخبرات كافية لتنفيذ عملية التحول الرقمي وأن هذه الإدارة تعطي اهتماما كبيرا لدعم العاملين ماديا وإداريا وتقنيا. وتثقيفهم بعملية التحول الرقمي والمتابعة المستمرة لسير وتقدم عملية التطبيق، وهذا لإدراكها لأهمية هذا الدعم وما يؤتيه من إيجاب على عملية التحول الرقمي ونجاحها في المؤسسة.

السؤال الثالث: ما مدى توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن أكثر المبحوثين (53.5%) قد أكدوا على توفر الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وبأن الخبرة لدى الموارد البشرية اللازمة لعملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية هي ذات مستوى عال.

وقد أكد أغلب المبحوثين أن الأونروا تعتمد على كوادر متخصصة للدعم التقني لموظفيها في عملية التحول الرقمي، وأن الأونروا تعتمد على قيادات ذات خبرة لقيادة عملية التحول الرقمي فيها، وأنه تتوفر الخبرات التقنية اللازمة لدى الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي، كما أشار نصف المبحوثين إلى أن الموظفين يمتلكون المهارات التقنية اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي، وأن الأونروا توفر برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الرقمية لموظفيها.

ويفسر الباحث هذه النتائج إلى امتلاك الأونروا قاعدة موارد بشرية مؤهلة لدعم عملية التحول الرقمي، مع توفر الخبرات التقنية اللازمة. ويفسر ذلك أيضا بوجود اهتمام كبير لدى المنظمة بتطوير مهارات موظفيها الرقمية من خلال برامج تدريبية متخصصة لتعزيز وإنجاح مشروع التحول الرقمي.

السؤال الرابع: ما مدى توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن نصف المبحوثين تقريبا (48.4%) قد أكدوا على توفر التدريب والتطوير للموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأن التدريب والتطوير للموظفين يحظى

بمستوى عال واهتمام كبير من أجل التكيف مع عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية. وقد أكد أكثر المبحوثين أن الأونروا تمتلك قاعدة بيانات رقمية حول كل مجريات عملية التحول الرقمي، وأن الأونروا تعتمد على تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة بجوانب التحول الرقمي، وأنه يتم اتخاذ الفعل التصحيحي اللازم عند وجود أي اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي، وأن الأونروا تقدم برامج تدريب لتحسين المهارات الرقمية للموظفين.

ويفسر الباحث ما تشير اليه النتائج، الى أن الأونروا تولي اهتماما كبيرا في عملية تدريب وتطوير المهارات الرقمية لموظفيها للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي عبر تقديم برامج تدريبية حديثة، والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات لتعزيز إدارة المعرفة واتخاذ القرارات التصحيحية عند وجود فجوات في الأداء. وهذه الجهود تظهر التزام الأونروا بتهيئة بيئة عمل رقمية متطورة ومستدامة

السؤال الخامس: ما مدى توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن أغلب المبحوثين (59.6%) قد أكدوا على توفر التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأن التنسيق اللازم في عملية التحول الرقمي يحظى بمستوى عال واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وقد أكد معظم المبحوثين أن عملية التحول الرقمي تسهم في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام في الأونروا، و أنه يتوفر لدى الأونروا تقنيات رقمية لتسهيل الاجتماعات المركزية والعامة، و أن التقنيات الرقمية الحديثة تستخدم في التواصل بين الأقسام المختلفة في الأونروا، و أنه يتم التواصل بين الإدارة والموظفين لتنسيق عملية التحول الرقمي، في حين أشار عدد كبير من المبحوثين بأن هناك تعاون فعال بين الأقسام المختلفة في الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي، و أن هناك تنسيق فاعل بين الموظفين والإدارة لمناقشة وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي.

يفسر الباحث هذه النتائج الى التزام الأونروا بتوفير بيئة عمل رقمية فعالة ومتواصلة، تدعم تحقيق الأهداف بكفاءة وذلك من خلال توفير تنسيق عال بين الموظفين يدعم ويسهل العمليات المشتركة ويعزز التعاون بين الأقسام المختلفة وبين الإدارات لتحقيق التحول الرقمي فيها.

السؤال السادس: ما مدى توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن أغلب المبحوثين (79.3%) قد أكدوا على توفر أمن المعلومات والأمن السيبراني في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وأن أمن المعلومات والأمن السيبراني يحظى بمستوى عال واهتمام كبير في الأونروا في الضفة الغربية.

وقد أكد معظم المبحوثين أنه يتوفر لدى الأونروا الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات (الخاصة بالموظفين والمراجعين)، و أنه يحكم عمل الأونروا تشريعات قوانين تنظم عمليات استخدام البيانات والتقنيات الرقمية، و أن الأونروا تدعم سلامة المعلومات بشكل فاعل، و أن الأونروا تستخدم أنظمة حديثة فاعلة لحماية أمن المعلومات، و أنه يتوفر لدى الأونروا بنية تحتية أمنية رقمية لحماية أمن المعلومات، و أن الأونروا تنشر نشرات توعوية بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وسريتها، و أن الأونروا تعتمد على كادر خبير بالأمن السيبراني والمعلوماتي لحماية المعلومات، و أن لدى الموظفين الوعي بمخاطر أمن المعلومات والحماية لها،

ويفسر الباحث هذه الإجراءات وشدتها بأن الأونروا تهتم بشكل كبير بأمن المعلومات والأمن السيبراني، مما يعكس التزامها بضمان سلامة المعلومات كجزء من استراتيجيتها الرقمية.

السؤال السابع: ما مدى تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية؟

اتضح بأن معظم المبحوثين (85.6%) قد أكدوا على تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية بمستوى عال، وبأن خصوصية معلومات المستفيدين في الأونروا في الضفة الغربية متحققة بدرجة كبيرة وتحظى بمستوى عال واهتمام كبير.

وقد أكد معظم المبحوثين أن الأونروا تتخذ التدابير اللازمة في الحفاظ على خصوصية المستفيدين في ظل التحول الرقمي، وأن الأونروا تستخدم التدابير الرقمية الحديثة في حفظ خصوصية وبيانات المستفيدين، وأن موظفي الأونروا يحرصون على عدم مشاركة البيانات الشخصية للمستفيدين مع أي جهة أخرى، وأنه يتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة على تطبيقات الأونروا لحماية خصوصية المستفيدين، وأنه لا يستطيع أي موظف الوصول إلى البيانات الشخصية للمراجعين، إلا إذا كان له عمل مرتبط فيها، كذلك أن الأونروا لا تشارك البيانات الشخصية للمستفيدين مع جهات أخرى، وأنه يتم التوضيح للمستفيدين عند طلب بياناتهم الشخصية على أنها لاستخدام الأونروا فقط ولا تستخدم لجهة أخرى، وأنه تتوفر لدى موظفي الأونروا ثقافة حفظ خصوصية بيانات/ معلومات المستفيدين.

ويفسر الباحث التدابير الرقمية الحديثة وسياسات الخصوصية الواضحة، وحرص الموظفين على عدم مشاركة البيانات الشخصية، والسماح للوصول إليها فقط عند الحاجة. كل ذلك يحقق مستوى عال من الخصوصية للمستفيدين ويعكس ثقافة مؤسسية واعية بحماية الخصوصية.

5.2 الاستنتاجات

في ظل التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للبقاء في طليعة الابتكار وتحقيق الكفاءة العالية في عملياتها. الأونروا، كمنظمة دولية تعمل في بيئات معقدة ومتنوعة، تدرك أهمية التحول الرقمي وتبذل جهودًا كبيرة لتطبيق متطلباته في مختلف مواقع عملياتها، بما في ذلك الضفة الغربية. من خلال دراسة واقع تطبيق متطلبات التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي تعكس مدى التزام الأونروا بتحقيق هذا التحول ودعمه على مختلف الأصعدة. في هذا السياق، نستعرض أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذه النتائج، والتي تسلط الضوء على الجوانب المختلفة لعملية التحول الرقمي في الأونروا ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

من النتائج المستخلصة، يمكننا الوصول إلى عدة استنتاجات رئيسية:

- **تطبيق متطلبات التحول الرقمي:** الأونروا في الضفة الغربية تطبق متطلبات التحول الرقمي بمستوى عالٍ، مما يعكس التزامها بتحقيق أعلى درجات النجاح في الإنجاز وتطبيق المتطلبات العالمية بدقة وكفاءة.
 - **بناء التوجهات الاستراتيجية:** الأونروا تعتمد خطة استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتحديثها بانتظام لمواكبة التغيرات التقنية، مما يساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
 - **الدعم الإداري:** إدارة الأونروا تدعم جهود التحول الرقمي بفعالية، وتوفر الدعم التقني والموارد اللازمة، وتشجع على الابتكار، مما يعزز من نجاح عملية التحول الرقمي.
 - **الخبرة لدى الموارد البشرية:** الأونروا تعتمد على كوادر متخصصة وقيادات ذات خبرة، وتوفر برامج تدريبية لتطوير القدرات الرقمية للموظفين، مما يعزز من نجاح عملية التحول الرقمي.
 - **التدريب والتطوير:** الأونروا تولي اهتماماً كبيراً بتدريب وتطوير المهارات الرقمية للموظفين، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتحسين إدارة المعرفة واتخاذ القرارات التصحيحية عند وجود فجوات في الأداء.
 - **التنسيق اللازم:** الأونروا توفر بيئة عمل رقمية فعالة، تدعم التعاون بين الأقسام المختلفة وبين الإدارات لتحقيق التحول الرقمي بكفاءة.
 - **أمن المعلومات والأمن السيبراني:** الأونروا تعتمد على إجراءات حديثة لحماية المعلومات، وتوفر بنية تحتية أمنية رقمية، وتنشر نشرات توعوية بالمخاطر السيبرانية لضمان سلامة المعلومات.
 - **تحقيق الخصوصية:** الأونروا تتخذ التدابير اللازمة لحفظ خصوصية وبيانات المستفيدين، وتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة، مما يعكس التزامها بحماية خصوصية المستفيدين كجزء من استراتيجيتها الرقمية.
- هذه الاستنتاجات تعكس التزام الأونروا بتطبيق متطلبات التحول الرقمي بفعالية، ودعمها المستمر للعاملين والمستفيدين لتحقيق بيئة عمل رقمية متطورة ومستدامة.

5.3 التوصيات

بعد تحليل نتائج الدراسة واستعراض إجابات المبحوثين على الاستبانة والمقابلات الشخصية، ونظرًا للتباين في الإجابات لبعض الأسئلة وعدم ارتفاع النسب الإحصائية، توصل الباحث إلى أن الأونروا بحاجة إلى التركيز على بعض النقاط الهامة، وهي:

• تعزيز التدريب المستمر للموظفين:

بالرغم من توفر البرامج التدريبية المتخصصة في الأونروا، إلا أنه من الضروري الاستمرار في تحديث وتوسيع هذه البرامج. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. إجراء تقييم دوري لاحتياجات الموظفين التدريبية لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
2. تطوير وتحديث البرامج التدريبية بناءً على أحدث الاتجاهات والتقنيات.
3. توفير منصات تعليمية إلكترونية تتيح للموظفين الوصول إلى الموارد التدريبية في أي وقت.

• تعزيز أمن المعلومات وحفظ الخصوصية:

يوصى بتعزيز إجراءات أمن المعلومات وحفظ الخصوصية بشكل مستمر، وتحديث الأنظمة والسياسات بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية وتهديدات الأمن السيبراني المستحدثة والمستمرة. يمكن تعزيز ذلك من خلال:

1. مراجعة وتحديث سياسات أمن المعلومات بانتظام.
2. تطبيق تقنيات حماية متقدمة مثل التشفير وجدران الحماية والتحقق الثنائي.
3. إجراء اختبارات أمان دورية للكشف عن الثغرات ومعالجتها.
4. تنظيم دورات تدريبية للموظفين حول أفضل ممارسات الأمن السيبراني.
5. تنظيم نشرات توعية للموظفين للتوعية بالمخاطر السيبرانية وكيفية التعامل معها.
6. النشر بانتظام لتذكير الموظفين بأهمية الخصوصية وحفظ البيانات.

• تطوير البنية التحتية الرقمية:

ينبغي الاستثمار بشكل أكبر في تطوير البنية التحتية الرقمية لضمان تقديم الخدمات الرقمية بكفاءة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

1. إجراء تقييم شامل للبنية التحتية الرقمية الحالية لتحديد نقاط الضعف.
2. استبدال الأجهزة القديمة وتحديث البرامج لضمان الكفاءة.
3. تحسين وتطوير الشبكات لضمان سرعة واستقرار الاتصالات واستخدام الإنترنت.
4. استخدام خدمات الحوسبة السحابية لتخزين البيانات وتوفير الموارد بشكل مرن.

المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

- ابو علام، رجاء (2009). التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام **spss**، الطبعة 3، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- بوخولوف، بدر. (2020). دور التحول الرقمي في تجويد الخدمة العمومية بالمغرب. مجلة القانون والأعمال الدولية، ع58، 184-200. <http://search.mandumah.com/record/1070932>
- البلوشي، ن. أ.، الحراصي، ن. ح.، والعو، ع. س. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1(1)، 22
- علام، ك. م. ك. (2022). التحول الرقمي وتأثيره على تعزيز الميزة التنافسية للخدمات المصرفية من وجهة نظر مسنولي خدمة العملاء: دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع البنوك بجنوب الصعيد. <https://doi.org/10.21608/jsec.2022.226811>
- لعرج مجاهد ن. (2021). استراتيجية التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا مع الإشارة الى تجربة: الامارات العربية المتحدة. les cahiers du mecas, 17(4), 339-355.
- محمد أبو الفتوح (2023). متطلبات تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بالجامعات السعودية في مدينة الرياض وأثرها على فعالية الأداء التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. قشطي، نبيلة. (2022). حوكمة التحول الرقمي. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية. 1. 224-415. [mejhss.v1i5.229/10.56961](https://doi.org/10.56961/mejhss.v1i5.229)

المراجع باللغات الأجنبية:

- Ciancarini, Paolo & Giancarlo, Raffaele & Grimaudo, Gennaro. (2024). **Digital Transformation in the Public Administrations: a Guided Tour For Computer Scientists**. doi: 10.48550/arxiv.2305.05551.
- Anthony Fakhoury & Ali Fakih, (2023). **Government intervention and business response as determinants of business continuity amid COVID-19: the case of Jordan and Morocco**. International Journal of Economic Policy in Emerging Economies, 17(2):196-196.
- G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). **Strategy, not technology, drives digital transformation**. MIT Sloan Management Review, 14(1), 1-25.
- Ricard, Martínez, Martínez. (2018). **Digital transformation and privacy-oriented design in the university**.
- Adhikari, P., Upadhaya, B., Wijethilake, C., & Dhakal Adhikari, S. (2023, April 1). **The Sociomateriality of Digitalisation in Nepalese NGOs**. British Accounting Review.

- Agresti, Alan, 'Categorical Data Analysis', 2nd Edition, 2002, pages 3-4
- Ahn, P.D. and Wickramasinghe, D. (2021), "Pushing the limits of accountability: big data analytics containing and controlling COVID-19 in South Korea", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 34 No. 6, pp. 1320-1331.
- Akhtar, O. (2021). **The 2021 state of digital transformation.** Altimeter, a Prophet Company.
- Ali, M. E. M., & Ebaidalla, E. M. (2023). **Does COVID-19 pandemic spur digital business transformation?** Evidence from selected MENA countries.
- Ali, Z., Qi, G., Kefalas, P., Abro, W. A., & Ali, B. (2020). **A graph-based taxonomy of citation recommendation models.** *Artificial Intelligence Review*, 53(7), 5217-5260.
- Aliyev, J. (2024). **The impact of digital transformation on organizational culture and employee engagement.**
- ALMEIDA, F.. (2020). **The Challenges and Opportunities in the Digitalization of Companies in a Post-COVID-19 World.**
- Alshammari, K. (2023). **Investigating the Factors That Influence Digital Transformation: A Systematic Literature Review.** *IRASD Journal of Management*, 5(2), 62–73. <https://doi.org/10.52131/jom.2023.0501.0107>
- Anderson, D. R, Sweeney, D. J, & Williams, T. A. (2011). **Essentials of statistics for business and economics.** Cengage Learning.
- Baghai, M., Coley, S., & White, D. (1999). **The Alchemy of Growth: Practical Insights for Building the Enduring Enterprise.** Perseus Publishing.
- Barger, A. P., Leffel, K. G., & Lott, M. (2022). **Plotting academic innovation: A content analysis of twenty institutional websites.** *Innovative Higher Education*, 47(1), 95-111.
- Behrens, A., Ofori, M., Noteboom, C., & Bishop, D. (2021). **A systematic literature review: How agile is agile project management?** *Issues in Information Systems*, 22(3), 298-316.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). **Digital business strategy: Toward a next generation of insights.** *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bjarfors, T., & Liljebrunn, T. (2019). **Exploring obstacles in digital transformation** [Master Thesis]. Lund University.
- Breval Santiago, S., & Silva, J. R. (2023). **Strategic roadmap for digital transformation based on measuring Industry 4.0 maturity and readiness.** In *Innovative Intelligent Industrial Production and Logistics* (pp. 336-347).
- Brown, S., & Green, T. (2023). **The Importance of Training and Development in the Digital Age: A Comprehensive Review.** *Journal of Workplace Learning*, 35(4), 321-338.
- Carley-Baxter, L. R, Hill, C. A, Roe, D. J, Twiddy, S. E, Baxter, R. K, & Ruppenkamp, J. (2009). **Does response rate matter?** Journal editors use of survey quality measures in manuscript publication decisions. *Survey Practice*, 2(7).
- Carmen, Balan. (2014). **Dave CHAFFEY, Digital Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice.** *Management and Marketing*, 9(3):379-.
- Cheng-Chiang, Tsai. (2023). **4. Information security and cyber security.** *GEORGIAN SCIENTISTS*, doi: 10.52340/g.s.2023.05.01.28

- Ciancarini, P., Giancarlo, R., & Grimaudo, G. (2023). **Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists.** *arXiv preprint arXiv:2305.05551v2*.
- Clune, W. H., & Zehnder, A. J. B. (2020). **The evolution of sustainability models, from descriptive to strategic, to the three pillars framework for applied solutions.** *Sustainability Science*, 15(4), 1001-1006.
- Couñago-Blanco, E., Depino-Besada, N. I., Ferrer-Serrano, M., & López-Manuel, L. (2023). **Collaboration as an enabler for digital transformation: The Helix paradigm. In Management for Digital Transformation** (pp. 161-182).
- Crocker, L., & Algina, J. (2008). **Introduction to classical and modern test theory.** Cengage Learning, 5191 Natorp Boulevard, Mason, Ohio 45040, USA.
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., & Welser, J. J. (2016). **Digital innovation and strategic transformation.** *IT Professional*, 18(6), 14-18.
doi: 10.46223/hcmcoujs.econ.en.14.2.2609.2024
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). **Embracing digital technology: A new strategic imperative.** *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.
- Forth, P., Reichert, T., de Laubier, R., & Chakraborty, S. (2020). **Flipping the odds of digital transformation success.** Boston Consulting Group.
- Geschickter, C., Moyer, K., Meehan, P., & Lopez, J. (2018). **Use business models to guide digital business transformation.** Gartner Research.
- Gideon, Mekonnen, Jonathan., Bemenet, Kasahun, Gebremeskel., Sileshi, Demesie, Yalew. (2020). 1. **Privacy and Security in the Digitalisation Era.** doi: 10.1109/IEMCON51383.2020.9284952
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). **The digital maturity model 4.0.** Forrester Research.
- Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., & Rglinger, M. (2018). **Structuring digital transformation: A framework of action fields and its application at ZEISS.** *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31-54.
- Gradillas, M., & Thomas, L. D. W. (2023). **Distinguishing digitization and digitalization: A systematic review and conceptual framework.** *Journal of Product Innovation Management*.
- Graham, P., & Threlfall, A. (2020). **Scanning the horizon: A systematic literature review of methodologies.** *BMJ Open*, 10(1), e033245.
- Gudergan, Gerhard & Abbu, Haroon & Mugge, Paul & Hoeborn, Gerrit & Kwiatkowski, Alexander & Conrad, Ruben. (2021). **Digital Leadership - Which leadership dimensions contribute to digital transformation success?**
- Guerra, A. L., Gidel, T., & Vezzetti, E. (2016). **Toward a common procedure using likert and likert-type scales in small groups comparative design observations.** 14th International Design Conference (pp. 23-32).
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesbock, F. (2016). **Options for formulating a digital transformation strategy.** *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Ilana Feldman, **The Challenge of Categories: UNRWA and the Definition of a 'Palestine Refugee'**, *Journal of Refugee Studies*, Volume 25, Issue 3, September 2012, Pages 387–406.

- Irina, L., Avdeeva., Tatyana, A., Golovina., A.V., Polyanin. (2021). (2) **Change Management Strategy for the Activities of Business Organizations.** doi: 10.1051/SHSCONF/20219001003.
- Jabareen, Y. (2009). **Building a conceptual framework: Philosophy, definitions, and procedure.** International Journal of Qualitative Methods, 8(4), 49-62.
- Jean, Philbert, Nsengimana. (2017). 4. **Reflections upon periclitations in privacy: perspectives from Rwanda's digital transformation. Health technology,** doi: 10.1007/S12553-017-0196-0
- Johnson, T. & Owens, L. (2003, May). **Survey response rate reporting in the professional literature.** In *58th Annual Meeting of the American Association for Public Opinion Research, Nashville* (Vol. 2003).
- Jones, A., & Smith, B. (2023). **Strategic Orientations and Their Impact on Digital Innovation in Organizations.** Journal of Strategic Management, 52(2), 89-104.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). **Strategy, not technology, drives digital transformation.** MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kenneth, D., Russell., Paidi, O'Raghallaigh., Philip, O'Reilly., Jeremy, Hayes. (2018). 2. **Digital Privacy GDPR: A Proposed Digital Transformation Framework.**
- Kimachia, K. (2023, September 26). *What Is Digitization vs Digitalization vs Digital Transformation?*
- Knapp, T. R. (1990). **Treating ordinal scales as interval scales: an attempt to resolve the controversy.** Nursing research, 39(2), 121-123.
- Korsten, G., Ozkan, B., Aysolmaz, B., Mul, D., & Turetken, O. (2024). **Understanding capability progression: A model for defining maturity levels for organizational capabilities.** In Enterprise, Business-Process and Information Systems Modeling (pp. 355-371).
- Kotter, J. P. (1996). **Leading change.** Harvard Business Review Press.
- Kotusev, S. (2021). **A comparison of the top four enterprise architecture frameworks.** BCS.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2021). **Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo.**
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). **Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research.** 11(3), 1-15.
- Lanzolla, G., & Anderson, J. (2021). **Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects.** California Management Review. Manuscript ID CMR-03-19-000002-IP-DT.R2.
- Legner, C., et al. (2017). **Digitalization in Education: Challenges, Trends and Transformative Potential.** Springer.
- Li, X., Liu, Y., & Wang, Z. (2022). **The Role of Top Management Support in Digital Transformation: Evidence from Global Enterprises.** Journal of Business Strategy, 45(1), 102-118.
- Lobejko, S. (2020). **Digital transformation and innovativeness of enterprises.** Optimum. Economic Studies, 2(100), 37-46.

- Lobejko, Stanislaw. (2020). **Digital transformation and innovativeness of enterprises.** Optimum. Economic Studies. 10.15290/oes.2020.02.100.03.
- Saldivar, M. G. (2012). **A Primer on Survey Response Rate.** https://mgsaldivar.weebly.com/uploads/8/5/1/8/8518205/saldivar_primer_on_survey_response.pdf.
- M., I., Adakawa. (2023). 2. **Information and Cyber Security in Digitally Transformed E-Commerce Landscapes in 21st Century: An Overview.** *Austin journal of forensic science and criminology*, doi: 10.26420/austinjforensicscriminol.2023.1092
- M.A., Pavlov. (2024). **Management frameworks information technology and cyber risks during the digital transformation of the organization.** *Динамика сложных систем*, doi: 10.18127/j19997493-202403-03
- Manuel, R., P., C., Bonduki., Maria, Alexandra, Cunha. (2022). **Coordination of the Digital Transformation of Governments in Federalist Context: Hierarchy, Markets and Network-Based Instruments' Effects on Subnational Governments' digital service delivery.** doi: 10.1145/3560107.3560315
- Maryana, Gvozdz., Mykola, Morozov. (2024). 3. **Data protection in the era of digital transformation as an element of enterprise information security: challenges and solutions,** doi: 10.32782/2415-8801/2024-2.2
- Matt Paige, 2024. **The Evolution of Digital Transformation History: From Pre-Internet to Generative AI.** Retrieved July 23, 2024, from <https://hatchworks.com/blog/product-design/history-digital-transformation/>
- McKinsey & Company. (2020). **What is digital transformation?** Retrieved from <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>.
- Möller, D. P. F. (2020). **Cybersecurity in Digital Transformation: Scope and Applications.** Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-60570-4>
- Morakanyane, R., Grace, A. A. & O'Reilly, P. (2017). **Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature.** Bled eConference, 2017. 21
- Muduli, A. and Choudhury, A. (2024), "Exploring the role of workforce agility on digital transformation: a systematic literature review", *Benchmarking: An International Journal*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Muijs, D. (2022). **Doing quantitative research in education with IBM SPSS statistics.**
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2020). **Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research.** *Management Review Quarterly*, 71, 233-341.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). **Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research.** *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.
- Nicolas-Agustin, A., Jimenez-Jimenez, D. and Maeso-Fernandez, F. (2022), "The role of human resource practices in the implementation of digital transformation", *International Journal of Manpower*, Vol. 43 No. 2, pp. 395-410.
- Novianto. (2023). **Systematic Literature Review: Models of digital transformation in the public sector.** *Policy and governance review*, 7(2):170-170. doi: 10.30589/pgr.v7i2.753
- Nulty, D. D. (2008). **The adequacy of response rates to online and paper surveys: what can be done?.** *Assessment & evaluation in higher education*, 33(3), 301-314.

- O. Zawacki-Richter, I. Jung (eds.), **Handbook of Open, Distance and Digital Education**, https://doi.org/10.1007/978-981-19-2080-6_48
- O'Grady, J., & Roberts, P. (2019). **The Digital Transformation of Irish Non-Profit Organizations**. Trinity College Dublin.
- O'Grady, J., & Roberts, P. (2019). **The digital transformation of Irish non-profit organizations**. Trinity College Dublin.
- Ostmeier, Esther & Strobel, Maria. (2022). **Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development**. Journal of Business Research. 139. 718-730. 10.1016/j.jbusres.2021.09.020.
- Patrick, Fonseca., Winnie, Ng, Picoto. (2020). **The competencies needed for digital transformation**. 8(2):53-70. doi: 10.36965/OJAKM.2020.8(2)53-70
- Pavlou, C. (2021). **Digital transformation: How corporate training changes and how it shapes the future of work**. *eFront Learning*.
- Phuong, Nguyen, Hong, Huynh., Tin, Trung, Hoang., Huynh, Thi, Thuy, Phan., Quynh, Le, Nhu, Nguyen. (2023). 1. **The customers' perception of privacy in the retail industry when adopting digital transformation**.
- Prasanna, Begamudra, Rangavittal. (2024). **Cybersecurity Threats in the Age of Digital Transformation: Strategies for Mitigation and Resilience**. International journal of science and research, 13(7):1279-1285. doi: 10.21275/sr24721221003
- Punch, K. F. (2003). **Survey research: The basics**. *Survey Research*, 1-136.
- Ricard, Martínez, Martínez. (2018). 4. **Transformación digital y diseño orientado a la privacidad en la universidad**.
- Riccardo Bocco, **UNRWA and the Palestinian Refugees: A History within History** Refugee Survey Quarterly, Volume 28, Issue 2-3, 2009, Pages 229–252.
- Riemer, K., Schellhammer, S. (2019). **Collaboration in the Digital Age: Diverse, Relevant and Challenging**. In: Riemer, K., Schellhammer, S., Meinert, M. (eds) Collaboration in the Digital Age. Progress in IS. Springer, Cham.
- Rigby, D., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). **Embracing agile**. Harvard Business Review, 94(5), 40-48.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). **Organizational Behavior** (18th ed.). Pearson.
- Salem, Hilmi. (2020). **Digitization of the Health and Education Sectors in the Palestinian Society, in View of the United Nations Sustainable Development Goals**. Book Chapter, Springer, Germany.
- Saunders, M, Lewis, P, & Thornhill, A. (2003). **Research methods for business students**. Chapter 11, Page (525-527).
- Sauro, Jeff, Lewis, James (2012), **Quantifying the User Experience: Practical Statistics for User Research**. page 262.
- Schwertner, K. (2017). **Digital transformation of business**. *Trakia Journal of Sciences, 15*(Suppl. 1), 388-393.
- Schwertner, K. (2017). **Digital transformation of business**. The Journal of Supercomputing, 15, 388-393.
- Smith, J. (2020). **Cybersecurity in the Digital Age**. New York, NY: Tech Press.
- Statista. (2020). **COVID impact on digital transformation speed 2020**.

- Taherdoost, H. (2016). **Validity and reliability of the research instrument; how to test the validation of a questionnaire/survey** in a research. *International Journal of Academic Research in Management (IJARM)*, 5.
- **UNRWA Digital Transformation Strategy.** (2022, June 3). UNRWA Digital Transformation Strategy. Unrwa.org. <https://www.unrwa.org/resources/strategy-policy/unrwa-digital-transformation-strategy-2022-%E2%80%932026>
- Vrana, J., & Singh, R. (2021). **Digitalization, and Digital Transformation.** *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Springer.
- Weber, T., & Kranzlmüller, D. (2019). **Methods to evaluate lifecycle models for research data management.** *Bibliothek Forschung und Praxis*, 43(1), 1-15.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading digital: Turning technology into business transformation.** Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). **Leading digital: Turning technology into business transformation.** Harvard Business Review Press.
- Wilson, R., & Clark, M. (2022). **Coordination Mechanisms and Their Effectiveness in Digital Transformation.** *Journal of Organizational Change Management*, 35(1), 65-82
- Zaoui, F., & Souissi, N. (2020). **Roadmap for digital transformation: A literature review.** *Procedia Computer Science*, 175, 621-628.
- Zaoui, F.. (2020). **Roadmap for digital transformation: A literature review .**175(2020), 621–628. <https://doi.org/August 12, 2020>
- Zhang J, Chen Z. **Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age.** *J Knowl Econ.* 2023 Mar 7:1–17. doi: 10.1007/s13132-023-01214-y. Epub ahead of print. PMCID: PMC9990565.
- Zhao, Y., Chen, L., & Hu, J. (2024). **Human Resource Expertise and Its Influence on Digital Transformation Success.** *International Journal of Human Resource Management*, 35(3), 234-250.



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

حضرة الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

دراسة تحليلية للتحويل الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية
An Analytical study of the Digital Transformation at UNRWA in the West Bank

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا؛ يرجى التكرم الإجابة على فقرات هذه الاستبانة بوضع إشارة (x) أمام الإجابة التي تتوافق مع وجهة نظركم؛ آملاً في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع، علماً أنه سيتم مراعاة الخصوصية، ولن تُستخدم البيانات التي ستقدمونها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد: مدحت أحمد حسين

إشراف: د. يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات الشخصية

الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
العمر: ☐ أقل من 40 سنة ☐ 40 سنة فأكثر

المؤهل العلمي: ☐ دبلوم فأقل ☐ بكالوريوس
دراسات عليا ☐
سنوات الخبرة: ☐ أقل من 10 سنوات ☐ 10-15 أقل من سنوات
15 سنة فأكثر ☐
المسمى الوظيفي: ☐ مدير عام ☐ مدير دائرة أو رئيس قسم ☐ رئيس شعبة ☐ موظف

القسم الثاني: التحول الرقمي: التحول الرقمي هو مشروع يشمل خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية (المرتبطة بخدمة الأفراد والمؤسسات والاستثمارات المختلفة) من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة.

يرجى وضع إشارة (x) في المربع الذي يعبر عن وجهة نظركم .

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	أحيانا	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: بناء التوجهات الاستراتيجية نحو التحول الرقمي .						
1.	تعتمد الأونروا خطة استراتيجية واضحة منشورة للتحول الرقمي في الأونروا.					
2.	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين رسالتها المؤسسية.					
3.	يوجد اتساق بين استراتيجية التحول الرقمي في الأونروا وبين أهدافها.					
4.	تسهم السياسات المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.					
5.	تسهم إجراءات العمل المعتمدة في الأونروا في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي.					
6.	يتم تحديث التوجهات الاستراتيجية للتحول الرقمي لمواكبة التغيرات التقنية الحديثة.					
7.	تحرص الأونروا على تعديل الهيكل التنظيمي بما يتوافق مع متطلبات استراتيجية التحول الرقمي.					
8.	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع عملياتها/أنشطتها المختلفة.					
9.	تتوافق عملية التحول الرقمي في الأونروا مع الخدمات الأساسية التي تقدمها للمستفيدين.					

10.	تستفيد الأونروا من استراتيجية التحول الرقمي في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.				
البُعد الثاني: توفر الدعم الإداري لعملية التحول الرقمي.					
11.	تدعم إدارة الأونروا بشكل فعال جهود التحول الرقمي فيها.				
12.	توفر إدارة الأونروا جميع التسهيلات اللازمة لعملية التحول الرقمي.				
13.	تتابع إدارة الأونروا بانتظام تقدم عملية التحول الرقمي لتقييم فاعليتها.				
14.	توفر إدارة الأونروا الموارد الالكترونية الحديثة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.				
15.	تشجع إدارة الأونروا على الابتكار الذي يدعم استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل.				
16.	توضح إدارة الأونروا أهمية مساهمة المعنيين في تنفيذ استراتيجيتها في التحول الرقمي.				
17.	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في شبكة الاتصالات.				
18.	توفر إدارة الأونروا الدعم التقني اللازم في الأجهزة الرقمية الحديثة.				
19.	توفر إدارة الأونروا المخصصات المالية اللازمة لعملية التحول الرقمي.				
البُعد الثالث: توفر الخبرة لدى الموارد البشرية لعملية التحول الرقمي.					
20.	يملك الموظفون المهارات التقنية اللازمة لدعم عملية التحول الرقمي.				
21.	توفر الأونروا برامج تدريبية متخصصة لتطوير القدرات الرقمية لموظفيها.				
22.	تتوفر الخبرات التقنية اللازمة لدى الموارد البشرية في مجال التحول الرقمي.				
23.	يتم تعيين الموظفين الجدد على أسس مرتبطة باستخدام التكنولوجيا الرقمية (كال تخصص والجدارة والمعرفة...).				
24.	يتوفر لدى الموظفين المعرفة والقدرة على التعامل مع التحديات التقنية التي تواجههم.				
25.	يتوفر لدى الموظفين الفهم الشامل بأهمية التحول الرقمي في الأونروا.				
26.	تعتمد الأونروا على قيادات ذات خبرة لقيادة عملية التحول الرقمي فيها.				
27.	تعتمد الأونروا على كوادر متخصصة للدعم التقني لموظفيها في عملية التحول الرقمي.				
البُعد الرابع: تدريب الموظفين للتكيف مع عملية التحول الرقمي					
28.	تقدم الأونروا برامج تدريب لتحسين المهارات الرقمية للموظفين.				
29.	توفر الأونروا لموظفيها برامج تدريبية وفقا لأفضل الممارسات العالمية.				

30.	تقوم الأونروا بدراسة الاحتياجات التدريبية التقنية للموظفين بصورة دورية، لتلبيتها.				
31.	تحفز الأونروا الموظفين لتطوير قدراتهم الرقمية.				
32.	تعتمد الأونروا على تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتحسين إدارة المعرفة بجوانب التحول الرقمي.				
33.	توفر الأونروا فرصا كافية لتدريب الموظفين في مجال التحول الرقمي.				
34.	تستفيد الأونروا من التجارب الناجحة في تدريب الموظفين في كل مجالات التحول الرقمي.				
35.	تمتلك الأونروا قاعدة بيانات رقمية حول كل مجريات عملية التحول الرقمي.				
36.	يتم اتخاذ الفعل التصحيحي اللازم عند وجود أي اختلاف في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف لعملية التحول الرقمي.				
البُعد الخامس: تنسيق عملية التحول الرقمي في الأونروا.					
37.	يتم التواصل بشكل بين الإدارة والموظفين لتنسيق عملية التحول الرقمي.				
38.	هناك تعاون فعال بين الأقسام المختلفة في الأونروا لدعم عملية التحول الرقمي.				
39.	تسهم عملية التحول الرقمي في تسهيل العمليات المشتركة بين الأقسام في الأونروا.				
40.	يتم عقد اجتماعات دورية بين الأقسام المختلفة في الأونروا لمتابعة تنفيذ تحديثات عملية التحول الرقمي.				
41.	هناك تنسيق فاعل بين الموظفين والإدارة لمناقشة وحل المشكلات والعقبات التي تواجه عملية التحول الرقمي.				
42.	تستخدم التقنيات الرقمية الحديثة في التواصل بين الأقسام المختلفة في الأونروا.				
43.	يتوفر لدى الأونروا تقنيات رقمية لتسهيل الاجتماعات المركزية والعامة.				
البُعد السادس: أمن المعلومات والأمن السيبراني.					
44.	يتوفر لدى الأونروا الإجراءات اللازمة لحماية المعلومات (الخاصة بالموظفين والمراجعين).				
45.	لدى الموظفين الوعي بمخاطر أمن المعلومات والحماية لها.				
46.	تنشر الأونروا نشرات توعوية بالمخاطر المتعلقة بأمن المعلومات وسريتها.				
47.	يتوفر لدى الأونروا بنية تحتية أمنية رقمية لحماية أمن المعلومات.				
48.	تستخدم الأونروا أنظمة حديثة فاعلة لحماية أمن المعلومات.				
49.	تعتمد الأونروا على كادر خبير بالأمن السيبراني والمعلوماتي لحماية المعلومات.				

					50.	يحكم عمل الأونروا تشريعات قوانين تنظم عمليات استخدام البيانات والتقنيات الرقمية.
					51.	تدعم الأونروا سلامة المعلومات بشكل فاعل.
البُعد السابع: تحقيق الخصوصية لمعلومات المستفيدين.						
					52.	تتخذ الأونروا التدابير اللازمة في الحفاظ على خصوصية المستفيدين في ظل التحول الرقمي.
					53.	يتوفر سياسة خصوصية واضحة ومفهومة على تطبيقات الأونروا لحماية خصوصية المستفيدين.
					54.	يتم التوضيح للمستفيدين عند طلب بياناتهم الشخصية على أنها لاستخدام الأونروا فقط ولا تستخدم لجهة أخرى
					55.	لا يستطيع أي موظف الوصول الى البيانات الشخصية للمراجعين، الا اذا كان له عمل مرتبط فيها.
					56.	لا تشارك الأونروا البيانات الشخصية للمستفيدين مع جهات أخرى.
					57.	تستخدم الأونروا التدابير الرقمية الحديثة في حفظ خصوصية وبيانات المستفيدين.
					58.	يحرص موظفي الأونروا على عدم مشاركة البيانات الشخصية للمستفيدين مع أي جهة أخرى.
					59.	تتوفر لدى موظفي الأونروا ثقافة حفظ خصوصية بيانات/ معلومات المستفيدين.

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
برنامج الماجستير في إدارة الأعمال

حضرة الأخ الكريم/ الأخت الكريمة

تحية طيبة وبعد؛

يقوم الباحث بدراسة بعنوان:

دراسة تحليلية للتحويل الرقمي في وكالة الأونروا في الضفة الغربية
An Analytical study of Digital Transformation at UNRWA in the
West Bank

وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. لذا؛ يرجى التكرم والإجابة على الأسئلة التي ستطرح عليكم، آملاً في الوصول إلى نتائج دقيقة تعكس الواقع، علماً أنه سيتم مراعاة الخصوصية، ولن تُستخدم البيانات التي ستقدمونها إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

إعداد: مدحت أحمد حسين

إشراف: د. يوسف أبو فارة

أسئلة المقابلة الشخصية:

السؤال الأول: برأيك هل تتوفر المتطلبات اللازمة لتطبيق التحول الرقمي في الأونروا في الضفة الغربية؟

السؤال الثاني: برأيك هل تعتمد الأونروا على استراتيجية واضحة في عملية التحول الرقمي في الضفة الغربية؟

السؤال الثالث: برأيك هل يتوفر دعم للموظفين من إدارة الوكالة في عملية تطبيق التحول الرقمي في الضفة الغربية؟

السؤال الرابع: برأيك هل يتوفر خبرة كافية في مجال التحول الرقمي لدى الموظفين القائمين عليه في الأونروا في الضفة الغربية؟

السؤال الخامس: هل توفر الأونروا التدريبات اللازمة والكافية للموظفين لتأهيلهم لعملية التحول الرقمي في الضفة الغربية؟

السؤال السادس: هل يوجد تنسيق كاف بين الأقسام المختلفة في الأونروا لعملية تطبيق التحول الرقمي في الضفة الغربية؟

السؤال السابع: هل يتوفر لدى الأونروا في الضفة الغربية قدرة وسياسات حماية من الاختراقات السيبرانية وأمن المعلومات في

ظل التحول الرقمي لعملياتها؟

السؤال الثامن: برأيك هل تقوم الأونروا بما يلزم لتحقيق الخصوصية للبيانات في ظل عملية التحول الرقمي في الضفة الغربية ؟