



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

القيادة والإدارة الاستراتيجية

واقع الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية

في محافظة الخليل

**The reality of digital management and its impact on the
institutional performance of Palestinian security services in
Hebron Governorate**

إعداد

علاء الدين رجب عبد الفتاح كفاقي

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

واقع الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية

في محافظة الخليل

**The reality of digital management and its impact on the
institutional performance of Palestinian security services in
Hebron Governorate**

إعداد:

علاء الدين رجب عبد الفتاح كفاقي

بإشراف:

د. يوسف أحمد أبو فارة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في تخصص القيادة والإدارة الاستراتيجية

2025

واقع الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية
في محافظة الخليل

The reality of digital management and its impact on the institutional
performance of Palestinian security services in Hebron Governorate

إعداد:




علاء الدين رجب عبد الفتاح كفاقي

بإشراف:

د. يوسف أحمد أبو فارة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/7/26م

أعضاء لجنة المناقشة

مشرفاً ورئيساً..... 	جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أحمد أبو فارة
عضواً..... 	جامعة القدس	د. عمر جبرائيل صليبي
عضواً..... 	جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي إسماعيل سويطي

إقرار

أنا الموقع أدناه علاء الدين رجب عبد الفتاح كفاقي أفوض/ جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقر بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها والمتعلقة بإعداد رسائل الماجستير عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي الموسومة ب: واقع الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: علاء الدين رجب عبد الفتاح كفاقي

الرقم الجامعي: 0330012310216

التوقيع: 

التاريخ: 2025/7/26م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُدَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي فَضَّلَنَا

عَلَى كَثِيرٍ مِّنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ﴾ (النمل، 15).

﴿فَتَعَالَى اللَّهُ الْمَلِكُ الْحَقُّ ۗ وَلَا تَعْجَلْ بِالْقُرْآنِ مِن قَبْلِ أَنْ يُقْضَىٰ

إِلَيْكَ وَحْيُهُ ۗ وَقُل رَّبِّ زِدْنِي عِلْمًا﴾ (طه، 114)

الإهداء

إلى

روح والدي رحمه الله وأنا ر قبره

إلى

والدتي الغالية مدّ الله في عمرها بالخير والبركات

إلى

زوجتي العزيزة التي تحملت معي تعب السنين

إلى

أبنائي فلذات أكبادي حفظهم الله

إلى

إخوتي وأخواتي حفظهم الله جميعاً

إلى

أرواح الشهداء وإلى أسرانا البواسل القابعين خلف القضبان

إلى

كل من أسهم مساندةً، في إنجاز هذا العمل

أهديكم جميعاً، ثمار هذا الجهد العلمي

شكر وتقدير

الحمد لله الرحيم الرحيم، الذي وفقني إلى إنجاز هذا العمل، لأكمل محطة علمية من محطات حياتي.

وأتوجه بالشكر والتقدير في هذا المقام، إلى مشرفي الفاضل الدكتور:

يوسف أبو فارة

الذي لم يبخل عليّ بجهده ووقته، في مراحل إنجاز هذه الرسالة، لذا، أسأل الله أن يمدّ في عمره ويمتعه بالصحة

والعافية، ويجزيه خير الجزاء

والشكر موصول لأعضاء لجنة المناقشة على ما قدموه من ملحوظات قيمة، أثرت الرسالة.

والشكر والتقدير لجامعتي؛ جامعة القدس المفتوحة، بهيئتها الإدارية والأكاديمية على ما قدموه من دعم وعون

ومتابعة، وبخاصة هيئة التدريس في عمادة الدراسات العليا.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لمعالي الأخ اللواء محمد غنام (أبو داوود)، لاهتمامه، ودعمه لي في مراحل إنجاز هذه

الرسالة.

والشكر إلى كل من أسهم بكثير أو قليل في مساعدتي، للوصول إلى هذه الدرجة العلمية.

الباحث

ملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها: التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التوجيه الرقمي، والرقابة الرقمية، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، وتأثير ذلك في الأداء المؤسسي في هذه الأجهزة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من منتسبي الأجهزة الأمنية في مديريات محافظة الخليل التي تتبع أجهزة: المخابرات العامة، والاستخبارات العسكرية، والأمن الوقائي، والشرطة الفلسطينية (من رتبة ملازم فأعلى) والذين يبلغ عددهم (174) ضابطاً من الذكور والإناث، الذين لديهم مناصب لها علاقة مباشرة وارتباط مباشر وصلاحيات مباشرة باستخدام الإدارة الرقمية، وقد جرى اختيار عينة نسبية من هذا المجتمع، بلغ قوامها (120) مفردة بحثية، وجرى استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتحليل نتائج هذه البيانات من خلال برنامج SPSS V.30.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، بلغ وزنها النسبي (70.2%)، وأن مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، بلغ وزنها النسبي (66.2%)، وتبين وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وكانت العلاقة التي بلغ معامل ارتباطها (0.780) قوية، كما بينت النتائج أن تطبيق الإدارة الرقمية يفسر التباين الحاصل في الأداء المؤسسي للجهاز بنسبة لا تقل عن (60.8%)، كما أظهرت النتائج أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية تتمتع بمستوى مرتفع نسبياً من تطبيق الإدارة الرقمية، إذ بلغ الوزن النسبي لمستوى تطبيقها (70.2%). كما بينت النتائج أن مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية محل الدراسة بلغ مستوى متوسطاً بدرجة بلغت (66.2%).

واقترحت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: تعزيز تطبيق الإدارة الرقمية من خلال إنشاء مراكز مخصصة للتميز الرقمي واعتماد المعايير الدولية في هذا المجال، وأوصت الدراسة بتعزيز حوكمة

الإدارة الرقمية في المؤسسات الأمنية، وأوصت بضرورة تفعيل وتعزيز الشراكات بين الجهاز الأمني وبين المؤسسات البحثية والأكاديمية للاستفادة من خبراتها في مجال الرقمنة والتكنولوجيا، إضافة إلى ضرورة تعزيز دور التخطيط الرقمي في الجهاز الأمني من خلال وضع الخطط الرقمية الاستراتيجية وتحسين إجراءات تحليل المخاطر والتحديات الرقمية، وربط الخطط الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للجهاز.

كلمات مفتاحية: الإدارة الرقمية، الأداء المؤسسي، الأجهزة الأمنية الفلسطينية، محافظة الخليل.

The Impact of The Quality of Work Life in The Organizational Citizenship in Chambers of Commerce and Industry in Palestine

Prepared By: Alaa Kefafy

Supervisor By: Dr. Yousef Abu Farra

Abstract

The study aimed to identify the reality of the application of digital management in its dimensions: digital planning, digital organization, digital guidance, and digital censorship, in the Palestinian security services in Hebron governorate, and its impact on institutional performance in these agencies.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and the study population consisted of the brothers affiliated with the security services in the directorates of Hebron governorate, which are affiliated with: General Intelligence, Military Intelligence, Preventive Security, and the Palestinian Police, of the rank of lieutenant or higher, who number (174) male and female officers, who have positions that have a direct relationship and direct link and powers to use digital management, and a relative sample was selected from this community, consisting of (120) research items, and the questionnaire was used as a tool To collect data from the study sample, and analyze the results of these data through SPSS V.30 software.

The most important results reached by the study are that the reality of applying digital management in the Palestinian security services in the Hebron Governorate was at a high level, with a relative weight of (70.2%), and that the level of institutional performance of the Palestinian security services in the Hebron Governorate was at a medium level, with a relative weight of (66.2%). It was found that there is a positive, direct relationship between the application of digital management and institutional performance in the Palestinian security services, and the relationship, whose correlation coefficient reached (0.780), was strong. The results also showed that the application of digital management explains the variance in the institutional performance of the apparatus by a percentage of no less than (60.8%). The results also showed that the Palestinian security services enjoy a relatively high level of applying digital management, as the relative weight of its application level reached (70.2%). The results also showed that the level of institutional performance in the security services under study reached an average level with a degree of (66.2%).

The study proposed a number of recommendations, the most important of which are: enhancing the impact of digital management on performance through the establishment of centers dedicated to digital excellence and the adoption of international standards in this field, and the need to start with the governance of digital management in security institutions,

and the study also recommended the need to activate and strengthen partnerships between the security apparatus and between research and academic institutions to benefit from their expertise in the field of digitization and technology, in addition to the need to enhance the role of digital planning in the security apparatus through the development of strategic digital plans and improving procedures Analysis of digital risks and challenges and linking digital plans to the strategic objectives of the Authority.

Key words: Digital Management, institutional performance, Palestinian security services, Hebron Governate.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
ب		إقرار
د		الإهداء
هـ		شكر وتقدير
و		ملخص
ح		Abstract
ي		فهرس المحتويات
م		فهرس الجداول
ع		قائمة الأشكال
ع		قائمة الملاحق
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة		
2	المقدمة	1.1
3	المشكلة البحثية:	1.2
4	أسئلة الدراسة:	1.3
5	أهمية الدراسة:	1.4
6	أهداف الدراسة:	1.5
7	فرضيات الدراسة:	1.6
8	أنموذج الدراسة:	1.7
8	متغيرات الدراسة:	1.8
8	حدود الدراسة:	1.9
9	هيكلية الدراسة:	1.10
9	مصطلحات الدراسة	1.11
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة		
13	مقدمة	2.1
13	الإدارة الرقمية	2.2
13	مفهوم الإدارة الرقمية	2.2.1

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
15	التطور التاريخي للإدارة الرقمية وأطر تطورها	2.2.2
20	خصائص الإدارة الرقمية	2.2.3
21	مزايا الإدارة الرقمية:	2.2.4
23	مبادئ وأسس الإدارة الرقمية:	2.2.5
24	متطلبات مشروع الإدارة الرقمية:	2.2.6
26	مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية:	2.2.7
27	وظائف الإدارة الرقمية:	2.2.8
30	معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الرقمية:	2.2.9
33	سلبيات تطبيق الإدارة الرقمية:	2.2.10
34	تقييم تجارب الدول العربية:	2.3
34	الأداء المؤسسي	2.4
35	مفهوم الأداء:	2.4.1
35	أهمية الأداء	2.4.2
37	بطاقة الأداء المتوازن	2.4.3
39	الدراسات السابقة:	2.5
39	الدراسات السابقة العربية:	2.5.1
55	الدراسات السابقة الأجنبية:	2.5.2
56	تعقيب على الدراسات السابقة:	2.5.3
الفصل الثالث: الإجراءات البحثية		
61	مقدمة	3.1
61	منهج الدراسة	3.2
61	مجتمع وعينة الدراسة	3.3
62	مصادر جمع البيانات	3.4
64	فحص صدق وثبات الاستبانة	3.5
65	فحص صدق الاستبانة	3.5.1
66	ثبات الاستبانة	3.5.2
68	الإحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة	3.6
70	الاختبارات الإحصائية المستخدمة	3.7

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
71	مفتاح تفسير النتائج	3.8
الفصل الرابع: نتائج الدراسة		
73	المقدمة	4.1
73	الإجابة على أسئلة الدراسة	4.2
90	اختبار فرضيات الدراسة	4.3
90	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:	4.3.1
96	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:	4.3.2
104	اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:	4.3.3
الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات		
115	مقدمة	5.1
115	تفسير نتائج أسئلة الدراسة	5.2
115	تفسير نتائج السؤال الرئيس الأول ومناقشتها:	5.2.1
116	تفسير نتائج السؤال الرئيس الثاني ومناقشتها:	5.2.2
118	تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة	5.3
118	تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى:	5.3.1
119	تفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية:	5.3.2
120	تفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة:	5.3.3
120	التوصيات والمقترحات	5.4
122		المراجع
133		الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
82	الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الالكتروني	جدول 2.1
62	توزيع مجتمع الدراسة حسب بيانات الأجهزة الأمنية	جدول 3.1
62	توزيع عينة الدراسة وفقا لنسبة كل جهاز.	جدول 3.2
64	توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة	جدول 3.3
65	نتائج اختبار التحليل العاملي لفترات المتغير المستقل	جدول 3.4
66	نتائج اختبار التحليل العاملي الخاصة بالمتغير التابع	جدول 3.5
67	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها	جدول 3.6
68	توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة	جدول 3.7
71	مفتاح تفسير النتائج في الدراسة	جدول 3.8
73	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الرقمي	جدول 4.1
75	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التنظيم الرقمي	جدول 4.2
76	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التوجيه الرقمي	جدول 4.3
78	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الرقمية	جدول 4.4
80	المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الرقمية	جدول 4.5
81	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية	جدول 4.6
83	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور الأداء المالي	جدول 4.7
84	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	جدول 4.8
85	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور التعلم والنمو	جدول 4.9
87	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	جدول 4.10
88	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	جدول 4.11

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
89	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	جدول 4.12
91	نموذج معامل الانحدار المعياري للتخطيط الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية	جدول 4.13
92	نموذج معامل الانحدار المعياري للتنظيم الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية	جدول 4.14
93	نموذج معامل الانحدار المعياري للتنظيم الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية	جدول 4.15
94	نموذج معامل الانحدار المعياري للرقابة الرقمية على الأداء في الأجهزة الأمنية	جدول 4.16
95	نموذج معامل الانحدار المعياري للرقابة الرقمية على الأداء في الأجهزة الأمنية	جدول 4.17
96	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للجنس	جدول 4.18
96	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للعمر	جدول 4.19
98	نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات العينة حول مستوى الإدارة الرقمية تعزى للعمر	جدول 4.20
99	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للمسمى الوظيفي	جدول 4.21
100	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للرتبة	جدول 4.22
101	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا لسنوات الخبرة في القطاع الأمني	جدول 4.23
102	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للمؤهل العلمي	جدول 4.24
103	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا لوجود وحدة متخصصة	جدول 4.25

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
105	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للجنس	جدول 4.26
106	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للعمر	جدول 4.27
107	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للمستوى الوظيفي	جدول 4.28
108	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للرتبة	جدول 4.29
110	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا لسنوات الخبرة	جدول 4.30
111	نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للمؤهل العلمي	جدول 4.31
112	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء تبعا لوجود وحدة متخصصة	جدول 4.32

قائمة الاشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
8	أنموذج الدراسة (إعداد الباحث)	شكل 1
17	مراحل تطور الإدارة الرقمية	شكل 2
18	باتجاه الانترنت والإدارة الرقمية	شكل 3
19	شكل تبادل البيانات الرقمية والإدارة	شكل 4
19	التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني	شكل 5

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
133	استبانة الدراسة في صورتها النهائية	ملحق 1
142	المحكمون لأداة الدراسة	ملحق 2
143	الأجهزة الأمنية الفلسطينية	ملحق 3

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة	1.1
المشكلة البحثية:	1.2
أسئلة الدراسة:	1.3
أهداف الدراسة:	1.4
فرضيات الدراسة:	1.5
أنموذج الدراسة:	1.6
متغيرات الدراسة:	1.7
حدود الدراسة:	1.8
هيكلية الدراسة:	1.9
مصطلحات الدراسة	1.10

1 الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

أصبحت الإدارة الرقمية مع التقدم المتسارع في التكنولوجيا والابتكارات الرقمية، ركيزة أساسية في تعزيز كفاءة المؤسسات وفعاليتها، في مختلف القطاعات. وفي ظل السعي المستمر لتحسين الأداء المؤسسي، باتت الأجهزة الأمنية تواجه تحديات متزايدة تتطلب تبني حلول رقمية مبتكرة لضمان تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، وتعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات والمخاطر، إذ تمثل الإدارة الرقمية نهجا حديثا لإدارة الموارد البشرية والمادية من خلال الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات، بما يسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، وتقليل التكاليف، وزيادة الشفافية والمساءلة. تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في السياق الفلسطيني، بالنظر إلى الظروف السياسية والاجتماعية التي تضيف طبقة من التعقيد على آليات عمل الأجهزة الأمنية، وبخاصة في محافظة الخليل التي تعد من أكبر المحافظات وأهمها استراتيجيا، تتناول هذه الدراسة واقع الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، وتسعى إلى تحليل أثرها في الأداء المؤسسي كما تسلط الضوء على التحديات التي تواجه تبني هذا النهج، والفرص التي يمكن أن تتيحها لتعزيز الكفاءة المؤسسية، مع تقديم توصيات عملية لتحسين الأداء في هذا المجال، كما وتأتي هذه الدراسة في إطار الحاجة الملحة لتعزيز قدرات الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما يتماشى مع المعايير العالمية للإدارة الرقمية، ما يجعلها مساهمة علمية وعملية مهمة في تطوير الأداء المؤسسي في هذا القطاع الحساس.

أصبح اعتماد الإدارة الرقمية مع التطور المتسارع في بيئة العمل، ضرورة حتمية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز كفاءة العمليات الإدارية. تسهم تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إعادة تشكيل العمليات التقليدية مثل التخطيط والتنظيم والرقابة، لتصبح أكثر كفاءة ومرونة. كما أن الإدارة الرقمية ترفع إنتاجية العاملين، تعزز انتماءهم الوظيفي، وتدعم اتخاذ القرارات الرشيدة بآليات سريعة وفعالة. ومع توسع استخدام الإنترنت ونظم الأعمال الإلكترونية، أصبح التكامل بين نظم المعلومات

الإدارية والأنشطة الرقمية محورا أساسيا للتحول من النماذج التقليدية إلى النماذج الحديثة، ما يتيح استثمار الموارد بأقل تكلفة وأعلى كفاءة (حسن، 2021).

مع تطور الثورة المعلوماتية، تحولت الأنشطة الحياتية تدريجيا نحو الرقمية؛ إذ ظهرت الإدارة الرقمية نهجاً حديثاً يهدف إلى تقليل تكاليف العمليات الإدارية وتحسين كفاءتها من خلال تقديم الخدمات إلكترونياً. يتيح هذا الأسلوب للأفراد إنجاز معاملاتهم بسهولة من أي مكان باستخدام تقنيات حديثة وبرمجيات متطورة، مما يعزز الشفافية والديمقراطية في التواصل الإداري. تعرف الإدارة الرقمية أيضاً بـ "إدارة بلا ورق" أو "حكومة عصر المعلومات"، وتتميز باستخدام المعلومات الرقمية في إتمام المعاملات وتقديم الخدمات بفعالية وسرعة. (العمري، 2021).

لا شك في أن دولة فلسطين من الدول التي تسعى إلى إحداث تغييرات في مجال الإدارة؛ إذ تتجه نحو الإدارة الرقمية في مختلف المؤسسات والقطاعات ونرى ذلك مع اعتماد البريد الإلكتروني في العمل والتواصل عن بعد. (عطير، 2015).

ومع التطور المتسارع في التكنولوجيا وظهور مفاهيم الإدارة الرقمية، أصبحت المؤسسات ملزمة بتبني استراتيجيات حديثة لتحسين أدائها المؤسسي، وتمثل الإدارة الرقمية نهجاً مبتكراً يسهم في تحسين كفاءة العمليات الإدارية وتيسير اتخاذ القرارات، وبخاصة في القطاعات الحساسة كالأجهزة الأمنية، وفي سياق محافظة الخليل، تتزايد الحاجة إلى فهم واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، واستكشاف أثرها في الأداء المؤسسي، مما يبرز أهمية البحث في هذا الموضوع لتحديد التحديات والفرص التي يمكن أن تسهم في تطوير هذا القطاع الحيوي.

1.2 المشكلة البحثية:

تعتبر الإدارة الرقمية مدخلاً للنهوض وتحديث العمل الإداري والقضاء على مشكلات الإدارة التقليدية؛ إذ أن الإدارة الرقمية تعتمد بشكل أساسي على تطبيق التفكير المعاصر، وفي هذا السياق تضمن الإدارة الرقمية العدالة والدقة والشفافية في تنفيذ الأعمال، وكذلك العمل على تحسين الخدمات المقدمة وتحسين العلاقات ما له أثر إيجابي في الأداء المؤسسي؛ إذ أدى التطور التكنولوجي والتقني المتسارع

في العصر الحالي إلى إحداث نقلة نوعية في تعزيز القدرات الإدارية والفنية للإداريين في مختلف القطاعات الأمنية والحكومية داخل محافظات الوطن، وقد ازدادت أهمية هذا التطور بشكل خاص مع ظهور جائحة كورونا، التي دفعت نحو تبني استخدام التكنولوجيا بشكل واسع ومتابعة العمليات الإدارية والرقمية عن بعد.

ورغم الجهود المبذولة من قبل المؤسسات الأمنية وأجهزتها التنفيذية لاستخدام واعتماد الإدارة الرقمية وملحقاتها في العمل، إلا أن تقارير كثيرة تفيد بوجود فجوة بين الممارسة الحالية وتحقيق الأداء المؤسسي الفعال في هذه المؤسسات، خاصة تلك التي تعمل في محافظة الخليل (التقرير السنوي لجهاز الشرطة، 2023)، وأشارت العديد من الدراسات مثل دراسة بني عودة (2021) إلى وجود العديد من التحديات التي تشكل عائقاً أمام تطبيق أمثل للإدارة الرقمية في المؤسسات بشكل عام، ومن أبرز هذه التحديات هو ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الكوادر البشرية ذات الكفاءة العالية نتيجة لعدم توفر التدريب الملائم والكافي على التكنولوجيا الرقمية الحديثة، كما أن عدم التكامل بين الأنظمة الرقمية والعمليات اليومية، له دوره الكبير في تعطيل العديد من الخدمات وتراجع كفاءتها، إضافة إلى العديد من التحديات التي من شأنها إعاقة إظهار التأثير الملحوظ للإدارة الرقمية على أداء المؤسسات بشكل عام والمؤسسة الأمنية بشكل خاص، وهي تحديات كان لها انعكاساتها على المؤسسة الأمنية، من خلال انخفاض جودة الخدمات المقدمة، وازدياد في التكاليف التشغيلية وتدني مستويات الثقة المجتمعية بعملها، الأمر الذي أبرز مشكلة بحثية تمثلت في التساؤل التالي: ما واقع الإدارة الرقمية وما أثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

1.3 أسئلة الدراسة:

في ضوء ما تقدم تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها: التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التوجيه الرقمي، والرقابة الرقمية، في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

2. ما مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، من منظور: العمليات الداخلية، الأداء المالي، خدمة المواطنين والمستفيدين، التعلم والنمو، المجتمع والاستدامة، الحوكمة والامتثال؟

3. هل هناك علاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية بأبعاده وتحسين الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

4. هل هناك فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية والتي تعزى لعوامل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية؟

5. هل هناك فروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية والتي تعزى لعوامل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية؟

1.4 أهمية الدراسة:

وتكمن أهمية هذه الدراسة فيما يأتي:

الأهمية العملية: من خلال عمل الباحث في المجال الأمني والإداري، فقد لاحظ أن الأهمية العملية تظهر في هذه الدراسة من خلال أهمية الإدارة الرقمية التي أصبحت مطلبا ملحا في ظل التطورات الرقمية والمعلوماتية المتسارعة في عصرنا الحديث. ونظرا لأهمية الواقع الرقمي الذي تعيش فيه جميع المنظمات والمؤسسات خاصة الحكومية تظهر أهمية تطبيق الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

ومن خلال نتائج هذه الدراسة، يمكن إحداث التغيير المطلوب في أداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وذلك من خلال تبيان الإطار التطبيقي للإدارة الرقمية وتأثيراتها في الأداء، بما يساهم في تحسين الكفاءة في العمل المؤسسي ويساهم في تحسين الخدمات الأمنية المقدمة وجودتها.

الأهمية العلمية: إذ تتجلى أهميتها من خلال قياسها لمدى تأثير تطبيق الإدارة الرقمية في الأداء المؤسسي والإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية وما ينتج عن هذا التطبيق من فرص تطويرية من شأنها أن تسهم في التطوير التنظيمي لمديريات الأجهزة الأمنية داخل محافظة الخليل، وتنمية الموارد البشرية التابعة لها، كما أنه يمكن استغلال الموارد بشكل أمثل من أجل تحقيق أفضل نتائج لأداء الأجهزة الأمنية الفلسطينية العاملة في محافظة الخليل.

كما تبرز أهمية هذه الدراسة، من خلال كونها إضافة للمكتبة الفلسطينية في مجال الدراسات المتعلقة بالعمل الأمني، التي تثري المعرفة في المجالات ذات العلاقة بالأمن والخدمات الأمنية وكذلك الأداء المؤسسي لمثل هذا النوع من المؤسسات، إضافة إلى مساعدة الباحثين المستقبليين في أبحاث مستقبلية من شأنها تعزيز دور الإدارة الرقمية في كافة المجالات التنظيمية.

1.5 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى ما يأتي:

1. قياس علاقة تطبيق الإدارة الرقمية وأثرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
2. تعرف واقع تطبيق الإدارة الرقمية لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
3. تعرف مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
4. رصد الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول واقع تطبيق الإدارة الرقمية بأبعادها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية والتي تعزى لعوامل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.
5. رصد الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي لدى الأجهزة الأمنية الفلسطينية التي تعزى لعوامل: الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.

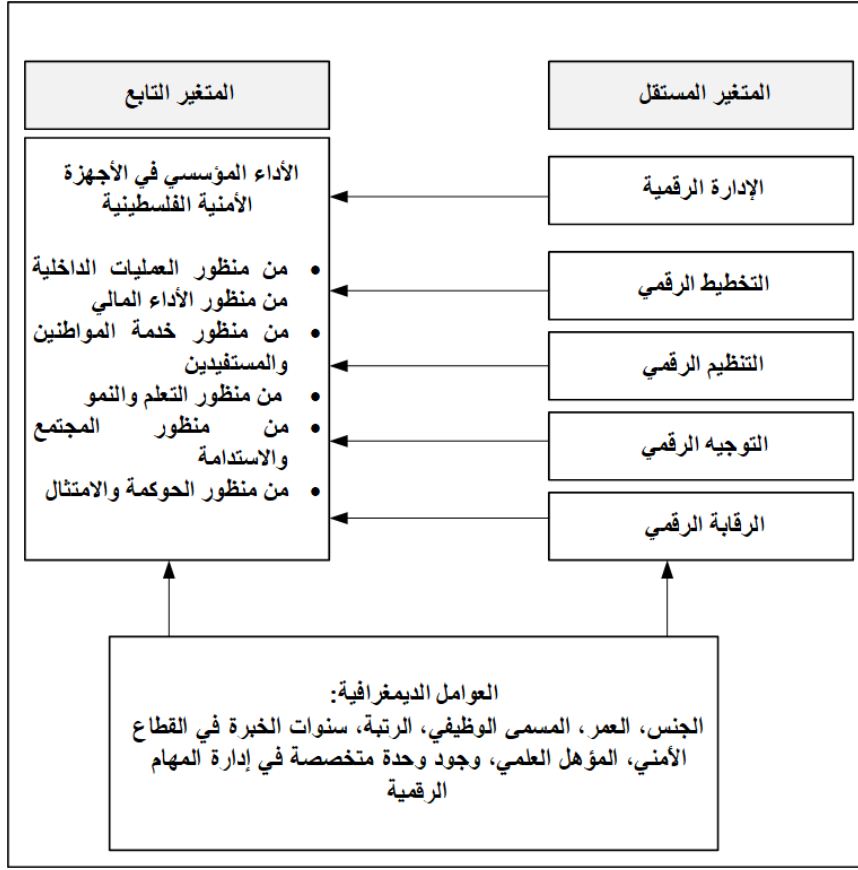
1.6 فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على عدة فرضيات وهي:

- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل. وتتنبأ منها عدة فرضيات فرعية وهي:
 - H_{01-1} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التخطيط الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
 - H_{01-2} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التنظيم الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
 - H_{01-3} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التوجيه الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
 - H_{01-4} : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الرقابة الرقمية والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
- **الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية).
- **الفرضية الرئيسية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية).

1.7 أنموذج الدراسة:

فيما يأتي النموذج الذي يبين علاقات المتغيرات بعضها ببعض:



شكل 1: أنموذج الدراسة (إعداد الباحث)

1.8 متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: تطبيق الإدارة الرقمية.

المتغير التابع: الأداء المؤسسي

1.9 حدود الدراسة:

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تطبيق الإدارة الرقمية وعلاقتها بالأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية.
- الحدود البشرية: المنتسبين في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.
- الحدود المكانية: الأجهزة الأمنية في محافظة الخليل.
- الحدود الزمانية: العام الأكاديمي 2024-2025م.

- الحدود المفاهيمية: تقتصر هذه الدراسة على المفاهيم والمصطلحات الواردة فيها.

1.10 هيكلية الدراسة:

تشتمل الدراسة على خمسة فصول، وهي مقسمة على النحو الآتي:

- الفصل الأول: يعرض خلفية الدراسة، وتشمل مقدمة الدراسة ومشكلتها ومبرراتها، وأهميتها وأهدافها وأسئلتها وفرضياتها وحدود الدراسة، وتفصيل هيكليتها.
- الفصل الثاني: يتضمن محتويات الإطار النظري، والدراسات السابقة.
- الفصل الثالث: يتطرق إلى منهج الدراسة وأدواته، وعينة الدراسة، وإجراءات التحقق من صدق أدوات الدراسة وثباتها.
- الفصل الرابع: يعرض نتائج التحليل الإحصائي.
- الفصل الخامس: يتضمن ملخص مناقشة نتائج الأسئلة والفرضيات والاستنتاجات والتوصيات التي بنيت على نتائج الدراسة.

1.11 مصطلحات الدراسة

الإدارة الرقمية: توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الإدارة العامة؛ إذ تشمل مجموعة من الخدمات مثل المعاملات الإلكترونية، وأنظمة إدارة تدفق العمل الرقمية، والمنصات التشغيلية الأساسية، إضافة إلى شبكات البيانات التي تربط بين مكونات البنية التحتية التكنولوجية والمستخدمين داخل وخارج النطاق الإداري (Kuopus, 2020, P 143).

ويعرف الباحث الإدارة الرقمية إجرائياً بأنها أحد طرق الاتصال الإداري بين الموظفين في مديريات التربية والتعليم وقد جرى قياسها باستبانة تضم مجموعة من المهارات تمثلت في (المهارة الإلكترونية، المهارة المعلوماتية، المهارات الإدارية والتنظيمية الموارد البشرية الموارد الفنية).

الأداء الإداري: هو نتائج المخرجات التي يجري الحصول عليها عن العمليات والمنتجات "فهو يعبر عن المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها" (طنينة، 2017).

ويعرف الباحث الأداء الإداري إجرائيا بأنه المخرجات الإدارية التي يمكن الحصول عليها نتيجة استخدام التكنولوجيا كأداة لتسهيل المهام الإدارية وقد جرى إعداد أداة خصيصا لقياس ذلك.

الأجهزة الأمنية الفلسطينية (Palestinian security services): جهاز أمني على الطراز العسكري، تتكون من تشكيلات مدنية وكتائب مهمتها الدفاع عن الوطن وخدمة الشعب وحماية المجتمع والحفاظ على الأمن والنظام العام والقيام بواجباتها في الداخل، الحدود التي يضعها القانون فيما يتعلق بحقوق الانسان والحريات العامة، ويخضع لرقابة مباشرة من قبل رئيس الجهاز (عقل، 2022).

التمكين: هو إعطاء القوة اللازمة لأعضاء فريق العمل من تهيئة الوسائل اللازمة لتمكين سيطرتهم على العمل، ويعرف بأنه تقاسم السلطة والقوة والمسؤولية من خلال تفويضها إلى المستويات المختلفة ضمن الهيكل التنظيمي (Borowicz, 2002: 13).

الأداء المؤسسي: سلوك عملي يؤدي لدرجة من بلوغ الأهداف، ويرى الباحثين أنه انعكاس لكيفية استخدام المنظمة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (سليم، 2015، 49).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

- 2.1 مقدمة
- 2.2 الإدارة الرقمية
 - 2.2.1 مفهوم الإدارة الرقمية
 - 2.2.2 التطور التاريخي للإدارة الرقمية وأطر تطورها
 - 2.2.3 خصائص الإدارة الرقمية
 - 2.2.4 مزايا الإدارة الرقمية
 - 2.2.5 مبادئ وأسس الإدارة الرقمية
 - 2.2.6 متطلبات مشروع الإدارة الرقمية
 - 2.2.7 مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية
 - 2.2.8 وظائف الإدارة الرقمية
 - 2.2.8.1 التخطيط الإلكتروني
 - 2.2.8.2 التنظيم الرقمي
 - 2.2.8.3 التوجيه الإلكتروني
 - 2.2.8.4 الرقابة الرقمية
 - 2.2.9 معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الرقمية
 - 2.2.10 سلبيات تطبيق الإدارة الرقمية
- 2.3 تقييم تجارب الدول العربية
- 2.4 الأداء المؤسسي
 - 2.4.1 مفهوم الأداء
 - 2.4.2 أهمية الأداء
 - 2.4.3 بطاقة الأداء المتوازن

2.5 الدراسات السابقة

2.5.1 الدراسات السابقة العربية

2.5.2 الدراسات السابقة الأجنبية

2.5.3 تعقيب على الدراسات السابقة

2 الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً للإطار النظري لموضوعات الدراسة المتعلقة بالإدارة الرقمية وتطوير الأداء في جهاز المخابرات العامة والعلاقة بينهما، ثم سيعرض الدراسات العربية والأجنبية السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

2.2 الإدارة الرقمية

في هذا السياق لابد من تعرف كافة الجوانب المتعلقة بالإدارة الرقمية قبل الانتقال إلى فهم العلاقة بينها وبين تطوير الأداء:

2.2.1 مفهوم الإدارة الرقمية

لا يقتصر مفهوم الإدارة الرقمية (E-Management) على مجرد استخدام الحواسيب، أو شبكات الاتصال، أو البرمجيات، بل يتجاوز ذلك ليشمل إدارة متكاملة لجميع العمليات داخل المؤسسة، وتشمل هذه العمليات الجوانب اللوجستية، والإدارية، والأعمال الإلكترونية والرقمية، بالإضافة إلى إدارة العلاقات العامة وتنظيم التفاعل بين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التابعة للدولة (حديدي، 2018، ص12).

ويتكون مفهوم الإدارة الرقمية من مقطعين رئيسيين: الأول هو "الإدارة"، والذي يشير إلى النشاط المتعلق بإنجاز المهام والأعمال والمعاملات من خلال توجيه جهود الآخرين لتحقيق الأهداف المطلوبة، أما المقطع الثاني، "الرقمية"، فيشير إلى وصف مجال أداء هذا النشاط باستخدام الوسائط والتقنيات الإلكترونية المتنوعة، أي أنها تشير إلى عملية تطبيق التقنيات الرقمية الحديثة لإحداث تحول جذري في كيفية إدارة المنظمات، من خلال رقمنة العمليات الإدارية والاتصالات وتحليل البيانات الضخمة وتبني الحلول الذكية لدعم اتخاذ القرار، وتحسين الكفاءة، وزيادة الشفافية، وتعزيز التفاعل مع أصحاب المصالح الداخليين والخارجيين (عامر، 2007).

ويعد مصطلح "الإدارة الرقمية" من المفاهيم الحديثة التي نشأت في مجال العلوم الإدارية، وقد ظهر لأول مرة عام 1973 في الولايات المتحدة، حين استخدم تعبير "المكتب اللا وركي" للإشارة إلى فكرة التحول نحو العمل الرقمي، وفي عام 1974، بدأت شركة زيروكس الترويج لهذا المفهوم باعتباره نموذجاً لمكتب المستقبل، ما عزز الاهتمام بتبني التقنيات الرقمية في بيئات العمل (حجاب ورحماني، 2018، ص 3).

ويرى بعض الباحثين أن "الإدارة الرقمية" هي مصطلح إداري يشير إلى عملية رقمنة جميع المهام والنشاطات داخل المؤسسة، من خلال توظيف تقنيات المعلومات الحديثة بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية (السالمي، 2013، ص 135).

وتتعدد تعريفات الإدارة الرقمية وفقاً لاختلاف وجهات النظر بين الباحثين؛ إذ يعكس كل تعريف الخلفية الثقافية والبيئة المحيطة بكتابه، فإرها البعض عملية إدارية تستند إلى قدرات الإنترنت وشبكات الأعمال، وتهدف إلى التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على الموارد والإمكانات الأساسية للمنظمة والأطراف الأخرى دون قيود مكانية، وذلك لضمان تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة (كافي، 2011، ص 47).

أما الأسدي (2009) فقد وصف الإدارة الرقمية بأنها استراتيجية إدارية تتماشى مع متطلبات عصر المعلومات، وتهدف إلى تقديم خدمات محسنة للمواطنين والمؤسسات من خلال الاستفادة المثلى من موارد المعلومات المتاحة، وتعتمد هذه الاستراتيجية على توظيف الموارد البشرية والمادية ضمن بيئة إلكترونية رقمية متطورة، ما يسهم في ترشيد الوقت والتكاليف والجهد، مع ضمان تحقيق الأهداف المنشودة بالجودة المطلوبة.

والإدارة الرقمية بأنها القدرة على تقديم الخدمات للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بكفاءة عالية، مما يضمن سرعة التنفيذ ودقة العمليات، مع تقليل التكاليف والجهد المبذول (الكبيسي، 2008، ص 8).

وتتمثل الإدارة الرقمية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن الإدارة العامة؛ إذ تشمل مجموعة من الخدمات مثل المعاملات الإلكترونية، وأنظمة إدارة تدفق العمل الرقمية، والمنصات التشغيلية الأساسية، إضافة إلى شبكات البيانات التي تربط بين مكونات البنية التحتية التكنولوجية والمستخدمين داخل وخارج النطاق الإداري (Kuopus, 2020, P 143).

وفي السياق التقني، تعدّ الإدارة الرقمية نموذجاً فعلياً للاستفادة من البيانات والمعلومات في رسم السياسات وتنظيم الإجراءات داخل المؤسسات، ما يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية (ستار، 2005، ص 16).

ويرى الباحث أن الإدارة الرقمية يمكن تعريفها على أنها تنفيذ العمليات الإدارية الأساسية، مثل التخطيط، والتوظيف، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، داخل المؤسسات باستخدام التقنيات الرقمية، بما في ذلك أجهزة الحاسوب، والمعدات الإلكترونية، وشبكات الاتصال، وتهدف هذه الممارسات إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الوقت والتكاليف، وتعزيز جودة الأداء الإداري في المنظمة.

2.2.2 التطور التاريخي للإدارة الرقمية وأطر تطورها

شهد العالم في العقود الأخيرة، ومع مطلع القرن الحادي والعشرين، طفرة غير مسبوقة في مجالات العلوم والتكنولوجيا، كان لها أثر عميق في مختلف جوانب الحياة اليومية، وأصبحت ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة. وقد انعكس هذا التطور على الإدارة العامة؛ إذ برزت ضرورة تبني المؤسسات لأنماط إدارية حديثة تتماشى مع التحولات التكنولوجية، باعتبارها عنصراً محورياً في دفع عجلة التنمية الوطنية. وفي هذا الإطار، جرى دمج البرمجة المعلوماتية في العمليات الإدارية، ما أدى إلى نشوء مفهوم "الإدارة الرقمية"، التي مكّنت المؤسسات من رقمنة وثائقها ومعاملاتها الإدارية، ويعود ظهور الإدارة الرقمية إلى التطور المتسارع في مجالات التجارة الإلكترونية والأعمال الرقمية، إلى جانب الانتشار الواسع لتطبيقات الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية (ياسين، 2020، ص 10).

تعد الإدارة الرقمية واحدة من أبرز نتاجات التطور التقني في العصر الحديث؛ إذ أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة إلى دفع الحكومات للتفكير بجدية في كيفية الاستفادة من إنجازات الثورة التقنية،

كما تعد الإدارة الرقمية نهجا موجّها نحو تقديم المنتجات، سواء أكانت سلعا أم خدمات، بشكل رقمي، ما يعود بفوائد كبيرة على المؤسسات والمواطنين والموظفين، من خلال توفير الوقت والجهد والموارد، بالإضافة إلى استخدامها في دعم عمليات اتخاذ القرارات الفردية والتنظيمية.

وقد شهد عام 1996 بداية التطبيق الفعلي لهذا المفهوم من قبل شركة مايكروسوفت، التي اعتمدت على الربط الشبكي بين أجهزة الحاسوب داخل مؤسستها، مما أدى إلى تقليل الاعتماد على الورق بشكل كبير، ومع نهاية التسعينيات، انتشر مصطلح الإدارة الرقمية بالتزامن مع توسع استخدام شبكة الإنترنت العالمية؛ إذ أصبحت هذه الشبكة أداة رئيسية لتقديم الخدمات عن بعد (حجاب، ورحماني، 2018، ص3).

أسهت التطورات الكبيرة في مجال الاتصالات، إلى جانب التأثير العميق للتحويلات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية في بيئة المنظمات الإدارية، في ظهور العديد من العوامل التي دفعت نحو تبني الإدارة الرقمية، ولعل أبرز هذه المبررات تشمل ما يلي (الضافي، 2006، ص 29):

- التسارع المستمر في التقدم العلمي والتطور التكنولوجي.
- تزايد الترابط بين المجتمعات الإنسانية في ظل العولمة.
- ضرورة مواكبة المتغيرات البيئية والاستجابة لمتطلباتها.
- التحويلات الديمقراطية وما نتج عنها من تغييرات وتوقعات اجتماعية.

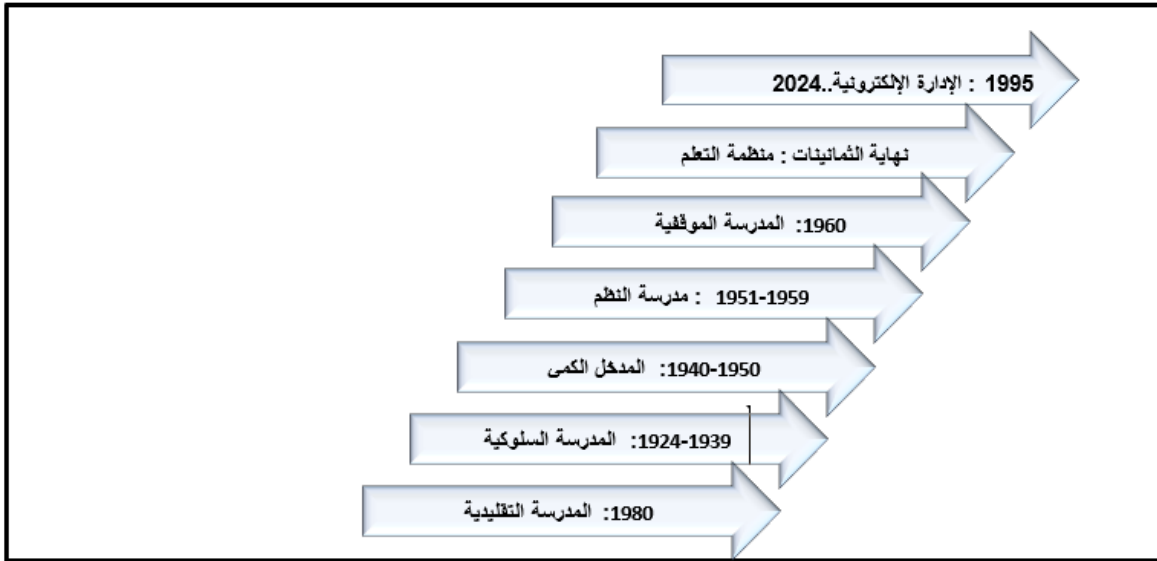
يرى الباحث أن انتشار الثقافة الرقمية وتزايد حدة المنافسة بين المنظمات، أصبحت الإدارة الرقمية تشكل ميزة تنافسية أساسية للمؤسسات الساعية إلى تحقيق التميز، كما أن التطور السريع في شبكات الاتصالات والإنترنت يفرض على المنظمات تبني الحلول التكنولوجية الحديثة لمواكبة هذا التغيير، وتعد هذه العوامل من أبرز الدوافع التي أسهمت في التحول نحو الإدارة الرقمية والإلكترونية.

وعلى صعيد المؤسسات الأمنية، ونظرا لما يتسم به العمل الأمني من خصوصية وحيوية، برز توجه واضح لدى المسؤولين في المجال الأمني والشرطي نحو الاستفادة من تقنيات الإدارة الرقمية في العمليات الإدارية، ويهدف هذا التحول إلى تعزيز كفاءة العمل الأمني، وتحسين الأداء المؤسسي، إضافة إلى الحد

من المخاطر المرتبطة بالتعاملات الورقية، ويمكن تصنيف تطور الإدارة الرقمية ضمن أربعة مستويات رئيسية، والتي سيتم تناولها بالتفصيل وفقا لما ذكره كافي (2018، ص 187-189):

الإطار الأول: الإدارة الرقمية كامتداد وتجاوز للمدارس الإدارية:

يعتبر تطور الإدارة الرقمية امتدادا طبيعيا للفكر الإداري؛ إذ حدد المختصون في الإدارة مسارا تصاعديا لتطور المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن. فقد بدأت بالإدارة الكلاسيكية، ثم انتقلت إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، التي شكلت بدورها الأساس لظهور المدرسة السلوكية، إلى جانب العديد من النظريات الإدارية الأخرى التي ظهرت على مر الزمن. واستمر هذا التطور حتى منتصف التسعينيات؛ إذ برزت الإدارة الرقمية كمرحلة جديدة تتجاوز الأساليب التقليدية، وتعتمد على التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة وفعالية العمليات الإدارية.

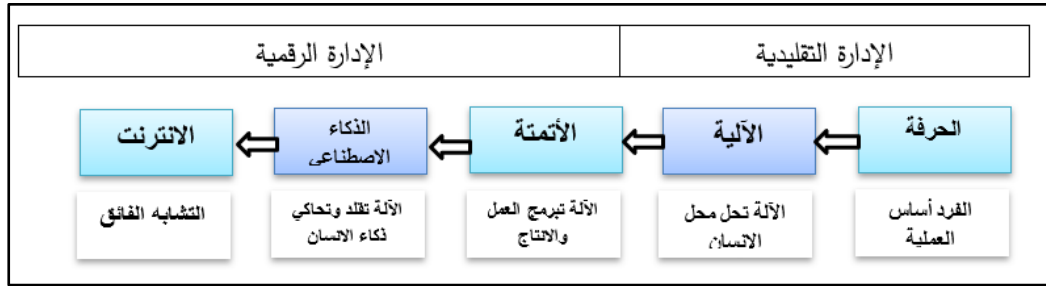


شكل 2: مراحل تطور الإدارة الرقمية

المصدر: كافي، مصطفى (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 187.

الإطار الثاني: الإدارة الإلكترونية كامتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة:

شهدت الإدارة تحولات جوهرية مع التقدم التكنولوجي؛ إذ بدأ الاتجاه نحو استبدال العنصر البشري بالآلة في تنفيذ المهام التشغيلية، ثم تطور الأمر ليشمل عمليات التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة، ومع ظهور تقنيات الذكاء الاصطناعي، أصبحت الأنظمة الإدارية قادرة على محاكاة الذكاء البشري، ما عزز من قدرة المؤسسات على اتخاذ القرارات بكفاءة أعلى، وقد جاء الإنترنت ليمنح الإدارة الرقمية أبعاداً تكنولوجية غير مسبوقة، متجاوزاً جميع المراحل السابقة التي اعتمدت فيها الإدارة على التكنولوجيا.

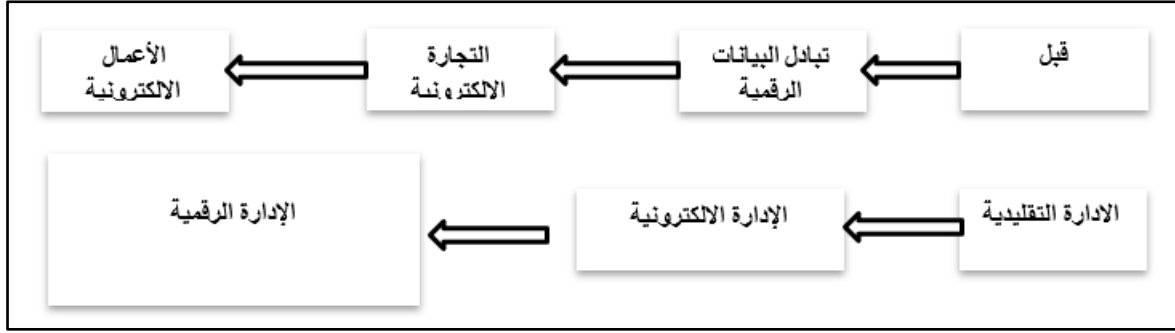


شكل 3: باتجاه الإنترنت والإدارة الرقمية

(المصدر: كافي، مصطفى (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 188).

الإطار الثالث: الإدارة الرقمية كنتاج لتطور وتبادل البيانات الإلكترونية الرقمية

في بداياتها، كان تبادل البيانات الإلكترونية الرقمية يقتصر على نطاق محدود داخل وظائف معينة، ومع تطور الإنترنت وظهور تقنيات الاتصال الحديثة، توسع هذا المفهوم ليشمل إنشاء شبكات داخلية تربط جميع العاملين داخل المؤسسة، إلى جانب شبكات خارجية تمتد لتشمل الموردين، والعملاء، والمؤسسات الشريكة، وبهذا، أصبحت الإدارة الرقمية تعتمد بشكل أساسي على التكامل الرقمي، ما عزز من كفاءة العمليات الإدارية وسهّل تدفق المعلومات داخل المنظمات وخارجها.



شكل 4: شكل تبادل البيانات الرقمية والادارة

(المصدر: كافي، مصطفى (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 188).

الإطار الرابع: من التفاعل الإنساني إلى التفاعل الآلي

أسهمت تقنيات الإنترنت وشبكات الاتصال في توسيع نطاق التفاعل داخل المنظمات، ليشمل أبعاداً تنظيمية وجغرافية وفنية وزمنية غير مسبوقة، ومع ذلك، فإن هذا التطور أدى إلى تراجع التفاعل البشري المباشر؛ إذ أصبحت العمليات الإدارية تعتمد بشكل متزايد على الأنظمة الآلية والتواصل الرقمي، مما أفقد بعض الجوانب الإدارية تلك اللمسة الإنسانية التي كانت تميزها في السابق.



شكل 5: التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني

(المصدر: كافي، مصطفى (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا، ص 189).

يعتقد الباحث أن الإدارة الرقمية تمثل حصيعة النقاء الأبعاد الأربعة المذكورة سابقا؛ إذ أنها تعد امتدادا للمدارس الإدارية التقليدية مع تجاوزها في بعض الجوانب، كما أنها نتاج للتقدم التكنولوجي في مجال الإدارة، بالإضافة إلى تطور وتبادل البيانات الرقمية، وبهذا التحول، انتقلت الإدارة من الاعتماد على التفاعل البشري إلى التفاعل القائم على الأنظمة الآلية.

2.2.3 خصائص الإدارة الرقمية

تتميز الإدارة الرقمية بقدرتها على تقليل الاعتماد على العديد من العناصر ذات التكلفة العالية التي كانت تشكل أساس الإدارة التقليدية، مثل الاستخدام المكثف للورق، والقيود الجغرافية والزمنية، والحاجة إلى عدد كبير من الموظفين، ومساحات المباني الواسعة، وغيرها من العوامل التي تعيق الكفاءة والدقة في تنفيذ المهام. وفيما يأتي نستعرض أبرز خصائص الإدارة الرقمية:

- إدارة الملفات إلكترونيا بدلا من تخزينها بشكل تقليدي، ما يسهل الوصول إليها وتعديلها بسرعة.
- المتابعة الإلكترونية لسير العمل، ما يوفر الوقت والجهد ويقلل التكاليف.
- الاعتماد على الوثائق الرقمية عوضا عن الورقية؛ إذ يمكن تعديلها واسترجاعها بسهولة وفعالية (دحوان، 2008، ص26).
- المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات أو الأحداث في أي وقت ومكان دون قيود زمنية.
- تحسين الأداء والكفاءة، حيث تعد الإدارة الرقمية أداة لتعزيز الأداء وليس مجرد بديل عن الأساليب التقليدية.
- اكتشاف المشكلات مبكرا بدلا من التركيز فقط على المتابعة (الاغا، 2012، ص16).
- إطار عمل إداري متكامل؛ إذ تندرج ضمن نطاق الخبرات الإدارية المعروفة، سواء في وضع السياسات أو توجيه الموارد أو الرقابة على العمليات، كما تتميز بغياب التفاعل المباشر بين الأطراف؛ إذ يجري التواصل عبر شبكات الاتصالات الرقمية (كافي، 2018، ص198).

ويرى الباحث أن هذه المميزات تشكل دافعا قويا لاعتماد الإدارة الرقمية في جميع المؤسسات، سواء كانت حكومية أو خاصة، وذلك بهدف التغلب على التحديات التي تواجهها الإدارة التقليدية وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

2.2.4 مزايا الإدارة الرقمية:

تتميز الإدارة الرقمية بمجموعة من الخصائص التي تمنحها العديد من المزايا، التي يمكن تفصيلها على النحو الآتي:

أولاً: مزايا الإدارة الرقمية للمنظمة:

وفقا لما ذكره العاني وجواد (2014، ص187)، توفر الإدارة الرقمية عدة فوائد للمنظمات، من أبرزها:

- إمكانية إدارة ومتابعة مختلف الإدارات داخل المنظمة وكأنها وحدة مركزية متكاملة.
- تحقيق الدقة والسرعة في تنفيذ الأعمال والمهام الإدارية.
- توفير المعلومات اللازمة إلكترونيا لجميع المستويات الإدارية بشكل سلس وسريع.
- زيادة كفاءة وإنتاجية المنظمة الإدارية.
- تعزيز الفعالية التنظيمية وتحسين أداء المنظمة.
- تقليل الاعتماد على الأوامر والروتين التقليدي، حيث تعتمد الإدارة الرقمية على الشبكات الحاسوبية وتقنيات الاتصال الذكية في عمليات الإدارة وصنع القرار.

ثانياً: مزايا الإدارة الرقمية للمتعاملين مع المنظمة:

تسهم الإدارة الرقمية في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين مع المنظمة؛ إذ توفر العديد من الفوائد كما أشار الهاجري (2016، ص16)، ومنها:

- تعزيز الشفافية والوضوح في إجراءات الحصول على الخدمات.
- تسريع إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات بكفاءة عالية.
- إشراك المتعاملين في رسم سياسات المنظمة من خلال آليات التغذية الراجعة.
- ضمان سرية وأمن المعلومات الخاصة بالمتعاملين.

- إمكانية الوصول إلى الخدمات والتواصل مع المنظمة في أي وقت ومن أي مكان.
- إتاحة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتوسيع نطاق جمهور المنظمة، وتقليل البيروقراطية، وتسهيل الوصول الرقمي إلى المعلومات الحكومية، ما يعزز إدارة العلاقات مع المواطنين في القطاع العام (Michel, 2005, P215).

ثالثاً: مزايا الإدارة الرقمية للعاملين داخل المنظمة:

وفقاً لما أشار إليه (فطیح، 2008، ص26)، فإن الإدارة الرقمية توفر مجموعة من الفوائد للعاملين في المنظمة، من أبرزها:

- وضوح توزيع الاختصاصات والمسؤوليات بين الموظفين.
 - تبسيط إجراءات العمل من خلال توحيد النماذج الرقمية والالكترونية.
 - التوثيق الإلكتروني لجهود الموظفين باستخدام معرفات شخصية، ما يشجعهم على الابتكار والتميز.
 - سهولة الوصول إلى المعلومات المطلوبة لإنجاز المهام عبر الأرشيف الإلكتروني للمنظمة.
- وبحسب دراسة (Tapasya Julka, (2017, Page 768)، توفر إدارة الموارد البشرية الرقمية مجموعة من المزايا للموظفين، تشمل:

- تعزيز المرونة والوضوح في بيئة العمل.
- المساهمة في رفع معنويات الموظفين وتحسين أدائهم.
- توفير قنوات تواصل فعالة بين الموظفين عبر شبكات الإنترنت الداخلية.
- تقليل التكلفة التشغيلية والتخفيف من عبء الممارسات اليدوية، ما يقلل من ضغوط العمل.
- تقليل التقييمات المباشرة، مما يحد من التوتر والتحيز لدى كل من الموظفين وأصحاب العمل.
- تسهيل حفظ السجلات الوظيفية وتحديث التقارير بشكل دوري.
- توفير المعلومات في الوقت المناسب، ما يساعد في اتخاذ قرارات أكثر سرعة وفعالية لتحسين بيئة العمل.

تشير هذه المزايا إلى أن تبني سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية يسهم في تحسين رضا الموظفين؛ إذ يؤدي إلى تقليل عبء العمل، وتوفير تسهيلات أفضل، وإتاحة المزيد من الوقت للنمو والتطوير الشخصي.

وبذلك، تظل أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية عاملاً أساسياً في إعداد الخطط الاستراتيجية وتنفيذها للمنظمات، وذلك من خلال الاعتماد على البيانات الدقيقة، والسرعة في الوصول إلى المعلومات، مما يدعم صناع القرار في تحقيق أهدافهم بفعالية (Shobaki, 2017, Page).

ويرى الباحث أن الفوائد التي تحققها الإدارة الرقمية تمتد لتشمل المنظمة، والموظفين، والمتعاملين معها على حد سواء، فحين تحقق المنظمة مكاسب من تطبيق الإدارة الرقمية، ينعكس ذلك إيجاباً على موظفيها، ما يؤدي بدوره إلى تحسين تجربة المتعاملين معها، ما يخلق دائرة متكاملة من الفوائد المتبادلة بين جميع الأطراف المعنية.

2.2.5 مبادئ وأسس الإدارة الرقمية:

تقوم الإدارة الرقمية على مجموعة من المبادئ والأسس التي يمكن تلخيصها في خمسة مبادئ رئيسية على النحو التالي (رحماني، 2018، ص4):

المبدأ الأول - تقديم أفضل الخدمات للمواطنين:

تعتمد الإدارة الرقمية على استخدام معدات وأجهزة متطورة تدار بواسطة كفاءات بشرية مؤهلة، ما يؤدي إلى تقديم خدمات عالية الجودة بسرعة فائقة وتكلفة منخفضة. كما تقضي هذه الإدارة على الخدمات المشبوهة الناتجة عن المحسوبية والتميز التي قد تظهر في الإدارة التقليدية؛ إذ أن الآلة تتعامل مع الجميع بشكل موضوعي دون تمييز، معتبرة إياهم مجرد بيانات يتم معالجتها.

المبدأ الثاني - التركيز على النتائج:

تعمل الإدارة الرقمية وفق خطط محكمة ترسمها الإدارة، مع مراعاة ثلاثة عوامل أساسية في تقديم الخدمات العامة: الديمومة، السرعة، وتقليل التكلفة. وبهذا، أصبح بإمكان كل فرد في المجتمع

الحصول على الخدمات المطلوبة من خلال أنظمة برمجية سريعة وفعّالة، متاحة في أي وقت وبأقل جهد وتكلفة.

المبدأ الثالث - سهولة الاستخدام:

تتيح الإدارة الرقمية للأفراد التفاعل معها من أي مكان، سواء من المنزل أو الأماكن العامة أو أماكن العمل، وفقا لنوعية الخدمات التي توفرها الحكومة، على سبيل المثال، في مجال التعليم، يمكن للطلاب تلقي الدروس من منازلهم دون الحاجة إلى الذهاب إلى المدارس أو الجامعات. كما يمكن للأفراد تسديد الفواتير المختلفة من منازلهم وفي أي وقت، مما يعكس جهود تقريب الخدمات من المواطن.

المبدأ الرابع - تخفيض التكاليف:

يسعى كل مواطن إلى الحصول على الخدمات بتكاليف معقولة تتناسب مع جودة الخدمة المقدمة، وتركز الحكومة على تقديم خدمات عامة عالية الجودة بتكاليف لا تشكل عبئا على المواطن، فعندما يحصل المواطن على الخدمة من منزله، فإنه يوفر الوقت والجهد، ما يؤدي في النهاية إلى تقليل التكلفة الإجمالية.

المبدأ الخامس - تعزيز مبادئ الحكم الرشيد:

يرى الباحث أن الإدارة الرقمية تعتمد أيضا على مبادئ الحكم الرشيد، مثل تطبيق القانون، وتحقيق العدالة، والمساواة، والشفافية، وذلك من خلال نشر المعلومات التي يحتاجها المواطنون وضمان سهولة الوصول إليها، ما يعزز الثقة بين المواطن والحكومة.

2.2.6 متطلبات مشروع الإدارة الرقمية:

تعتمد الإدارة الرقمية على مجموعة من المتطلبات الأساسية لضمان نجاحها واستمراريتها، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يأتي (الزعيبي، المناعسة، 2010):

- **التشريعات والقوانين:** ضرورة وجود إطار قانوني وتشريعي يدعم تطبيق الإدارة الرقمية، مما يمنحها المشروعية والمصادقية، ويضمن الاعتراف القانوني بكافة النتائج المترتبة عليها.

- **الإرادة السياسية:** توافر دعم سياسي واضح، من خلال وجود جهة مسؤولة أو لجنة متخصصة تتولى تنفيذ الإدارة الرقمية، وتهيئة البيئة المناسبة لتطبيقها، ومتابعة مراحل التنفيذ والتقييم المستمر لمستوى الإنجاز.
- **البنية التحتية:** توفير بنية تحتية متطورة تشمل شبكة اتصالات حديثة وأمنة، تضمن نقل البيانات والمعلومات بين المؤسسات الحكومية وبين المواطنين، ما يسهل تقديم الخدمات بكفاءة عالية.
- **التمويل:** توفير ميزانية مناسبة لدعم تطوير البنية التحتية، وتأمين التقنيات والخدمات الإلكترونية، مع التزام الحكومات بتحمل جزء من هذه التكاليف لضمان استمرارية المشروع.
- **التدريب وبناء القدرات:** تمكين الموظفين من استخدام الأنظمة الرقمية عبر برامج تدريبية متخصصة تشمل التعامل مع أجهزة الكمبيوتر، وإدارة الشبكات، والاستفادة من قواعد البيانات والمعلومات.
- **التسويق والتوعية:** إطلاق حملات إعلامية مكثفة عبر مختلف وسائل الإعلام تهدف إلى الترويج لمفهوم الإدارة الرقمية وإبراز فوائدها، إلى جانب تنظيم ندوات ومؤتمرات لتعزيز وعي المواطنين وتحفيزهم على التفاعل مع الخدمات الإلكترونية.
- **إتاحة خدمات الإنترنت بأسعار معقولة:** ضمان توفر خدمات الإنترنت بأسعار مناسبة، مما يساهم في توسيع قاعدة المستخدمين وتعزيز مشاركة المواطنين في النظام الإلكتروني بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.
- **الأمن الإلكتروني الرقمي وحماية المعلومات:** تبني أنظمة أمنية متقدمة تضمن سرية المعلومات الوطنية والشخصية، وحماية الأرشيف الإلكتروني من أي تلاعب أو اختراق، إلى جانب التصدي لمحاولات سرقة البيانات أو التلاعب بها.
- **توفير الأجهزة والوسائل الرقمية:** ضمان سهولة الوصول إلى الخدمات الإلكترونية عبر أجهزة الكمبيوتر، والهواتف الذكية، وشبكات الاتصال الحديثة، ما يساهم في تسهيل التعامل مع الإدارة الرقمية.

ويرى الباحث أن من أهم متطلبات نجاح الإدارة الرقمية وجود بيئة ثقافية مجتمعية متقبلة لهذا التحول الرقمي؛ إذ يعد الرفض المجتمعي للتكنولوجيا أحد العوامل التي قد تؤدي إلى فشل تطبيقها، لذا من

الضروري العمل على نشر الثقافة الرقمية، وتأهيل المواطنين للتعامل بكفاءة مع هذه الأنظمة، كما أن تطوير وتأهيل الموارد البشرية عبر برامج تدريبية متقدمة يساهم في تكوين كوادر متخصصة تمتلك المهارات المطلوبة لدعم التحول الرقمي وتعزيز نجاح الإدارة الرقمية.

2.2.7 مراحل التحول نحو الإدارة الرقمية:

تتمثل أهم مراحل تطبيق منظومة الإدارة الرقمية في النقاط الآتية (مهدي، 2018، ص33):

1. إقرار الإدارة العليا بحتمية التغيير:

يجب أن تدرك الإدارة العليا (رأس الهرم التنظيمي) في المؤسسة أو المنظمة ضرورة التقدم والتغيير، وأن تكون لديها قناعة تامة ورؤية واضحة لتحويل جميع المعاملات الورقية إلى معاملات إلكترونية، وهذا الإقرار يعد أساسياً لتقديم الدعم الكامل وتوفير الإمكانيات اللازمة للتحول نحو تطبيق الإدارة الرقمية.

2. تدريب وتأهيل الموظفين:

يعتبر الموظفون، كمورد بشري، العنصر الأساسي والفاعل في عملية التحول نحو الإدارة الرقمية، لذلك من الضروري تدريبهم وتأهيلهم على المهام والأنشطة الرقمية الحديثة التي تعتمد على أدوات وأساليب الإدارة الرقمية.

3. توثيق وتطوير إجراءات العمل:

تمتلك كل مؤسسة أو منظمة مجموعة من العمليات أو ما يعرف بإجراءات العمل، وبعض هذه الإجراءات غير مدوّنة، أو جرى تدوينه منذ سنوات طويلة دون أي تطوير، لذا، يجب توثيق جميع الإجراءات إلكترونياً وتحديث القديم منها لضمان توافقها مع متطلبات الإدارة الرقمية الحديثة.

4. توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية:

تشمل البنية التحتية الجانب المادي للإدارة الرقمية، مثل توفير أجهزة الحاسب الآلي، وربط الشبكات الحاسوبية السريعة، وتأمين الأجهزة الملحقة ووسائل الاتصال الحديثة.

5. توثيق المعاملات الورقية القديمة إلكترونياً:

يجب تحويل المعاملات الورقية القديمة والمحفوظة في الملفات الورقية إلى صيغة إلكترونية باستخدام المساحات الضوئية، وتصنيفها بشكل يسهل الرجوع إليها عند الحاجة.

6. ترجمة المعاملات الأكثر انتشاراً إلى إلكترونية:

يفضل البدء بتحويل المعاملات الورقية الأكثر استخداماً في جميع الأقسام إلى معاملات إلكترونية، مما يسهم في تقليل الهدر في استخدام الورق.

ويرى الباحث أن اتباع هذه المراحل يعد أمراً بالغ الأهمية للتحويل نحو الإدارة الرقمية، إلا أن الإرادة السياسية تظل العامل الجوهري في نجاح هذه العملية، فلا بد من وجود إرادة سياسية قوية وقادرة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ منظومة الإدارة الرقمية بشكل فعال.

2.2.8 وظائف الإدارة الرقمية:

تتجه معظم الدراسات نحو تحديد وظائف الإدارة الرقمية، التي تشمل عدة جوانب أساسية، من أبرزها (فاطمة 2018، ص98):

2.2.8.1 التخطيط الإلكتروني:

يعد التخطيط الإلكتروني الخطوة الأولى التي تعتمد عليها المؤسسات؛ إذ يستند إلى دراسة وتحليل المعطيات السابقة والحالية والتوقعات المستقبلية. يهدف هذا التخطيط إلى وضع استراتيجيات واضحة وتفصيلية، بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات والسبل المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة. يعتمد التخطيط الإلكتروني على رؤية استراتيجية تستفيد من التطورات التكنولوجية الحديثة، بما في ذلك أنظمة دعم اتخاذ القرار الإداري. وعلى عكس الأساليب التقليدية، يتميز التخطيط الإلكتروني بطبيعته الأفقية، إذ يتفاعل كل من الإدارة والموظفين في صياغة السياسات والخطط، ما يمنح الجميع دوراً مؤثراً في العملية التخطيطية. أما في التخطيط التقليدي، فتكون العملية عمودية؛ إذ ينحصر دور الموظفين في تنفيذ توجيهات الإدارة العليا دون المشاركة في اتخاذ القرارات التخطيطية.

ويتميز التخطيط الإلكتروني بمرونته وديناميكيته؛ إذ يخضع لتغيرات مستمرة نظرا لعوامل متقلبة مثل القوانين، والتطورات التكنولوجية، والمتغيرات السياسية وغيرها، ونتيجة لذلك، يواجه المخططون تحديات متعددة تتطلب اتخاذ قرارات دقيقة ومبنية على تقييم شامل للخيارات المحتملة وغير المحتملة، لضمان الوصول إلى قرارات حكيمة وفعالة.

الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني:

فيما يأتي جدول يوضح الفروقات الأساسية بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني (خوف، 2010):

جدول 2.1: الفرق بين التخطيط التقليدي والتخطيط الإلكتروني (خوف، 2010)

وجه التفرقة من حيث	التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
الأهداف	- الأهداف واضحة ومحددة بحيث يمكن تنفيذها في السنة القادمة.	- الأهداف عامة وأنية ومرنة واحتمالية بدرجة عالية، عدا انها قابلة للتجديد والتطوير المستمر.
المعلومات	- يكون التخطيط من حيث المعلومات زمنيا ومتقطعا من خلال استخدام التقارير والخطط بأنواعها اليومية والاسبوعية والفصلية.	- تتدفق المعلومات باستمرار فلذلك يكون التخطيط مستمرا.
المدة	- تكون الخطط طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل.	- تكون الخطط قصيرة الأمد وأنية، ومتعددة الإستجابة للظروف المختلفة؛ إذ تنطوي جميعها تحت خطة استراتيجية طويلة الأمد ذات مرونة عالية للتطبيق.
تقسيم العمل	- الرؤساء والمديرون هم المخططون، والمعلمون هم المنفذون من خلال استخدام مدخل أعلى- أسفل.	- المخططون هم المديرون والمعلمون، بمعنى استخدام مدخل الجميع في كل الاتجاهات الشبكية.

2.2.8.2 التنظيم الرقمي:

يتمثل التنظيم الرقمي في توزيع المهام الإدارية داخل المؤسسة بطريقة تحقق أهدافها بكفاءة؛ إذ جرى تقسيم الأعمال وفقاً للتخصصات سواء على مستوى الإدارات أو الأفراد، ما يمنح المنظمة طابعها الإداري المميز. يتميز هذا النوع من التنظيم بمرونته العالية، إذ يعتمد على النموذج الشبكي الذي يتلاءم مع طبيعة الإدارة الحديثة. يشمل التنظيم الإلكتروني عدة عناصر أساسية، منها كما أوردت فاطمة (2018):

1. تقسيم العمل: إسناد كل فرد داخل المنظمة مهمة محددة تتناسب مع دوره.
2. تحديد المسؤوليات: يتضمن تحديد الصلاحيات والواجبات لكل فرد، مع ضمان التنسيق الفعال بين الجهود الجماعية داخل المؤسسة.
3. تطوير الهياكل الإدارية: يشمل الاعتبارات القانونية التي تحدد مواقع المسؤولين والموظفين داخل المنظمة، بالإضافة إلى ما يحتاجه الأفراد من تدريب وتأهيل وترقية لضمان تحسين الأداء.

2.2.8.3 التوجيه الإلكتروني:

يعد التوجيه الإلكتروني عملية تواصل رأسية تتم من قبل المسؤولين إلى الموظفين، من خلال إصدار تعليمات واضحة ومباشرة لتنفيذ المهام الإدارية بكفاءة. يتطلب التوجيه الإلكتروني استخدام لغة دقيقة وسليمة لضمان استيعاب المرؤوسين للمهام المطلوبة، بالإضافة إلى التركيز على تعزيز معنويات الموظفين وتحفيزهم لتحقيق أداء أكثر كفاءة وإنتاجية (فاطمة، 2018، ص 8-9).

2.2.8.4 الرقابة الرقمية:

تعتمد الرقابة الرقمية على أنظمة وتقنيات حديثة، مثل البرامج الذكية وشبكات المعلومات، ما يعزز من فعاليتها مقارنة بالرقابة التقليدية. تتميز هذه الرقابة بعدة مزايا، من أبرزها (فاطمة، 2018، ص 8-9):

1. استمرار عملية الرقابة بشكل لحظي ومستمر، على عكس الرقابة التقليدية التي تجري بشكل دوري بعد وقوع الحدث.

2. تخفيض التكاليف والجهود المرتبطة بعمليات الرقابة التقليدية.
3. إتاحة الفرصة لمختلف المستويات الإدارية للمشاركة الفعالة في عملية الرقابة، ما يعزز الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة.

ويرى الباحث أن الإدارة الرقمية تساهم بشكل كبير في تعزيز كفاءة الوظائف الإدارية التقليدية؛ إذ تمثل جوهر التحول الرقمي في الإدارة، فعندما تتفقد وظائف الإدارة بأسلوب إلكتروني، يصبح مفهوم الإدارة الرقمية أكثر وضوحاً وتجسيدا.

2.2.9 معوقات وتحديات تطبيق الإدارة الرقمية:

يواجه تطبيق الإدارة الرقمية مجموعة من التحديات التي تختلف باختلاف البيئة التي تعمل فيها كل مبادرة، ومع ذلك، يمكن تحديد بعض التحديات المشتركة التي تعيق معظم برامج الإدارة الرقمية، وهي كالتالي:

أولاً: التحديات الإدارية:

تشير بعض الدراسات إلى أن التحديات الإدارية في تطبيق الإدارة الرقمية تعود إلى الأسباب التالية (شليبي، 2011، ص21):

- ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج الإدارة الرقمية.
- عدم إجراء التغييرات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإدارة الرقمية، مثل دمج أو إضافة إدارات جديدة، وتحديد السلطات والعلاقات بين الإدارات، وتحسين تدفق العمل.
- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم التحول نحو المنظمات الرقمية المستقبلية.
- مقاومة التغيير من قبل العاملين في المؤسسات، خوفاً من تأثير التقنيات الحديثة في مناصبهم ومستقبلهم الوظيفي.
- ضعف الكفاءة الإدارية والاعتماد على الأساليب التقليدية في الإدارة.

ثانيا: التحديات السياسية والقانونية:

تشمل هذه التحديات (بديار، 2018، ص6):

- غياب الإرادة السياسية الداعمة للتحول نحو الإدارات الرقمية، وعدم تقديم الدعم السياسي الكافي لإقناع الجهات الإدارية بضرورة تبني التقنيات الحديثة.
- عدم وجود هيئات عليا في الأجهزة الحكومية تدرس تقارير اللجان المكلفة بتقييم برامج التحول الرقمي واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين الجاهزية الرقمية.
- غياب الإطار القانوني الذي ينظم البيئة الرقمية ويحدد شروط التعامل الإلكتروني، بما في ذلك التشريعات التي تحمي من الاختراقات والتخريب.

ثالثا: التحديات المالية والتقنية:

تتمثل هذه التحديات في (بديار، 2018، ص6):

- ارتفاع تكاليف البنية التحتية اللازمة للإدارة الرقمية، ما يعيق تقدم مشاريع التحول الرقمي.
- نقص الموارد المالية اللازمة لتدريب الكوادر والاستعانة بالخبرات في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- ضعف الميزانيات المخصصة لمشاريع الإدارة الرقمية، وصعوبة صيانة البرامج التقنية.
- صعوبة الوصول إلى خدمات الإنترنت بسبب ارتفاع تكاليفها، ما يحد من انتشار الإدارة الرقمية.
- عدم توفر الأدوات التكنولوجية الحديثة اللازمة لتنفيذ الإدارة الرقمية (سميحة، 2018، ص9).

رابعا: التحديات البشرية:

تشمل هذه التحديات (بديار، 2018، ص6):

- الأمية الرقمية لدى العديد من الأفراد في الدول النامية، وصعوبة استخدام التقنيات الحديثة.
- غياب البرامج التدريبية لموظفي الإدارة في ظل التحول إلى الإدارة الرقمية.
- الفقر وانخفاض الدخل، ما يعيق التواصل عبر شبكات الإدارة الرقمية.
- الفوارق الاجتماعية التي تعمق الفجوة الرقمية وتضعف مشاريع الإدارة الرقمية.

- مخاوف البطالة الناتجة عن استبدال العمالة البشرية بالتقنيات الحديثة، ما يزيد من مقاومة التغيير.

ويرى الباحث أن تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها على استخدام النظم الرقمية، بالإضافة إلى نشر الثقافة الرقمية، هي خطوات ضرورية لنجاح تطبيق الإدارة الرقمية.

خامسا: التحديات الأمنية:

تشمل هذه التحديات (بديار، 2018، ص6):

- التخوف من التعاملات الرقمية الالكترونية بسبب مخاوف تتعلق بالأمن والخصوصية، خاصة في الخدمات الحكومية.

- فقدان الثقة في المعاملات الرقمية مثل التحويلات المالية واستخدام بطاقات الائتمان.

- أمن المعلومات؛ إذ يجب ضمان بقاء المعلومات وحمايتها من التلف أو الاختراق، ويجري تحقيق الأمن المعلوماتي من خلال ثلاثة عناصر أساسية (معصم، 2019، ص52):

▪ العنصر المادي: توفير الحماية المادية لنظم المعلومات.

▪ العنصر البشري: تطوير مهارات العاملين في مجال الأمن المعلوماتي.

▪ العنصر التقني: استخدام التقنيات الحديثة لحماية المعلومات.

سادسا: التحديات التقنية:

تشمل هذه التحديات (شليبي، 2011، ص23):

▪ ضعف قطاع تكنولوجيا المعلومات في الدول النامية ونقص الخبرات الفنية.

▪ عدم جاهزية البنية التحتية للاتصالات في بعض المؤسسات الحكومية.

▪ ضعف أمن المعلومات على شبكة الإنترنت.

▪ عدم توحيد المعايير للأجهزة المستخدمة داخل المؤسسات.

▪ صعوبة تطوير البرمجيات بسبب عدم وضوح المتطلبات والمواصفات الفنية.

▪ تقادم الأجهزة والبرامج بسرعة بسبب التطور التكنولوجي السريع.

▪ الحاجة إلى تدريب مستمر للعاملين لمواكبة التطورات التقنية.

ويرى الباحث أن هذه التحديات تتطلب جهوداً متكاملة لمعالجتها لضمان نجاح تطبيق الإدارة الرقمية بشكل عملي وفعال.

2.2.10 سلبيات تطبيق الإدارة الرقمية:

يمكن تصنيف السلبيات المرتبطة بتطبيق الإدارة الرقمية إلى نوعين رئيسيين (إلهام، 2020، ص51):

أولاً: السلبيات المتعلقة بالجانب التقني والأمني:

- **أعطال النظام:** تشمل هذه الأعطال مشكلات في النظام المسؤول عن إدارة الخدمات الرقمية، وضعف جودة البرمجيات المستخدمة، بالإضافة إلى الأخطاء التقنية الناتجة عن خلل في الأجهزة أو انقطاع التيار الكهربائي أو عدم كفاءة الصيانة. قد يؤدي ذلك إلى فقدان البيانات المخزنة أو تشويهها، ما يؤثر سلباً في دقة النتائج التي تقدمها الإدارة الرقمية.
- **زيادة التبعية للخارج:** تعتمد العديد من الدول النامية على التكنولوجيا المستوردة من الدول المتقدمة، ما يعزز تبعيتها لتلك الدول. هذا الاعتماد يهدد الأمن القومي، وبخاصة في ظل مخاطر التجسس على المعلومات السرية، سواء لأغراض سياسية أو عسكرية أو تجارية. (عبد الباسط، 2017، ص37).
- **التجسس الإلكتروني:** مع التحول إلى الإدارة الرقمية، يتم تحويل الأرشيف الورقي إلى أرشيف رقمي إلكتروني، ما يعرضه لخطر الاختراق والتجسس، إذ يعتبر ضعف الجانب الأمني في الإدارة الرقمية أحد أكبر التهديدات التي قد تؤدي إلى كوارث وطنية إذا لم يجر تعزيز حماية المعلومات (عبد الباسط، 2017، ص37).
- **أمن المعلومات:** يعد تأمين المعلومات أحد التحديات الرئيسية في العمل الرقمي، ويتطلب ذلك وضع قوانين صارمة لمنع الاختراقات الإلكترونية، وتبني استراتيجيات وطنية تعزز التعاون بين القطاعين العام والخاص لضمان حماية البيانات (العقابي والربيعي، 2018، ص74).

ثانيا: السلبيات المتعلقة بالجانب الاجتماعي:

- إقصاء الفئات الضعيفة: قد يؤدي تطبيق الإدارة الرقمية إلى حرمان الفئات ذات المستوى الثقافي أو التعليمي المنخفض من الاستفادة من خدماتها، خاصة في ظل وجود فجوة رقمية بين من يمتلكون المهارات التقنية ومن يفتقرون إليها.
- شلل الإدارة: الانتقال المفاجئ وغير المدروس من النمط التقليدي إلى الإدارة الرقمية دون تخطيط متدرج قد يتسبب في شلل المؤسسات الإدارية. ففي حال فشل التحول، قد تفقد الإدارة القدرة على تقديم خدماتها بشكل فعال، مما يؤدي إلى تعطيل العملية الإدارية بالكامل. (عبد الباسط، 2017، ص37).

2.3 تقييم تجارب الدول العربية:

عند مراجعة تجارب الدول العربية في تطبيق الإدارة الرقمية، يلاحظ الباحث وجود فشل على مستوى الأهداف والاستراتيجيات الشاملة، مع بعض النجاحات المحدودة في تقديم خدمات إلكترونية معزولة، ومع ذلك، لا تزال المنطقة العربية تفتقر إلى خدمات رقمية متكاملة، تعزز التعاون بين الدول، كتسهيل حركة التجارة والاستثمار بين الدول العربية، بالإضافة إلى ذلك، تعاني الحكومات العربية من ضعف في الشفافية الرقمية مقارنة بالدول المتقدمة، مثل الولايات المتحدة، التي تنشر تفاصيل موازنتها الحكومية ومعلومات عن كيفية إنفاق الأموال في مختلف القطاعات والمناطق.

ويرى الباحث، أن هذه السلبيات والتحديات تتطلب معالجة شاملة لضمان نجاح التحول نحو الإدارة الرقمية دون إغفال الجوانب الأمنية والاجتماعية.

2.4 الأداء المؤسسي

يعتبر الأداء مفهوما أساسيا وحيويا للمنظمات؛ إذ يعد دالة (Function) لجميع الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة. وهو يحدد مدى نجاح المنظمة أو فشلها، ويرتبط ارتباطا وثيقا بقوة المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتسعى جميع المنظمات إلى تعزيز أدائها؛ إذ أكدت العديد من الدراسات أن الأداء مفهوم واسع يعزز القدرة على التميز، ما ينعكس إيجابا على تطوير الخدمات

أو المنتجات التي تقدمها المنظمة، ويختلف تعريف الأداء باختلاف المعايير والمقاييس المستخدمة في قياسه، إلا أن معظم الباحثين يتفقون على أن الأداء يعبر عن مدى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وأنه يعكس كافة أنشطتها (العزام، 2014، ص53).

كما يعتبر الأداء النتيجة النهائية التي تسعى المؤسسات الحكومية والخاصة إلى تحقيقها، وتختلف درجة الأداء من منظمة إلى أخرى، بناء على عوامل مثل القيادة الإدارية، والموارد المادية والبشرية، والمقومات الأخرى. تقوم إدارة المنظمة بتحليل الأداء لأغراض الرقابة والتقييم والتخطيط، ما يوفر رؤى ومؤشرات تساعد في اتخاذ القرارات. بالإضافة إلى ذلك، توجد مؤشرات خاصة تستخدم لتقييم أداء الإدارات داخل كل منظمة. (علي، 2016، ص70).

2.4.1 مفهوم الأداء:

عرّف Bates الأداء بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه بناء على عوامل عديدة، ويجب تحديد ما إذا كان الهدف من القياس هو تقييم السلوك أم النتائج. كما يعرف الأداء بأنه مفهوم شامل يدمج بين السلوك والنتائج؛ إذ يعكس الجهود الجسدية والعقلية المبذولة لتحقيق المهام المطلوبة. (الحسن، 2019، ص68).

وأشار Miller and Bromiley إلى أن الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية بشكل فعال لتحقيق أهدافها. (بومجان واقطي، 2018).

2.4.2 أهمية الأداء

تعد المنظمات الكبيرة سمة مميزة لعصرنا الحالي، نظرا لدورها الحيوي في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتقديم السلع والخدمات التي تلبي احتياجات المجتمع. ولذلك، يعتبر استخدام الموارد البشرية والمادية أمرا ضروريا لتحقيق الأهداف المرجوة. (حسين، 2018، ص56).

أهمية الأداء للمنظمات:

- **التواصل مع البيئة المحيطة:** يساعد الأداء الجيد، سواء من حيث الكم أو النوع، المنظمات على تحقيق النجاح والتميز في سوق العمل.
- **القدرة على المنافسة:** من خلال الأداء الأمثل، تستطيع المنظمات منافسة غيرها، وبناء سمعة طيبة، وتحقيق النمو والتوسع.
- **تجنب الفشل:** الأداء المتدني قد يؤدي إلى تراجع المنظمة أو فشلها، ما يجعله عنصراً حاسماً في استمرارية المنظمات، سواء أكانت اقتصادية أم اجتماعية (عبد، 2018، ص 115).

أهمية الأداء في تقييم المنظمة:

تبرز أهمية الأداء فيما يلي (الياسري والملا، 2018، ص 76):

- **توافق الإجراءات الاستراتيجية:** يساعد تقييم الأداء في معرفة مدى توافق الإجراءات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- **التنسيق بين الأقسام:** يظهر الأداء مدى فعالية الهيكل التنظيمي والتنسيق بين أجزاء العمل.
- **ملاءمة الخطط للبيئة:** يساهم في تقييم مدى ملاءمة الخطط للظروف البيئية المحيطة.
- **إطلاع المنفذين:** يضمن أن يكون المعنيون بتنفيذ الخطط على دراية كافية بها.
- **قياس الدوافع والاتجاهات:** يساعد في فهم دوافع واتجاهات المشاركين في تنفيذ الاستراتيجيات.

الأداء كمؤشر لفاعلية المنظمة:

يعتبر الأداء المؤشر الأكثر شمولية لفاعلية المنظمة؛ إذ يقيس مدى تحقيقها لأهدافها، مثل البقاء والنمو (الياسري، 2018، ص 76).

ويرى الباحث أن الأداء يعكس الوجه الحقيقي للمنظمة؛ إذ يشير الأداء الفاعل إلى نجاح الخطط وتحقيق الأهداف، بينما يعد الأداء المتدني دليلاً على فشل المنظمة في تنفيذ خططها وبلوغ أهدافها.

2.4.3 بطاقة الأداء المتوازن

تعتبر بطاقة الأداء المتوازن وسيلة من وسائل قياس ومراقبة الأداء المؤسسي، التي تحقق نوعاً من التوازن بين الأعمال طويلة المدى وقصيرة المدى، كما أنها تسهم في ربط رؤية الوحدة التنظيمية ورسالتها وأهدافها، كما تعتبر بطاقات الأداء المتوازن آلية لتطبيق استراتيجيات المنظمة ومتابعة أدائها وفقاً للخطة المرسومة (الشعراوي، 2023، ص197).

وتقيس بطاقة الأداء المتوازن الأداء المؤسسي من خلال أبعاد تمثلت في البعد المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعليم والنمو، وبالتالي فإن بطاقة الأداء المتوازن تربط بين أهداف المؤسسة قصيرة المدى وبين استراتيجياتها وأهدافها الاستراتيجية طويلة المدى (كسناوي وعبيد، 2021، ص23). وتشتمل أبعاد الأداء المتوازن على الأبعاد التالية:

منظور الأداء المالي:

وهو أهم منظورات الأداء، خاصة في المؤسسات، ويركز هذا المنظور على أهداف الشركة الطويلة الأمد التي تركز على زيادة الربح وتحسين الإنتاجية، كما أنه يحتوي أهدافاً مالية بحتة كالعائد على الاستثمار، التكلفة الربحية والسيولة؛ إذ جرى استخدام النسب المالية لقياس هذا الأداء، ويتحقق هذا الأداء من خلال متطلبات رسالة المنظمة ورؤيتها وتحويل التهديدات المالية إلى أهداف وفرص قابلة للتحقيق والاستفادة منها (Niven, 2011).

منظور المواطن والمستفيدين:

ووفقاً لهذا المنظور، فإن المنظمة لا بد أن تركز على علاقاتها مع العميل والمستفيد ما تقدمه من خدمات، كما يقيس مستوى التزام المؤسسة بتلبية احتياجات المواطنين والمستفيدين، وهناك معياران لقياس ذلك، وهما مجموعة القياس المركزية، والتي تتمثل في الحفاظ على العميل والحصول السوقي ورضا العملاء والمستفيدين، والإنجازات، فيما الثاني هو محرك الأداء التالي الذي يسير بالمنظمة إلى مكانة قيمة العميل، وتشمل الأوقات الرائدة والجودة وخصائص جودة الخدمة المقدمة (الشعراوي، 2023).

منظور العمليات الداخلية:

يركز هذا المنظور على زيادة ثروة المساهمين وتحسين الأهداف ومعالجة الانحرافات بهدف تحسين رضا العملاء من خلال العمليات التشغيلية والعمليات الإدارية، والعمليات الإبداعية والعمليات التنظيمية والاجتماعية (الدياسطي وآخرون، 2021).

منظور التعلم والنمو

يسهم التعلم والنمو إلى رفع مستوى قدرة المنظمة على التجديد، كما يسهم في قدرتها على الاستمرارية والبقاء على المدى الطويل، ومن ثمّ، فإن المنظمة تقوم بتقييم ودراسة وضعها وما يجب عليها القيام به للاحتفاظ بالمعرفة التقنية الضرورية للبقاء وفهم احتياجات العملاء وتطوير هذه المعرفة بالتوازي مع احتفاظها بالكفاءة والإنتاجية لخلق القيمة للعميل (الدياسطي وآخرون، 2021).

منظور المجتمع والاستدامة:

ينظر إلى هذا المجتمع والاستدامة من خلال ضمان وجود التحسين في الأداء الاجتماعي بما يلي الاحتياجات للمجتمع والتعامل مع مشكلاته، ومن منظور الاستدامة، فإن الأداء يكون من خلال الاعتماد على أنظمة من شأنها تحسين الأداء البيئي والحفاظ على البيئة، من خلال إنتاج خدمات صديقة للبيئة والأخذ بعين الاعتبار الحفاظ على البيئة في إنتاج مثل هذه الخدمات وتقديمها للمستخدمين (كسناوي وعبيد، 2021).

2.5 الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث في هذا الجزء، عددا من الدراسات العربية والأجنبية التي ناقشت الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي، وهي مرتبة تنازليا من الأحدث فالأقل حداثة:

2.5.1 الدراسات السابقة العربية:

دراسة الفوساني (2025): الإدارة الرقمية وسؤال تفعيل منظومة الحماية الاجتماعية بالمغرب.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الرقمية في تفعيل منظومة الحماية الاجتماعية بالمغرب، مع التركيز على التحول الرقمي أداة رئيسية لتحسين فعالية وكفاءة الخدمات الاجتماعية كما هدفت إلى تحليل التجارب المقارنة واقتراح مداخل لتطوير الرقمنة في هذا المجال، بهدف تعميم الحماية الاجتماعية وتحقيق العدالة المجالية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها أن الإدارة الرقمية تسهم بشكل كبير في تسريع العمليات الإدارية وتحسين تبادل المعلومات بين الجهات المعنية، ما يعزز فعالية منظومة الحماية الاجتماعية، وأظهرت الدراسة أن الرقمنة تساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وبخاصة الفئات الأكثر احتياجا ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تعيق فعالية هذا التحول، مثل قضايا التمويل، ومحدودية نظام استهداف المستفيدين، وحماية البيانات الشخصية.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز الرقمنة في منظومة الحماية الاجتماعية، منها تحسين التنسيق بين القطاعات الحكومية لتعزيز الأنظمة المعلوماتية، وتبني التحول الرقمي الشامل في مجال الحماية الاجتماعية، وتعزيز التعاون الدولي في الجوانب التقنية.

دراسة عبيد (2024): الممارسات الإدارية الرقمية المتبعة لدى مديري المدارس في عمان من وجهة نظر المعلمين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الممارسات الإدارية الرقمية المتبعة لدى مديري المدارس في عمان من وجهة نظر المعلمين، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع البيانات، والتي تكونت من أربعة مجالات فرعية: التكنولوجي، المعرفي، المهني، والأخلاقي؛ إذ تكونت عينة الدراسة من 370 معلما ومعلمة من مديرية التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان، لواء ماركا.

أظهرت النتائج أن درجة الممارسات الإدارية الرقمية المتبعة لدى مديري المدارس جاءت متوسطة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي 3.66 والانحراف المعياري 0.59. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجهة المشرفة على التعليم لصالح القطاع الخاص.

وتوصلت الدراسة إلى أن المجال الأخلاقي جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع (3.81)، بينما جاء المجال المهني في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي متوسط (3.58). وأشارت النتائج إلى أن جائحة كورونا كانت عاملا رئيسيا في تعزيز التحول الرقمي في الإدارة المدرسية، رغم أن التحديات المادية وضعف التدريب ما زالت تعيق تطبيق الممارسات الرقمية بشكل كامل، وبخاصة في القطاع الحكومي.

دراسة البنا (2024): تفعيل تطبيق الإدارة الرقمية لتقليل الهدر التربوي بالتعليم قبل الجامعي في مصر تصور مقترح.

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية بمصر لتقليل الهدر التربوي في مراحل التعليم قبل الجامعي وتناولت الدراسة مشكلة الهدر التربوي الذي يتجلى في ارتفاع معدلات الرسوب والتسرب وضعف الكفاءة الداخلية للنظام التعليمي، ما يؤثر سلبا في الاقتصاد الوطني وجودة التعليم.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها وجود معوقات تحول دون تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية، مثل نقص الأجهزة الرقمية المتطورة، وقلة المديرين والمعلمين القادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات، وضعف ملائمة المناهج الحالية للتقنيات

الرقمية، كما قدمت الدراسة تصورا مقترحا يشمل إجراءات لتفعيل الإدارة الرقمية، مثل نشر ثقافة التغيير، وتوفير البنية التقنية والمالية، وتدريب المديرين والمعلمين، وتطوير المناهج التعليمية الرقمية. وأوصت الدراسة بضرورة توفير الدعم المالي والتقني للمدارس، وتدريب الكوادر التعليمية على استخدام التقنيات الرقمية، وإعادة هيكلة النظام الإداري ليتلاءم مع متطلبات الإدارة الرقمية وأكدت على أهمية تعزيز دور القيادات التعليمية والمعلمين في تطبيق هذه التقنيات، وتفعيل مشاركة الطلاب وأولياء الأمور في العملية التعليمية الرقمية.

دراسة أحمد صلاح (2024): أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مصر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير تطبيق الإدارة الرقمية في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك المصرية، وقياس مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في البنوك المصرية وتحليل العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة في البنوك المصرية.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بأخذ عينة من البنوك المصرية، وأظهرت النتائج أن هناك موافقة عامة من العينة على تطبيق الإدارة الرقمية في البنوك المصرية؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعادها 4.414 بانحراف معياري 0.505. جاء بعد التنظيم الرقمي في المقدمة بمتوسط 4.5354، يليه التخطيط الرقمي (4.4318)، ثم التنفيذ الرقمي (4.4198)، وأخيرا الرقابة الرقمية (4.2719). وفيما يتعلق بالميزة التنافسية المستدامة أظهرت النتائج أيضا موافقة عامة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لأبعادها 4.1328 بانحراف معياري 0.650. جاء بعد الاستجابة للعملاء في المقدمة بمتوسط 4.2702، يليه التوقيت المناسب (4.1828)، ثم المقدره الجوهريه (4.1113)، والابتكار والتجديد (4.0404)، وأخيرا الجودة (4.0553)، أما بخصوص العلاقة بين الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الرقمية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة في البنوك المصرية. كلما زاد تطبيق الإدارة الرقمية، زادت الميزة التنافسية المستدامة.

وخلصت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية في البنوك المصرية يسهم بشكل كبير في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، ما يعزز من قدرة البنوك على المنافسة في السوق المصرفي.

دراسة العتيبي نايف بن ضيف الله (2024): فعالية توظيف الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات الحكومية السعودية: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان نموذجاً.

هدفت الدراسة إلى تحليل فعالية توظيف الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات الحكومية السعودية، مع التركيز على وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان كنموذج، واعتمدت الدراسة على منهج المسح؛ إذ جرى تطبيق استبيان على عينة من العاملين في العلاقات العامة بالوزارة، بالإضافة إلى تحليل محتوى المنصة الرقمية للوزارة باستخدام نظرية الاتصال الحواري. أظهرت النتائج أن المنصة الرقمية للوزارة تولى أهمية كبيرة لتوفير أدوات تفاعلية تدعم الحوار الاتصالي مع الجمهور. كما أن العاملين بالعلاقات العامة يمتلكون مهارات تقنية عالية تسهم في رفع كفاءة التواصل. ومع ذلك، أشارت النتائج إلى وجود بعض القصور في تفعيل ساحات الحوار وتحديث المعلومات بشكل دوري. من ناحية أخرى أكدت الدراسة على أهمية الدورات التدريبية في تحسين مهارات العاملين في استخدام المنصات الرقمية، حيث أظهرت النتائج أن غالبية العاملين حصلوا على دورات تدريبية أسهمت في تطوير أدائهم.

وتوصلت الدراسة إلى أن توظيف الإدارة الإلكترونية والرقمية في العلاقات العامة الرقمية يمكن أن يعزز من كفاءة التواصل مع الجمهور، ويحقق أهداف المؤسسات الحكومية بشكل أكثر فعالية، شريطة أن يتم توفير الأدوات والتدريب اللازمين لضمان الاستخدام الأمثل لهذه المنصات.

دراسة علاونه عهد موسى (2024): درجة تطبيق الإدارة الرقمية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق وعلاقتها ببعض المتغيرات.

هدفت الدراسة إلى تقييم درجة تطبيق الإدارة الرقمية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقضاء المفرق في الأردن، وفحص العلاقة بين تطبيق الإدارة الرقمية وبعض المتغيرات مثل الجنس، والمؤهل

العلمي، وسنوات الخدمة، واستُخدِمَ المنهج الوصفي المسحي؛ إذ جرى تطوير أداة مكونة من 24 فقرة لقياس درجة تطبيق الإدارة الرقمية، وتم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من 365 معلما ومعلمة.

وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس كانت متوسطة بشكل عام، فقد جاءت المجالات مرتبة تنازليا كالآتي: إدارة الموارد البشرية، الرؤية، التمكين الإداري، والبيئة التقنية، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإدارة الرقمية تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

دراسة الخلفي، وعثماني (2024): الإدارة الإلكترونية ودورها في استقطاب الاستثمار الأجنبي في الجزائر " المنصة الرقمية أنموذجاً.

هدفت الدراسة تعرف دور الإدارة الإلكترونية في استقطاب الاستثمار الأجنبي في الجزائر، مع التركيز على المنصة الرقمية كنموذج حديث لرقمنة الإدارة وتحليل الدور الذي تلعبه المنصة الرقمية في تحسين المناخ الاستثماري من خلال تسهيل الإجراءات وتعزيز الشفافية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها أن الإدارة الرقمية تسهم بشكل فعال في تحسين بيئة الأعمال من خلال تقليل الوقت والجهد المطلوبين لإنجاز المعاملات الإدارية، ما يعزز ثقة المستثمرين وبخاصة الأجانب، كما أظهرت أن المنصة الرقمية توفر معلومات دقيقة وحديثة للمستثمرين، مما يمكنهم من متابعة مشاريعهم بشكل أكثر فعالية بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن المنصة الرقمية تعمل على إزالة العقبات المادية المرتبطة بالإجراءات التقليدية، ما يجعل الجزائر وجهة أكثر جاذبية للاستثمار الأجنبي.

قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات لتعزيز دور الإدارة الرقمية في جذب الاستثمار، منها تحسين جودة الإنترنت على مستوى الوطن، وتبسيط الإجراءات الإدارية مع ضمان إمكانية إنجازها إلكترونياً، كما أوصت بضرورة نشر الوعي الإلكتروني بين الموظفين العموميين وتأهيلهم لمواكبة التطورات التكنولوجية، بالإضافة إلى تأمين الأنظمة المعلوماتية من المخاطر الإلكترونية، واقترحت الدراسة

إنشاء شبكة إلكترونية تربط بين المنصة الرقمية والجهات الحكومية الأخرى لتسهيل تبادل المعلومات وزيادة سرعة الإجراءات.

دراسة زوقار (2023): أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بريكة.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر الإدارة الرقمية في جودة الأداء العام للمؤسسات، مع التركيز على بلدية بريكة كحالة دراسية، جرى استخدام منهج وصفي تحليلي؛ إذ جرى تصميم استبانة موجهة إلى 30 موظفا في بلدية بريكة، وجرى تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وأظهرت النتائج أن مستوى الرقمنة في بلدية بريكة منخفض؛ إذ لا يعتمد بشكل كبير على التقنيات الحديثة في إنجاز المهام اليومية. كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الأداء المؤسسي كان متوسطا، فقد أظهر الموظفون اتجاها محايدا نحو جودة الأداء. بالإضافة إلى ذلك، وجدت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الرقمنة والأداء المؤسسي، ما يشير إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية يمكن أن يحسن من جودة الأداء العام.

دراسة طلوع، عبدالاله (2023): الادارة الرقمية للجماعات الترابية: دراسة تحليلية في الإطار القانوني والمؤسساتي.

هدفت الدراسة إلى تحليل مدى كفاية الإطار القانوني والمؤسساتي في حماية وتطوير الإدارة الرقمية للجماعات الترابية، مع تسليط الضوء على التحديات والفرص التي تواجه هذا التحول.

وانتهجت الدراسة تحليل الإطار القانوني بمعنى تقييم القوانين التي تنظم الإدارة الرقمية، بما في ذلك الحماية الدستورية والقوانين المتعلقة بالمعاملات الإلكترونية الرقمية وحماية البيانات، ودراسة الإطار المؤسساتي أي تحليل دور المؤسسات الحكومية، مثل المديرية العامة للجماعات الترابية ووكالة التنمية الرقمية، في دعم التحول الرقمي، وتقييم التحديات التي تعني تحديد التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية، مثل الحماية الجنائية للبيانات والمعاملات الإلكترونية وتقديم توصيات واقتراح إصلاحات قانونية ومؤسساتية لتعزيز الإدارة الرقمية.

خلصت الدراسة إلى أن الإدارة الرقمية للجماعات الترابية تعد وسيلة فعالة لتحقيق الشفافية والكفاءة في تقديم الخدمات العامة، لكنها تحتاج إلى إطار قانوني ومؤسسي قوي لمواجهة التحديات التكنولوجية والأمنية. كما أكدت أهمية دور المؤسسات الحكومية في دعم هذا التحول لضمان تحقيق التنمية المستدامة وتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين.

دراسة الكثيري ومطلق (2022): أثر القرار الإداري على الجودة والقيادة.

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين القرارات الإدارية وجودة القيادة في المؤسسات وتحديد العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإدارية وكيفية انعكاسها على أداء القيادة ودراسة دور الرقابة الإدارية في تحسين جودة القرارات ومن ثمّ، جودة القيادة واستكشاف تأثير الإدارة الرقمية في عملية صنع القرارات الإدارية وجودة القيادة، وتقديم توصيات لتحسين جودة القيادة من خلال تحسين عملية صنع القرارات الإدارية.

واعتمدت الدراسة المنهج التحليلي؛ إذ جرى تحليل النظريات الإدارية والقانونية المتعلقة بصنع القرارات الإدارية وجودة القيادة. كما جرى استخدام الدراسات السابقة والمصادر القانونية والإدارية لدعم النتائج. وأظهرت الدراسة أن القرارات الإدارية تلعب دوراً محورياً في تحديد جودة القيادة؛ إذ أن القرارات الفعالة تعزز من كفاءة القيادة وتحقيق الأهداف المؤسسية؛ إذ وجدت الدراسة أن الرقابة الإدارية تسهم في تحسين جودة القرارات من خلال ضمان الشفافية والمساءلة، وأشارت النتائج إلى أن الإدارة الرقمية تسهل عملية صنع القرارات من خلال توفير البيانات الدقيقة والوصول السريع إلى المعلومات، مما يعزز جودة القيادة، وبينت الدراسة أن البيئة التنظيمية، بما في ذلك الثقافة المؤسسية وهيكل السلطة، تؤثر بشكل كبير في جودة القرارات الإدارية، ومن ثمّ، على جودة القيادة.

دراسة روفائيل والبديوي (2022): اتجاهات مديري المدارس نحو الإدارة الرقمية في ظل جائحة كورونا في لواء قسبة إربد.

هدفت الدراسة إلى قياس التفاوت في آراء مديري المدارس الحكومية في لواء قسبة إربد بالأردن تجاه تطبيق الإدارة الرقمية خلال جائحة كورونا، بالإضافة إلى انخفاض مستوى المعرفة بأساسيات الإدارة

الرقمية بين المديرين. وقد أظهرت الدراسة أن هناك حاجة لفهم اتجاهات المديرين نحو هذه الإدارة في ظل الظروف الاستثنائية التي فرضتها الجائحة، وهدفت الدراسة إلى تحديد اتجاهات مديري المدارس الحكومية نحو الإدارة الرقمية خلال جائحة كورونا، بالإضافة إلى تحليل الفروق في هذه الاتجاهات بناء على متغيرات الجنس، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة الإدارية.

وأظهرت النتائج أن اتجاهات مديري المدارس نحو الإدارة الرقمية كانت إيجابية ومرتفعة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ولمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة شهادة الدكتوراة، بينما لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لعدد سنوات الخبرة الإدارية.

دراسة سالم أسامة محمد، الحربي ابتهاج (2022): مستوى تطبيق الادارة الرقمية لدى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين وأثرها في الحوكمة.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين وأثرها في الحوكمة، بهدف تحديد مدى تطبيق الإدارة الرقمية وتأثيرها في تحسين الحوكمة من وجهة نظر الموظفين.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي؛ إذ جرى توزيع استبانة على عينة مكونة من 68 موظفا في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين، وأظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية تطبق بشكل فعال؛ إذ جرى توفير الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتنفيذ الأعمال بكفاءة، مع تحقيق نتائج عالية في نشر الوعي بين الموظفين حول الأنظمة المعلوماتية الجديدة. كما أشارت النتائج إلى أن حوكمة الإدارة الرقمية تدعم تحقيق متطلبات رؤية 2030. فقد أظهرت النتائج مستويات عالية من الرضا حول تأثير الإدارة الرقمية في تحسين الحوكمة، تكمن مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تقييم مستوى تطبيق الإدارة الرقمية في الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين، وفهم تأثيرها في تحسين الحوكمة، وبخاصة في ظل التوجهات الحديثة نحو التحول الرقمي وتحقيق رؤية 2030.

دراسة السعودي وبن مقلة (2022): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، مع التركيز على التحديات التي تواجه التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، جرى استخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على مراجعة الأدبيات السابقة وتحليل الواقع الحالي للإدارة في البلديات الجزائرية.

أظهرت النتائج أن المعوقات التقنية، مثل ضعف البنية التحتية التكنولوجية وعدم توفر الإنترنت عالي السرعة، تشكل تحديات كبيرة، بالإضافة إلى ذلك أشارت الدراسة إلى أن النقص في التشريعات الداعمة للإدارة الرقمية وعدم وجود حماية قانونية كافية للمواطنين والموظفين يعيقان التطبيق الفعال، كما أن المعوقات السياسية، مثل عدم الاستقرار السياسي وتضارب المصالح الحزبية، تسهم في تعقيد عملية التحول، ومن الناحية التنظيمية والبشرية، أظهرت الدراسة أن الهياكل التنظيمية التقليدية وعدم كفاءة الموظفين ونقص التدريب يشكلون عوائق رئيسية.

دراسة زيادة، رانية (2021): دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد.

هدفت الدراسة إلى تعرف دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد" تأثير الإدارة الرقمية في تطوير مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات السعودية، مع التركيز على جامعة الملك خالد كحالة دراسية.

وهدفت الدراسة إلى تحليل مدى توفر مقومات الإدارة الرقمية في جامعة الملك خالد، وتقييم مستوى مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في الجامعة، تحديد طبيعة العلاقة بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية، تقديم توصيات لتعزيز دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادة الإبداعية ومن أهم النقاط التي توصلت إليها الدراسة:

- توفر مقومات الإدارة الرقمية: أظهرت النتائج أن مقومات الإدارة الرقمية متوفرة بدرجة متوسطة في جامعة الملك خالد؛ إذ جاءت المقومات المالية في المرتبة الأولى، تليها المتطلبات الأمنية، ثم البشرية، فالمادية، وأخيرا الإدارية.
- مهارات القيادة الإبداعية: كانت درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية متوسطة؛ إذ جاءت مهارة الحساسية للمشكلات في المرتبة الأولى، تليها مهارة المخاطرة، ثم الأصالة، فالطلاقة، وأخيرا المرونة.
- العلاقة بين الإدارة الرقمية والقيادة الإبداعية: وجدت الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الإبداعية. كما أظهرت النتائج أن المقومات الأمنية كانت الأكثر تأثيرا في تنمية هذه المهارات.
- تأثير الإدارة الرقمية: أظهر تحليل الانحدار أن مقومات الإدارة الرقمية تسهم بشكل جوهري في تنمية مهارات القيادة الإبداعية؛ إذ تفسر حوالي 25% من التباين في هذه المهارات.

وخلصت الدراسة، إلى أن الإدارة الرقمية تلعب دورا مهما في تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الملك خالد، ومع ذلك هناك حاجة لتعزيز مقومات الإدارة الرقمية وتحسين البنية التحتية التكنولوجية لتحقيق الاستفادة القصوى من هذه الإدارة، كما أوصت الدراسة بضرورة تدريب القيادات على استخدام التكنولوجيا الحديثة وتشجيع الابتكار لمواكبة التطورات العالمية في مجال التعليم العالي.

دراسة البطران، شيماء عبد العال (2021): الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرقمية في تنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية، مع التركيز على جامعة الفيوم كحالة دراسية. تمثلت مشكلة الدراسة في الحاجة إلى تحسين النظم الإدارية بالجامعات من خلال تبني الإدارة الرقمية، وذلك لمواجهة التحديات التي تفرضها التطورات التكنولوجية والمتطلبات التنافسية في العصر الرقمي. اعتمدت الدراسة على منهج وصفي

تحليلي؛ إذ جرى جمع البيانات من خلال استبيانات وزعت على عينة من الموظفين الإداريين في جامعة الفيوم.

أظهرت النتائج أن تطبيق أنظمة الإدارة الرقمية له أثر إيجابي قوي على تطوير العمل الإداري وأداء الموظفين، مع وجود نقص نسبي في معرفة الموظفين بالأنظمة المطبقة. كما أشارت النتائج إلى أن التسهيلات اللازمة لدعم هذه الأنظمة تحتاج إلى مزيد من الدعم من قبل الجامعة، وأن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية كانت بدرجة متوسطة، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة، تفعيل الإدارة الرقمية بشكل كامل وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إلكترونية، وتطوير البنية التحتية التقنية وتوفير الدورات التدريبية للموظفين لتعزيز مهاراتهم الرقمية، وتحسين الأنظمة الرقمية الحالية من حيث السرعة والحماية وتلبية احتياجات العمل، وتعزيز الوعي بأهمية الإدارة الرقمية ودورها في تحسين الأداء الإداري.

دراسة ختير فوزيه فاطمه (2021): الإدارة الإلكترونية ومستقبل الأرشيف الرقمي في الجزائر.

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع ومستقبل الأرشيف الرقمي في الجزائر في ظل تطبيق الحكومة الرقمية وانتشار الإدارة الإلكترونية الرقمية، تشير الدراسة إلى أن الأرشيف الرقمي أصبح جزءا لا يتجزأ من ذاكرة الأمة وتاريخها، ويتطلب معالجة آلية وإجراءات فورية للحفاظ عليه من الضياع. تواجه الأرشيفات الرقمية تحديات تتعلق بالحفظ على المدى الطويل، وبخاصة مع التطورات التكنولوجية السريعة والمخاطر المحيطة بها. الدراسة تناقش أيضا المعايير الدولية المتعلقة بالأرشيف الرقمي وتسلط الضوء على ضرورة تبني سياسة وطنية لضمان بقاء الأرشيف الرقمي واسترجاعه عند الحاجة، كما وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الأرشيف الرقمي يمثل جزءا من الذاكرة الوطنية وأكدت أن الحاجة إلى معالجة آلية وإجراءات فورية للحفاظ على الأرشيف الرقمي وناقشت التحديات المتعلقة بالحفظ على المدى الطويل، وأكدت ضرورة تبني سياسة وطنية للأرشيف الرقمي.

دراسة مقابلة وعتوم (2021): واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة في ضوء التحول الرقمي.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس شرورة، ومعرفة المتطلبات اللازمة لهذا التطبيق، بالإضافة إلى تحديد المعوقات التي تعيق التحول الرقمي، كما سعت إلى وضع مقترحات لتطوير الإدارة الرقمية في هذه المدارس، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الرقمية في مدارس شرورة متوسطة، مع وجود بعض الممارسات الجيدة مثل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور، ومع ذلك، تواجه المدارس معوقات كبيرة، منها غموض مفهوم الإدارة الرقمية لدى بعض القيادات، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص التدريب الكافي للعاملين، وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية للقيادات المدرسية لتعزيز فهمهم للإدارة الرقمية، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة، مثل أجهزة الحاسوب وشبكات الإنترنت، كما دعت إلى نشر ثقافة استخدام التقنية في العمليات الإدارية، وتشكيل لجان متخصصة لمتابعة تطبيق الإدارة الرقمية بشكل دوري.

دراسة سليمان، مصطفى (2020): تحديات الإدارة الإلكترونية الرقمية في الواقع والمأمول.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرقمية في ترقية المرفق العام والخدمة العمومية، مع التركيز على التحديات التي تواجه تطبيق هذه الإدارة في الجزائر، وأشارت الدراسة إلى أن الإدارة الرقمية تمثل نموذجاً مثالياً للإدارة الحديثة؛ إذ تعتمد على استخدام المستندات الإلكترونية والأرشيف الرقمية بدلاً من الأوراق التقليدية، ما يساهم في تحسين سرعة وجودة الخدمات، ومع ذلك، تواجه الجزائر عدة تحديات في تطبيق هذا النموذج، منها نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم اقتناع بعض الموظفين بالإدارة الرقمية، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف الأجهزة الإلكترونية.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الإدارة الرقمية تساهم في تحسين مستوى الخدمات وتقليل التكاليف، كما أنها تعزز الشفافية والمساواة في تقديم الخدمات، ومع ذلك، فإن تطبيقها في الجزائر يواجه عقبات كبيرة، منها نقص الثقافة المعلوماتية لدى المواطنين، وعدم توفر الموارد المالية الكافية، بالإضافة إلى انتشار البيروقراطية والفساد.

دراسة راشد (2020): الإدارة الرقمية

هدفت الدراسة إلى استكشاف إمكانية تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات المصرية، مع التركيز على تحسين الأداء الإداري وتقليل التكاليف من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتناولت الدراسة مشكلة ضعف تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات المصرية، والتي تعاني من معوقات مثل نقص البنية التحتية التكنولوجية، وقلة الكوادر المؤهلة، وعدم توفر التمويل الكافي.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الرقمية يمكن أن تسهم في تحسين الكفاءة الإدارية وتقليل التكاليف، كما أنها تعزز الشفافية والقدرة التنافسية للجامعات. ومع ذلك، فإن تطبيقها يتطلب توفير بنية تحتية تقنية قوية، وتدريب الكوادر الإدارية والأكاديمية، وتوفير التمويل اللازم.

وأوصت الدراسة بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية للعاملين في الجامعات لتوعيتهم بمفهوم الإدارة الرقمية وفوائدها، بالإضافة إلى توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة مثل أجهزة الحاسوب المتطورة وشبكات الإنترنت عالية السرعة وأكدت أهمية وضع خطط استراتيجية واضحة لتطبيق الإدارة الرقمية، وتشريعات تدعم هذا التحول، مع توفير الدعم المالي الكافي من الحكومة والقطاع الخاص.

دراسة محمد (2020): إدارة الوثائق الرقمية في أجهزة الدولة في إطار منظومة التحول الرقم.

تركز هذه الدراسة على إدارة الوثائق الرقمية في مصر في إطار التحول الرقمي. تناقش الدراسة أهمية الوثائق كأدلة إثبات ومصادر رئيسية للبيانات، وتسلط الضوء على التحديات التي تواجه إدارات حفظ الوثائق في الأجهزة الإدارية، مثل التشتت الإداري وغياب التبعية الفنية. الدراسة تقترح إنشاء تقسيم تنظيمي لإدارة الوثائق يتسق مع أهداف قانون الوثائق المزمع صدوره، ويضمن السيطرة على الأرصدة الوثائقية ودعم المنظومة الرقمية.

توصلت الدراسة إلى عدة حقائق أهمها أن الوثائق الرقمية كأدلة إثبات ومصادر رئيسية للبيانات، وناقشت التحديات الإدارية والفنية في حفظ الوثائق، واقترحت إنشاء تقسيم تنظيمي لإدارة الوثائق، وأكدت ضرورة توحيد العمليات الفنية والإدارية لدعم التحول الرقمي.

دراسة الأقرع (2019) بعنوان: دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية

هدفت الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المؤسسات الحكومية بمحافظة قلقيلية وتحديد تأثيرها في الأداء الوظيفي. شملت الدراسة مجتمعا مكونا من 350 موظفا يعملون في هذه المؤسسات، وجرى اختيار عينة عشوائية قوامها 190 فردا. اعتمد الباحث على المنهج التحليلي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

أظهرت نتائج التحليل توافقا واسعا بين المشاركين حول التأثير الإيجابي للإدارة الرقمية في أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية، لا سيما في مجالات تسهيل الاتصالات، تحسين كفاءة العمليات الإدارية، حفظ المعلومات ومعالجتها، وتسريع نقل المعلومات. كما أكدت النتائج وجود توجه ملحوظ نحو اعتماد الإدارة الرقمية في العمل الإداري بالمؤسسات الحكومية في محافظة قلقيلية.

دراسة المبروك (2019) بعنوان أثر تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة".

هدفت الدراسة إلى قياس تأثير تطبيق الإدارة الرقمية في أداء الموظفين الإداريين في جامعة القدس المفتوحة، بالإضافة إلى استعراض واقع إدارة الموارد البشرية الرقمية في الجامعة، اعتمد الباحث المنهج الوصفي لتحليل وتفسير العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستخدما أساليب كمية مثل معاملات الارتباط والانحدار، شملت عينة الدراسة 132 موظفا إداريا في الجامعة، جرى اختيارهم باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية.

وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج، أبرزها أن تطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية في الجامعة كان مرتفعا وفقا لآراء المبحوثين، كما تبين أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين حصل على تقييم مرتفع بناء على مؤشر الأهمية النسبية. وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقييم أفراد العينة لتطبيق الإدارة الرقمية للموارد البشرية وفقا لمتغيرات العمر، المؤهل العلمي، وسنوات

الخبرة، كذلك لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي للعاملين وفقا لمتغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة البقعاوي موزي بنت مشرف (2019): دور الادارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل.

هدفت الدراسة إلى استكشاف دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بين الإداريات في المدارس الثانوية بمدينة حائل، مع التركيز على تحديد المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري.

جرى استخدام المنهج الوصفي المسحي؛ إذ جرى تطبيق استبانة على عينة مكونة من 244 إدارية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في حائل. أظهرت النتائج أن دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري جاء بمتوسط عام (2.76 من 4)، ما يشير إلى مستوى متوسط من الفاعلية. كما أظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية جاءت بمتوسط عام (3.59 من 4)، ما يعكس مستوى عالٍ من الصعوبات، ومن أبرز المعوقات التي جرى تحديدها هي ضعف البنية التحتية التقنية، وقلة البرامج التدريبية في مجال التقنية، وضعف الوعي الثقافي بالتكنولوجيا الرقمية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات الإداريات تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وعدد الدورات التدريبية في مجال التقنية؛ إذ أظهرت الإداريات الحاصلات على مؤهل بكالوريوس أو دبلوم وعدد أكبر من الدورات التدريبية مستوى أعلى من الوعي بأهمية الإدارة الرقمية.

دراسة الطريقي، بدرية (2019): دور الادارة الرقمية في تحديث وعصرنة الادارة العمومية بالمغرب.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على كيفية استفادة الإدارة العمومية المغربية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحديث أساليب عملها وتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تحليل تأثير الإدارة الرقمية في اتخاذ القرارات الإدارية وهياكل الإدارة، تبرز الدراسة أن الإدارة الرقمية تعتمد على قواعد البيانات والمعلومات لمساعدة المديرين في التخطيط واتخاذ القرارات الصائبة، ما يعزز من سرعة وفعالية العمل الإداري.

أظهرت الدراسة أن أبرز المشكلات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في المغرب هي نقص الكفاءات البشرية المؤهلة في مجال تكنولوجيا المعلومات، وضعف التجهيزات المعلوماتية، وعدم كفاية الميزانية المخصصة لهذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، تواجه الإدارة الرقمية تحديات تتعلق بالأمن المعلوماتي وحماية البيانات الشخصية، ما يتطلب تطوير أنظمة أمنية متينة لضمان سرية المعلومات وسلامة التعاملات الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التكوين المستمر للموظفين في مجال تكنولوجيا المعلومات، وزيادة الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية، ووضع استراتيجية شاملة لتطوير الجهاز الإداري. كما تؤكد أهمية تعميم استخدام اللغة العربية في المواقع الإلكترونية للإدارات العمومية لتسهيل تفاعل المواطنين معها. أخيراً، تشدد الدراسة على ضرورة تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة العمومية لتحقيق حكمة جيدة وضمان نجاح برنامج الإدارة الرقمية.

توصلت الدراسة إلى أن الإدارة الرقمية تمثل أداة قوية لتحديث الإدارة العمومية في المغرب، ولكن نجاحها يتطلب توفير الكفاءات البشرية المؤهلة، وتعزيز البنية التحتية التكنولوجية، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز الشفافية والمشاركة الفعالة من قبل جميع الأطراف المعنية.

دراسة العويلى (2019): أثر تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف أثر تطبيق الإدارة الرقمية في أداء الموارد البشرية في الإدارة العمومية، مع التركيز على الحالة المغربية، وتمحورت مشكلة الدراسة حول مدى قدرة الإدارة الرقمية على تحسين أداء الموارد البشرية، وما إذا كانت الإدارة المغربية مؤهلة لتبني هذه التقنيات الحديثة.

تم استخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على تحليل الأدبيات السابقة والنظريات المتعلقة بالإدارة الرقمية وأداء الموارد البشرية. أظهرت النتائج أن الإدارة الرقمية تسهم بشكل كبير في تحسين القدرات التواصلية للموارد البشرية؛ إذ توفر تقنيات مثل البريد الإلكتروني والشبكات الداخلية وسائل فعالة للتواصل بين الموظفين والمتعاملين مع الإدارة. بالإضافة إلى ذلك، أسهمت الإدارة الرقمية في تطوير وتنمية قدرات الموارد البشرية من خلال برامج التكوين عن بعد والتكوين المستمر، ما أدى إلى تحسين كفاءة الأداء

الوظيفي. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن نجاح تطبيق الإدارة الرقمية يتطلب تأهيلا كافيا للموارد البشرية وتوفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة.

دراسة العجيلي (2019): تصور لتطبيق الإدارة الرقمية بالاتحادات الرياضية البارالمبية.

هدفت الدراسة إلى استكشاف تصور لتطبيق الإدارة الرقمية في الاتحادات الرياضية البارالمبية، مع التركيز على تحديد المعوقات التي تعيق هذا التطبيق وآليات تفعيله. تمحورت مشكلة الدراسة حول التحديات التي تواجه الاتحادات الرياضية البارالمبية في تبني الإدارة الرقمية، بما في ذلك المعوقات الإدارية، التقنية، المالية، والبشرية.

جرى استخدام منهج وصفي تحليلي يعتمد على استبانة توزعت على عينة مكونة من 50 فردا من مديري الاتحادات وأعضاء اللجان والإداريين المتعاملين مع الاتحادات الرياضية البارالمبية في مصر. وأظهرت النتائج وجود نقص في الدورات التدريبية لموظفي الموارد البشرية في مجال الإدارة الرقمية، وضعف التحفيز المادي والمعنوي لاستخدام التقنيات الرقمية، بالإضافة إلى افتقار الاتحادات إلى قواعد بيانات دقيقة ومتكاملة وضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية.

2.5.2 الدراسات السابقة الأجنبية:

دراسة (Marona 2019): بعنوان "تطبيق نظام إلكتروني لإدارة السجلات الطبية"

هدفت الدراسة إلى تصميم نظام إلكتروني شامل لإدارة السجلات الطبية في مقاطعة ليمبوبو بجنوب أفريقيا، بهدف دعم وتعزيز خدمات الرعاية الصحية. اعتمدت الدراسة على استبانة مسحية لجمع البيانات الكمية من عينة مكونة من 306 أفراد من بين إجمالي 622 من مسؤولي إدارة السجلات الطبية، وبلغ معدل الاستجابة 217 مشاركا. تم تطبيق تقنيات تحليل النظام ومراقبته لتعزيز موثوقية البيانات وتحليلها بشكل دقيق.

أظهرت الدراسة نتائج مهمة، أبرزها أن النظام الإلكتروني لإدارة السجلات الطبية لم يطبق بشكل كامل في مؤسسات الرعاية الصحية. حاليا، يقتصر استخدامه على جمع المعلومات الشخصية والوضع

المالي للمرضى أو لأغراض الفوترة، على الرغم من وجود وحدات مخصصة لإدارة السجلات ضمن النظام، هذا القصور في التطبيق يؤثر سلباً في جودة خدمات الرعاية الصحية، ما ينعكس بشكل مباشر على تجربة المرضى وكفاءة النظام الصحي.

2.5.3 تعقيب على الدراسات السابقة:

تسلط الدراسات السابقة الضوء على الدور المحوري للإدارة الرقمية الإلكترونية في تعزيز الكفاءة المؤسسية وتحقيق الميزة التنافسية وجودة القيادة والعلاقات العامة الرقمية، ويمكن ملاحظة وجود توجه عام في الأبحاث نحو التأكيد على أهمية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مختلف القطاعات، سواء في البنوك (دراسة أحمد صلاح، 2024)، أو المؤسسات العامة والخاصة (دراسة الكثيري ومطلق، 2022)، أو العلاقات العامة في المؤسسات الحكومية السعودية (دراسة العتيبي، 2024)؛ إذ تبرز أهمية الإدارة الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي والوظيفي في مختلف السياقات التعليمية والتنظيمية، إذ تظهر النتائج أن الإدارة الرقمية ليست مجرد تطور تقني، بل تحول جوهري في الممارسات الإدارية يؤثر بشكل مباشر في الكفاءة والفاعلية التنظيمية، وتتفاوت التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية بين نقص المؤهلات، وضعف البنية التحتية، والقصور في التدريب، ما يبرز الحاجة إلى استراتيجيات داعمة، كما تؤكد الدراسات على العلاقة الوثيقة بين القيادة التكنولوجية والرضا الوظيفي، ودورها في تعزيز الأداء المؤسسي.

تشير الدراسات السابقة التي جرى تناولها إلى تركيزها على دور الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير الأداء داخل بعض المؤسسات الحكومية، وتتشترك هذه الدراسة مع بعض الدراسات السابقة في بحث دور الإدارة الرقمية في تحسين الأداء الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات تختلف في مجتمع الدراسة الذي طبقت فيه؛ إذ تركزت على الأجهزة الأمنية، كما تناولت بعض الدراسات السابقة تأثير تطبيق الإدارة الرقمية في أداء الموظفين، مثل دراسة المبروك (2019) وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

تبرز دراسة أحمد صلاح (2024) العلاقة الوثيقة بين الإدارة الرقمية والميزة التنافسية المستدامة؛ إذ أظهرت أن تطبيق الإدارة الرقمية يعزز الاستجابة للعملاء، والابتكار، والجودة، ما ينعكس إيجابيا على قدرة البنوك المصرية على المنافسة، وهذا يتقاطع مع نتائج دراسة الكثيري ومطلق (2022) التي أكدت أن الإدارة الرقمية تسهم في تحسين عملية صنع القرار، ما يعزز من جودة القيادة وفعالية القرارات الإدارية، وهذا التقاطع يوضح أن التحول الرقمي لا يقتصر على تحسين الأداء الداخلي، بل يمتد ليشمل استراتيجيات القيادة واتخاذ القرار.

أما دراسة العتيبي (2024) فتضيف بعدا مهما حول تأثير الإدارة الإلكترونية في العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات الحكومية، موضحة أن المنصات الرقمية تسهم في تحسين التواصل مع الجمهور وتعزيز الحوار التفاعلي، غير أن الدراسة أشارت إلى بعض القصور في تحديث المحتوى الرقمي وتفعيل ساحات الحوار، مما يتطلب تطويرا مستمرا للبنية التحتية الرقمية وتدريب الموظفين لضمان الاستخدام الأمثل للمنصات الرقمية.

بالمقارنة بين الدراسات الثلاث، يتضح أن هناك توجها موحدا نحو أهمية الإدارة الرقمية، لكنها تختلف في مجالات التطبيق، ففي حين ركزت دراسة أحمد صلاح على القطاع المصرفي، ودراسة الكثيري ومطلق على القيادة الإدارية، فإن دراسة العتيبي تناولت تأثير الإدارة الإلكترونية في العلاقات العامة الرقمية في المؤسسات الحكومية، وهذا يعكس اتساع نطاق تأثير التحول الرقمي على مختلف القطاعات، ما يستدعي ضرورة الاستثمار المستدام في تطوير البنية التحتية الرقمية وتدريب الكوادر البشرية لمواكبة التطورات السريعة في هذا المجال.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو المجتمع الذي تم تطبيق الدراسة فيه، وهو الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل، ما يضيف خصوصية على البحث، وتتميز الدراسة باهتمامها بقطاع الأمن وأهمية البحث فيه؛ إذ تسلط الضوء على دور الإدارة الرقمية في تطوير وتحسين الأداء داخل الأجهزة الأمنية، باعتبارها استراتيجية جديدة يمكن الاستفادة منها في تطوير القطاع الأمني الفلسطيني.

تبرز هذه الدراسات مع الحاجة إلى تطوير شامل للتكنولوجيا الإدارية والرقمية وتكييفها مع السياقات المختلفة، مع التركيز على التدريب والتقييم العادل لضمان استدامة التحسين المؤسسي.

وتشكل الدراسات المقدمة رؤية شاملة حول تطبيق الإدارة الرقمية في سياقات مختلفة، حيث تسلط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تحسين الخدمات الإدارية وتعزيز الكفاءة. ومع ذلك، تواجه هذه التطبيقات تحديات مشتركة، مثل نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، وعدم كفاية التدريب، بالإضافة إلى التحديات الأمنية المتعلقة بحماية البيانات. الدراسات تؤكد ضرورة تبني سياسات وطنية لدعم التحول الرقمي، وتعزيز البنية التحتية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين، وضمان الأمن الرقمي، كما تشير إلى أهمية تعزيز الشفافية والمساءلة في الإدارة الرقمية لتحقيق حوكمة فعالة. يمكن القول، إن نجاح التحول الرقمي يتطلب توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، وتعزيز التعاون بين المؤسسات الحكومية والجهات التقنية، ومواكبة التطورات التكنولوجية العالمية لضمان تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

تناولت جميع الدراسات السابقة موضوع الإدارة الرقمية من زوايا متعددة؛ إذ ركزت على تأثيرها في تحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة، مع تسليط الضوء على التحديات والمعوقات التي تواجه تطبيقها في مختلف القطاعات. دراسة زوقار (2023) أظهرت أن الإدارة الرقمية تسهم في تحسين الأداء العام للمؤسسات، وبخاصة عند توفر البنية التحتية التكنولوجية والتدريب الكافي للموظفين. ومع ذلك، أشارت الدراسة إلى أن نقص الموارد وضعف الوعي الرقمي يعيقان تحقيق الفوائد الكاملة لهذا التحول.

من جهة أخرى، دراسة العويلى (2019) أكدت على دور الإدارة الرقمية في تعزيز أداء الموارد البشرية من خلال تحسين التواصل وتوفير برامج تدريبية مستمرة. ومع ذلك، أشارت إلى أن نجاح هذا التحول يتطلب تأهيلا كافيا للموظفين ودعما مؤسسيا قويا. أما دراسة العجيلي (2019)، فقد ركزت على التحديات التي تواجه الاتحادات الرياضية البارالمبية في تبني الإدارة الرقمية، مشيرة إلى ضرورة توفير التدريب والبنية التحتية اللازمة لتفعيل هذه التقنيات.

في السياق الجزائري، دراسة السعودي ومقلة (2022) سلطت الضوء على المعوقات التقنية والتشريعية التي تعيق تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات، مؤكدة على أهمية تطوير التشريعات وزيادة الوعي الرقمي. وفي المغرب، دراسة الفوساني (2025) ناقشت دور الإدارة الرقمية في تفعيل منظومة الحماية الاجتماعية، مشيرة إلى أن الرقمنة يمكن أن تحسن جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وبخاصة الفئات الأكثر احتياجاً.

في السياق الأردني، دراسة عبيد (2024) أظهرت أن الممارسات الإدارية الرقمية في المدارس ما زالت متوسطة، مع وجود فجوات في التدريب والبنية التحتية، خاصة في القطاع الحكومي. وأخيراً، دراسة البنا (2024) قدمت تصوراً مقترحاً لتفعيل الإدارة الرقمية في المدارس المصرية لتقليل الهدر التربوي، مؤكدة أهمية توفير الدعم المالي والتقني وتدريب الكوادر التعليمية.

وبناء على هذه الدراسات، يمكن التأكيد على أن التحول الرقمي أصبح ضرورة استراتيجية وليس مجرد خيار إذ إنه يعزز التنافسية، ويحسن جودة القيادة، ويرفع كفاءة التواصل مع الجمهور، مما يستلزم تبني سياسات واضحة لدعم الرقمنة في المؤسسات المختلفة، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي لضمان تحقيق الاستفادة والتميز المؤسسي، بشكل عام تتفق هذه الدراسات على أن الإدارة الرقمية تمثل أداة فعالة لتحسين الأداء المؤسسي وجودة الخدمات، لكن نجاحها يتطلب توفير البنية التحتية المناسبة، وتدريب الكوادر البشرية، ودعم تشريعي ومؤسسي قوي، كما أشارت إلى أن التحديات المالية والفنية ما زالت تشكل عوائق رئيسية أمام التحول الرقمي الكامل.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

- 3.1 مقدمة
- 3.2 منهج الدراسة
- 3.3 مجتمع وعينة الدراسة
- 3.4 مصادر جمع البيانات
- 3.5 فحص صدق وثبات الاستبانة
 - 3.5.1 فحص صدق الاستبانة
 - 3.5.2 ثبات الاستبانة
- 3.6 الإحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة
- 3.7 الاختبارات الإحصائية المستخدمة
- 3.8 مفتاح تفسير النتائج

3 الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

3.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل الجوانب العملية في الدراسة، من خلال استخدام الطرق الكمية والكيفية لتحقيق أهداف الدراسة، وإجابة تساؤلاتها، ولهذا الغرض جرى الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المقدمة من الحزمة الإحصائية للدراسات الإنسانية SPSS بنسخته الأخيرة (30)، كما في هذا الفصل سيشير إلى المنهج المستخدم وإلى المجتمع البحثي وطريقة المعاينة واختيار العينة من مجتمع الدراسة.

3.2 منهج الدراسة

في هذه الدراسة، اعتمد المنهج الوصفي، والذي يعد أحد أكثر مناهج البحث العلمي شيوعاً واستخداماً في دراسة الظواهر والمشكلات، من خلال جمع البيانات والمعلومات وتحليلها بطريقة علمية منهجية. وتتكون هذه المنهجية من عدة مكونات وهي: الوصف وهي المرحلة التي يجري خلالها جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة أو المشكلة البحثية، وذلك من خلال إحدى أو أكثر من أداة لجمع المعلومات بالإضافة إلى مراجعة الأدبيات السابقة، ويكون هدف ذلك هو تقديم الصورة الكاملة والدقيقة حول هذه الظاهرة، والمرحلة الثانية تكون من خلال تحليل ما جمع من بيانات ومعلومات حول الظاهرة، ومن ثم الوصول إلى تفسير منطقي لأسباب هذه الظاهرة أو العوامل المؤثرة بها، وإمكانية التنبؤ بالتطورات المستقبلية حول هذه الظاهرة والعوامل المؤثرة بها (درويش، 2018).

وبناء على ما سبق؛ سيقوم الباحث بجمع البيانات والحقائق والمعلومات ذات العلاقة بالإدارة الرقمية وتأثيرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

3.3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من منتسبي الأجهزة الأمنية في مديريات محافظة الخليل والتي تتبع أجهزة: المخابرات العامة، الاستخبارات العسكرية، والأمن الوقائي، والشرطة الفلسطينية، من رتبة ملازم فأعلى، والذين يبلغ عددهم (170) ضابطاً من الذكور والإناث، الذين لديهم مناصب لها علاقة مباشرة وارتباط

مباشر وصلاحيات مباشرة لاستخدام الإدارة الرقمية، وكان مجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول (3.1) الآتي وذلك وفقا لمدراء العلاقات العامة في هذه الأجهزة:

جدول 3.1: توزيع مجتمع الدراسة حسب بيانات الأجهزة الأمنية

المجموع	الاستخبارات	الشرطة	الأمن الوقائي	المخابرات	الجهاز
4	1	1	1	1	مدير عام
25	1	12	7	5	مدير
28	1	13	8	6	نائب مدير
3	-	1	1	1	مساعد مدير
41	7	8	12	14	رئيس قسم
73	6	15	25	27	رئيس شعبة
174	16	50	54	54	المجموع

ووفقا للبيانات في الجدول السابق، فإن مجتمع الدراسة قد بلغ (170) ضابطا وضابطة من الأجهزة الأمنية محل الدراسة، وقد جرى اختيار عينة عشوائية حصصية (نسبية) من هذا المجتمع وتوزعت كما هو مبين في الجدول (3.2) الآتي:

جدول 3.2: توزيع عينة الدراسة وفقا لنسبة كل جهاز.

حجم العينة	النسبة المئوية من المجتمع	حجم المجتمع	الجهاز الأمني
37	31.03%	54	المخابرات
37	31.03%	54	الأمن الوقائي
35	28.74%	50	الشرطة
11	9.20%	16	الاستخبارات
120	100%	174	المجموع

3.4 مصادر جمع البيانات

اعتمدت الدراسة الحالية على نوعين من مصادر جمع البيانات، وهما كما يأتي:

المصادر الأولية Primary Data: وهو المصدر الذي يكون فيه جمع البيانات مباشرة من مجتمع الدراسة، من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المتاحة كالاستبانة والمقابلة والملاحظة ومجموعات التركيز وغيرها من الأدوات، وقد ارتأى الباحث في هذه الدراسة استخدام استبانة لملاءمتها وهدف

الدراسة وتساؤلاتها، التي جرت صياغتها وتطويرها لتناسب المشكلة البحثية وأهداف الدراسة، كما جرى الاعتماد على الدراسات السابقة للاسترشاد في صياغة الفقرات، وذلك بغرض جمع البيانات؛ والاستبانة هي إحدى طرق جمع البيانات في البحث العلمي، التي تعتمد على تحويل موضوع الدراسة إلى متغيرات، والتعبير عن هذه المتغيرات من خلال مؤشرات يتم قياسها عبر فقرات وأسئلة، يكون لكل سؤال هدف محدد أو أكثر من هدف يتعلق بأحد جوانب الدراسة (عيسى و عبد الرؤوف، 2017).

المصادر الثانوية Secondary Data: وهو مصدر تجمع البيانات فيه من خلال الكتب والمؤلفات العلمية والنظرية ذات العلاقة بمشكلة الدراسة ومتغيراتها ومفاهيمها، إضافة إلى استعراض ما جرى نشره في المجالات العلمية المحكمة وغير المحكمة والأبحاث والدراسات العلمية المنشورة وغير المنشورة، التي تناقش أبعاد ومفاهيم الدراسة الحالية وترتبط بها، وذلك لإغناء الجانب النظري لدى الباحث حول مشكلته البحثية والأبعاد والعوامل المؤثرة بها (النجار وآخرون، 2018).

واعتماداً على مشكلة الدراسة وأسئلتها، تم تصميم استبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، وقد تكونت استبانة الدراسة من عدة أقسام كما يأتي:

القسم الأول: وهو القسم الذي يحتوي على البيانات العامة لمجتمع الدراسة، التي هي: الجنس، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، عدد سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، تقييم مستوى المهارة في التعامل مع قواعد البيانات الرقمية، تقييم مستوى القدرة على التعامل مع الأنظمة التطبيقات الرقمية الحديثة، وجود وحدة إدارية متخصصة في الجهاز.

القسم الثاني: متغيرات الدراسة، ويحتوي هذا القسم على فقرات لقياس محاور الدراسة وأبعادها كما يأتي:

- محور الإدارة الرقمية: وتكون من عدة فقرات لقياس الأبعاد التي تمثلت في: التخطيط الرقمي، التنظيم الرقمي، التوجيه الرقمي، والرقابة الرقمية.

- محور أداء المؤسسة الأمنية: وتكون من عدة فقرات لقياس الأبعاد التي تمثلت في: منظور العمليات الداخلية، ومنظور الأداء المالي، منظور خدمة المواطنين والمستفيدين، ومنظور المجتمع والاستدامة، ومنظور الحوكمة والامتثال.

ويبين الجدول (3.3) الآتي توزيع فقرات الاستبانة على محاور الدراسة وأبعادها:

جدول 3.3: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات
1.	البيانات العامة	9
2.	محور الإدارة الرقمية	48
	التخطيط الرقمي	8
	التنظيم الرقمي	11
	التوجيه الرقمي	15
	الرقابة الرقمية	14
3.	محور أداء المؤسسة الأمنية	39
	منظور العمليات الداخلية	6
	منظور الأداء المالي	7
	منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	7
	منظور التعلم والنمو	6
	منظور المجتمع والاستدامة	7
	منظور الحوكمة والامتثال	6
العدد الكلي لفقرات الاستبانة	96	

ومن خلال الجدول السابق، نجد بأن محور الإدارة الرقمية تم قياسه بـ (48) فقرة غطت أبعاد هذا المحور بشكل متناسب، إضافة إلى أن محور أداء المؤسسة الأمنية جرى قياسه بـ (39) فقرة، ليكون المجموع الإجمالي لعدد فقرات الاستبانة مع البيانات العامة (96) فقرة.

3.5 فحص صدق وثبات الاستبانة

لغرض التحقق من صدق وثبات الاستبانة، تم إجراء دراسة استطلاعية على عدد مكون من (20) ضابطاً من مجتمع الدراسة، والذين لم يجر استبعادهم من العينة الرئيسية للدراسة كون الدراسة تستخدم طريقة المسح الشامل، وفيما يأتي نتائج فحص صدق وثبات الاستبانة وفقاً للعينة الاستطلاعية:

3.5.1 فحص صدق الاستبانة

جرى فحص صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على مجموعة من الأكاديميين ذوي الاختصاص بمتغيرات الدراسة والذين بلغ عددهم (5) محكمين، والذين استعرضوا الفقرات وقدموا ملاحظاتهم وآرائهم حول بعضها، والتي تم الأخذ بها بعين الاعتبار من قبل الباحث، ما أسهم في تطوير الاستبانة وصياغتها بشكل النهائي، وفي الملحق رقم (2) قائمة بأسماء السادة محكمي الاستبانة.

جرى التأكد إحصائياً؛ من صدق الاستبانة باستخدام البيانات التي جمعت من العينة الاستطلاعية، وأُجري اختبار التحليل العائلي Factor Analysis على هذه البيانات، وهو الاختبار الذي يقيس ارتباط كل فقرة بالبعد أو المحور المنتمية إليه، وتكون الفقرة منتمية لمحورها إذا كانت قيمة تشبعها Extraction أعلى من (0.50) (Shrestha, 2021)، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول 3.4: نتائج اختبار التحليل العائلي لفترات المتغير المستقل

البعد	الفقرة	التشبع	البعد	الفقرة	التشبع	البعد	الفقرة	التشبع
التخطيط الرقمي	DP1	.505	التنظيم الرقمي	DO9	.851	التوجيه الرقمي	DG14	.775
	DP2	.662		DO10	.863		DG15	.784
التخطيط الرقمي	DP3	.624	التوجيه الرقمي	DO11	.725	الرقابة الرقمية	DC1	.875
	DP4	.822		DG1	.768		DC2	.629
	DP5	.542		DG2	.819		DC3	.874
	DP6	.677		DG3	.931		DC4	.697
	DP7	.643		DG4	.864		DC5	.702
	DP8	.528		DG5	.816		DC6	.901
	DO1	.868		DG6	.711		DC7	.948
	DO2	.529		DG7	.836		DC8	.840
DO3	.909	DG8	.905	DC9	.592			
DO4	.794	DG9	.770	DC10	.887			
DO5	.812	DG10	.609	DC11	.753			
DO6	.610	DG11	.330	DC12	.744			
DO7	.820	DG12	.855	DC13	.781			
DO8	.857	DG13	.822	DC14	.858			

ووفق النتائج الظاهرة في الجدول (3.4)، نجد بأن جميع الفقرات التي تقيس محور الإدارة الرقمية تنتمي لأبعاد هذا المحور، وكانت هذه الفقرات لديها قيم تشبع أعلى من (0.50)، أي أنها ترتبط بأبعادها.

جدول 3.5: نتائج اختبار التحليل العاملي الخاصة بالمتغير التابع

التشبع	الفقرة	البعد	التشبع	الفقرة	البعد	التشبع	الفقرة	البعد
.526	SUS1	المجتمع والاستدامة	.851	CS1	خدمة المواطنين والمستفيدين	.697	IO1	العمليات الداخلية
.836	SUS2		.601	CS2		.679	IO2	
.665	SUS3		.640	CS3		.694	IO3	
.760	SUS4		.700	CS4		.729	IO4	
.655	SUS5		.384	CS5		.823	IO5	
.735	SUS6		.587	CS6		.596	IO6	
.750	SUS7		.560	CS7		.775	FP1	
.795	GO1	الحوكمة والامتثال	.568	L1	التعلم والنمو	.736	FP2	الأداء المالي
.752	GO2		.689	L2		.779	FP3	
.876	GO3		.628	L3		.561	FP4	
.860	GO4		.840	L4		.612	FP5	
.899	GO5		.801	L5		.571	FP6	
.910	GO6		.835	L6		.697	FP7	

ووفق النتائج الظاهرة في الجدول (3.5)، نجد بأن جميع الفقرات التي تقيس محور أداء المؤسسات الأمنية تنتمي لأبعاد هذا المحور، وكانت هذه الفقرات لديها قيم تشبع أعلى من (0.50)، أي أنها ترتبط بأبعادها.

ومن خلال هذه النتائج، فإن استبانة الدراسة قد اجتازت اختبارات الصدق الظاهري والإحصائي بنجاح، ومن ثم، يمكن الوثوق بنتائجها؛ إذ أن جميع الفقرات في استبانة الدراسة قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

3.5.2 ثبات الاستبانة

يقيس ثبات الاستبانة مدى توافق واتساق نتائجها إلا ما تم إعادة توزيعها في ظروف بحثية مشابهة، ويعتبر معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أحد أشهر الطرق الإحصائية لقياس ثبات الاستبانة في البحوث الاجتماعية والإدارية؛ إذ يقيس هذا المعامل مدى ارتباط الإجابات على فقرات الاستبانة في الدراسة الاستطلاعية بعضها ببعض. ويقدر معامل ألفا نسبة التباين المنتظم والمتسق في مجموعة من الاستجابات على هذه الفقرات، وتعد قيمة ألفا التي تتراوح ما بين (0.65) إلى (0.80) قيمة مناسبة في الأبحاث الاجتماعية والإدارية، وتكون القيمة أقل من ذلك أو سالبة إذا كانت هذه الاستجابات لا

ترتبط ببعضها بشكل إيجابي (Jugessur, 2022)، وكانت نتائج معامل كرونباخ ألفا لفقرات استبانة الدراسة كما هو مبين في الجدول (3.6) الآتي:

جدول 3.6: نتائج اختبار كرونباخ ألفا لمحاور الدراسة وأبعادها

الرقم	المحور/ البعد	عدد الفقرات	معامل α
1.	قيمة معامل الثبات لمحور الإدارة الرقمية	48	.973
	قيمة معامل ثبات بعد التخطيط الرقمي	8	.898
	قيمة معامل ثبات بعد التنظيم الرقمي	11	.916
	قيمة معامل ثبات بعد التوجيه الرقمي	15	.932
	قيمة معامل ثبات بعد الرقابة الرقمية	14	.920
2.	قيمة معامل الثبات لمحور أداء المؤسسة	39	.967
	قيمة معامل ثبات بعد منظور العمليات الداخلية	6	.756
	قيمة معامل ثبات بعد منظور الأداء المالي	7	.918
	قيمة معامل ثبات بعد منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	7	.883
	قيمة معامل ثبات بعد منظور التعلم والنمو	6	.916
	قيمة معامل ثبات بعد منظور المجتمع والاستدامة	7	.926
	قيمة معامل ثبات بعد منظور الحوكمة والامتثال	6	.877
معامل ثبات الاستبانة كاملة		87	.979

ووفقا لقيم معامل كرونباخ ألفا كما في الجدول (3.6)، نجد أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات عالية، ما يعني وجود اتساق في إجابات عينة الدراسة الاستطلاعية على كافة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة وأبعادها، وهو ما يعكس موثوقية مرتفعة وثبات لأداة الدراسة وما يخرج عنها من نتائج؛ إذ أن قيم α تراوحت ما بين (0.75) إلى (0.97) لمحاور الدراسة وأبعادها. وهي قيم جيدة جدا، وكذلك في الثبات الكلي لاستبانة الدراسة، كانت قيمة α أعلى من (0.97) وهو ما يعد ثباتا ممتازا لأداة الدراسة، ويقيس كرونباخ ألفا مستوى الثبات الداخلي للأبعاد والمحاور، وتشير قيم α إلى درجة ثبات مرتفعة ومدى اتساق الاستجابات لمجموعة من الفقرات التي تقيس البعد إذا ما اقتربت قيمتها من (1.0) (Taber, 2018).

ولاحقا لهذه الاختبارات، فإن استبانة الدراسة قد حققت الصدق والثبات الذي يجعل من الممكن الوثوق بنتائجها.

3.6 الإحصاء الوصفي لمجتمع الدراسة

توزعت الاستبانة على مجتمع الدراسة بالطرق التقليدية والالكترونية؛ إذ جرى توزيعها ورقياً على جزء من عينة الدراسة، وجزء آخر توزعت الاستبانة الالكترونية عليه، وذلك بالتنسيق مع إدارة العلاقات العامة في الأجهزة الأمنية محل الدراسة، وذلك لضمان وصولها إلى جميع مفردات المجتمع.

وقد جمعت البيانات من مجتمع الدراسة بطريقة المسح الشامل، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة من مجتمع الدراسة (120) استبانة قابلة للتحليل والدراسة، بنسبة استرجاع كاملة.

ووفقاً للاستبانات المسترجعة من مجتمع الدراسة، كان التوزيع الإحصائي لمجتمع الدراسة كما هو مبين في الجدول (3.7) الآتي:

جدول 3.7: توزيع فقرات الاستبانة على المحاور والأبعاد المرتبطة بالدراسة

المتغير	القيمة	f	%
الجنس	ذكر	96	80.0%
	أنثى	24	20.0%
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	38	31.7%
	من 30 - أقل من 40 سنة	19	15.8%
	من 40 - أقل من 50 سنة	52	43.3%
	50 سنة فأكثر	11	9.2%
الدرجة الوظيفية	مدير عام	1	0.8%
	مدير	16	13.3%
	نائب مدير	11	9.2%
	رئيس قسم/ رئيس شعبة	92	76.7%
الرتبة	عميد	2	1.7%
	عقيد	17	14.2%
	مقدم	16	13.3%
	رائد/ نقيب	32	26.7%
	ملازم أول/ ملازم	53	44.2%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10	8.3%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	33	27.5%
	من 10 - أقل من 15 سنة	8	6.7%
	15 سنة فأكثر	69	57.5%

المتغير	القيمة	f	%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فأقل	7	5.8%
	دبلوم	15	12.5%
	بكالوريوس	82	68.3%
	ماجستير فأعلى	16	13.3%
مستوى مهارة منتسبي الجهاز في التعامل مع قواعد البيانات الرقمية	منخفض جدا	2	1.7%
	منخفض	9	7.5%
	متوسط	75	62.5%
	مرتفع	27	22.5%
	مرتفع جدا	7	5.8%
مستوى القدرة على التعامل مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة	منخفض جدا	1	0.8%
	منخفض	15	12.5%
	متوسط	55	45.8%
	مرتفع	38	31.7%
	مرتفع جدا	11	9.2%
وجود وحدة ادارية متخصصة في ادارة المهام الرقمية	نعم	84	70.0%
	لا	36	30.0%

ووفقا للتوزيع المبين في الجدول (3.7) السابق، نجد أن تمثيل الذكور كان الأعلى في عينة الدراسة؛ إذ شكل (80.0%)، وهو ما يمكن تبريره في أن الذكور هم الأكثر تمثيلا في العمل في الأجهزة الأمنية مقارنة بالإناث وذلك لاعتبارات اجتماعية واعتبارات تتعلق بخصوصية العمل.

كما يظهر لنا من خلال الجدول، أنه وفقا للفئة العمرية فإن الفئة الأكثر تمثيلا هي من (40-أقل من 50 سنة) والتي شكلت (43.3%)، والنسبة الأقل كانت لمن هم في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) بواقع (9.2%)، ما يشير إلى اهتمام الأجهزة الأمنية بالخبرة بالتوازي مع الكفاءة.

أما فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي، فإن النسبة الأعلى لمن هم في مستوى رئيس قسم/ رئيس شعبة بواقع (76.7%) والنسبة الأدنى كانت لمن هم في مسمى مدير عام حيث شارك شخص واحد بفئة المدير عام، أما من حيث الرتبة، فإن النسبة الأعلى كانت لمن هم في رتبة ملازم/ ملازم أول بواقع (44.2%) والرتبة الأقل تمثيلا كانت رتبة عميد بواقع (1.7%).

ووفقا لسنوات الخبرة، نجد أن النسبة الأعلى كانت لمن لديهم سنوات خبرة (15 سنة فأكثر) بواقع (57.5%)، فيما كانت نسبة من لديهم سنوات خبرة من (10-أقل من 15 سنة) هي الفئة الأقل تمثيلا بواقع (6.7%)، ومن حيث المؤهل العلمي، فإن من معهم مؤهل البكالوريوس هم الأعلى تمثيلا بواقع (68.3%)، فيما النسبة الأقل لحملة الثانوية العامة فما دون بنسبة بلغت (5.8%).

ومن خلال تقييم مستوى مهارة منتسبي الجهاز في التعامل مع قواعد البيانات، أظهرت نتائج الإحصاء الوصفي أن (62.5%) من المشاركين في الدراسة يرون أن هناك مستوى متوسط لدى منتسبي الأجهزة في تعاملهم مع قواعد البيانات الرقمية.

كذلك جاءت نسبة تقييم مستوى القدرة على التعامل مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة؛ إذ بينت النتائج أن (45.8%) من عينة الدراسة يجدونه مستوى متوسط.

ومن خلال تعرف وجود وحدة إدارية متخصصة في إدارة المهام الرقمية في الأجهزة، تبين أن (84%) من المشاركين في الدراسة يقرون بوجود مثل هذه الوحدة، مقابل (30.0%) منهم يرون بعدم وجودها في أجهزتهم.

3.7 الاختبارات الإحصائية المستخدمة

من خلال برنامج SPSS V.30 استخدم عدد من الاختبارات الإحصائية لأغراض إجابات أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، ومنها:

- اختبار التحليل العاملي Factor Analysis: والذي يستخدم لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل؛ إذ جرى حسابه من خلال تطبيق مجموعة من الاختبارات على عدد من المفحوصين، ومن خلال معامل الارتباط بين الاختبارات تتحدد نتيجة صدق الأداة، فكلما كان معامل الارتباط عاليا فإن ذلك يعني وجود سمات مشتركة بين الاختبارين (الريماوي، 2017).
- اختبار كرونباخ ألفا Cronbach Alpha: الذي يعد مقياسا لدرجة الثبات أو الاتساق الداخلي للبنود أو المتغيرات في مؤشر مركب تم وضعه على مقياس الجمع، ويستخدم بصفة عامة لقياس درجة ثبات مقاييس البنود المتعددة، وتكون أداة البنود مقسمة داخليا؛ إذ تقوم ألفا بقياس هذا الاتساق الداخلي (باهي والأزهري، 2010).

- اختبار معامل الانحدار المعياري Standardized Regression: وهو "اختبار يقوم على أسلوب رياضي لتقدير العلاقة بين متغيرين أو أكثر، بدلالة وحدات قياس المتغيرات المعتمدة (التابعة) في العلاقة، وتسمى هذه العلاقات بنماذج الانحدار" (باهي والأزهري، 2010، 213).
- اختبار تحليل التباين الأحادي One Way Analysis of Variance: ويعتمد على حساب التباين بين العينات والتباين داخل كل العينات مجتمعة، وهو يستخدم لإيجاد الفروق بين أكثر من مجموعتين، شريطة توافر الخصائص البارامترية الإحصائية، وتقاس دلالة الفروق في هذا المقياس من خلال قيمة (F) (الضامن، 2006).
- اختبار T للعينات المستقلة Independent Sample T-test: وهو "عبارة عن تقنية إحصائية استدلالية تستخدم لفحص فيما إذا كان هناك فرض إحصائي (حقيقي) بين متوسطي مجموعتين من مجموعات العينة العشوائية" (أبو سمرة و الطيطي، 2020، 218).
- اختبار مصادر الفروق والمقارنات الزوجية. Scheffe.

3.8 مفتاح تفسير النتائج

جرت الاستعانة بمعيار تفسيري وذلك لتفسير نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الدراسة، وهو موضح في الجدول (3.8) التالي (أبو صالح، 2001):

جدول 3.8: مفتاح تفسير النتائج في الدراسة

مقياس ليكرث	معارض بشدة	معارض	معتدل	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	1.00- 1.80	1.81-2.60	2.61-3.40	3.41-4.20	4.21-5.00
تفسير الدرجة	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

- 4.1 المقدمة
- 4.2 الإجابة على أسئلة الدراسة
- 4.3 اختبار فرضيات الدراسة
 - 4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى
 - 4.3.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية
 - 4.3.3 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

4 الفصل الرابع: نتائج الدراسة

4.1 المقدمة

في هذا الفصل، سيجري الاعتماد على حزمة الإحصاء للعلوم الاجتماعية بنسختها الأخيرة SPSS V.30 للإجابة عن تساؤلات الدراسة في الأجزاء اللاحقة.

4.2 الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يأتي استعراض لإجابات أسئلة الدراسة التي جرى استخلاصها من خلال تحليل إجابات مجتمع الدراسة:

1. السؤال الأول: ما واقع تطبيق الإدارة الرقمية على الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق، جرى تفريعه إلى عدة أسئلة فرعية كما يأتي:

1.1. ما واقع تطبيق التخطيط الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسِبَ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.1) الآتي:

جدول 4.1: المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التخطيط الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DP1	يعتمد الجهاز استراتيجية شاملة للعمل الرقمي يتم دمجها في رؤيته العامة.	3.54	0.888	70.8%	مرتفعة
DP2	يعتمد الجهاز استراتيجية للعمل الرقمي تتماشى مع أهدافه طويلة الأجل.	3.59	0.884	71.8%	مرتفعة
DP3	يقوم الجهاز بتحديث خطته الرقمية بانتظام للتكيف مع التطورات المحيطة.	3.43	0.941	68.6%	مرتفعة
DP4	يعتمد الجهاز خريطة طريق واضحة للتحويل الرقمي داخل الجهاز.	3.53	0.767	70.6%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DP5	يجري تحديد الموازنة اللازمة للعمليات الرقمية ضمن التخطيط الرقمي للجهاز .	3.48	0.84	69.6%	مرتفعة
DP6	يقوم الجهاز بالتخطيط بشكل استباقي لاعتماد التقنيات الرقمية المستجدة الداعمة لعمل الجهاز .	3.41	0.825	68.2%	مرتفعة
DP7	يتم دمج الرؤى المستندة إلى البيانات والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي للجهاز .	3.56	0.776	71.2%	مرتفعة
DP8	يخطط الجهاز للتحويل إلى بيئة عمل غير ورقية بشكل كامل .	3.68	0.935	73.6%	مرتفعة
	الدرجة الكلية واقع تطبيق التخطيط الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.53	0.659	70.6%	مرتفعة

بينت النتائج في الجدول (4.1)، أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التخطيط الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.53) وانحراف معياري معتدل بقيمة (0.659)، فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (70.6%) وهي نسبة مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، وهو ما يتفق نسبياً مع دراسة صلاح (2024) التي بينت وجود موافقة عامة مرتفعة تجاه تطبيق التخطيط الرقمي في البنوك المصرية.

ومن خلال النتائج السابقة، نجد أن عينة الدراسة لديها توافق كبير تجاه تخطيط الجهاز للتحويل إلى بيئة عمل غير ورقية بشكل كامل، وهو ما بينته الفقرة (DP8) التي جاءت بنسبة استجابة بلغت (73.6%) وهي مرتفعة، كذلك هناك توافق كبير تجاه اعتماد الجهاز لاستراتيجية العمل الرقمي التي تتماشى مع أهدافه طويلة الأجل، وهو ما بينته الفقرة (DP2) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (71.8%).

وفيما يخص التخطيط بشكل استباقي لاعتماد التقنيات الرقمية المستجدة الداعمة لعمل الجهاز، فقد كانت نسبة التوافق عليها بدرجة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، بلغت (68.2%) وهو ما بينته الفقرة (DP6)، كذلك بينت النتائج أن الجهاز يقوم بتحديث خطته الرقمية بانتظام للتكيف مع التطورات المحيطة، بنسبة (68.6%) وهي نسبة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، وكذلك فإن مستوى تحديد

الموازنة اللازمة للعمليات الرقمية ضمن التخطيط الرقمي للجهاز جاء بنسبة (68.6%) وهي كذلك في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة.

1.2. ما واقع تطبيق التنظيم الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.2) الآتي:

جدول 4.2: المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التنظيم الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DO1	يجري تصميم العمل الرقمي بما يساعد في تحديد أدوار المنتسبين بدقة.	3.57	0.837	71.4%	مرتفعة
DO2	يحافظ الجهاز على سير العمل الرقمي بشكل يضمن التنسيق السلس بين المنتسبين.	3.56	0.858	71.2%	مرتفعة
DO3	يعتمد الجهاز اجراءات عمل منظمة لإدارة البيانات والمعلومات الرقمية.	3.58	0.826	71.6%	مرتفعة
DO4	هناك تكامل بين الأنظمة الرقمية بين مختلف الإدارات داخل الجهاز	3.62	0.954	72.4%	مرتفعة
DO5	يستخدم الجهاز أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية.	3.7	0.866	74.0%	مرتفعة
DO6	يستخدم الجهاز الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد البشرية والرواتب.	3.62	0.862	72.4%	مرتفعة
DO7	يستخدم الجهاز أنظمة الإبلاغ وإدارة القضايا عبر الإنترنت.	3.3	0.949	66.0%	متوسطة
DO8	اعتماد بروتوكولات الاستجابة للحوادث للتعامل مع الاختراقات السيبرانية بكفاءة.	3.63	0.943	72.6%	مرتفعة
DO9	تطبيق ممارسات الترميز الآمن لتقليل الثغرات الأمنية.	3.67	0.938	73.4%	مرتفعة
DO10	استخدام أنظمة الهوية الرقمية لمصادقة المنتسبين لتقييد الوصول غير المصرح به	3.77	0.923	75.4%	مرتفعة
DO11	منح الوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة بناء على الأدونات المستندة إلى الأدوار الوظيفية.	3.67	0.954	73.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التنظيم الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.61	0.672	72.2%	مرتفعة

من الجدول السابق رقم (4.2)، نجد أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التنظيم الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل كان بدرجة مرتفعة، بلغ المتوسط الذي يقيس هذه الدرجة (3.61) وبانحراف معياري معتدل القيمة بلغت (0.672)، فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (72.2%)، وتتفق هذه النتائج مع دراسة صلاح (2024) التي بينت مستوى مرتفع من تطبيق التنظيم الرقمي. وفي هذا البعد، أظهرت النتائج أنه يجري استخدام أنظمة الهوية الرقمية لمصادقة المنتسبين لتقييد الوصول غير المصرح به بنسبة مرتفعة بلغت (75.4%) وهو ما بينته الفقرة (DO10)، كما أن استخدام الجهاز لأنظمة إدارة الوثائق الالكترونية كان بدرجة مرتفعة بلغت نسبتها (74.0%). فيما كانت الفقرة (DO7) تبين مستوى متوسطا من استخدام الجهاز لأنظمة الإبلاغ وإدارة القضايا عبر الانترنت وهو ما جاء بنسبة (66.0%).

1.3. ما واقع تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسِبَ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.3) التالي:

جدول 4.3: المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق التوجيه الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DG1	يعزز قادة الجهاز الأمني استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الأداء التشغيلي.	3.67	0.89	73.4%	مرتفعة
DG2	يشجع قادة الجهاز على دمج الحلول الرقمية في عملية صناعة القرارات.	3.73	0.86	74.6%	مرتفعة
DG3	يتولى قادة الجهاز دورا استباقيا في دفع عملية التحول الرقمي داخل الجهاز.	3.62	0.852	72.4%	مرتفعة
DG4	يضمن قادة الجهاز تطوير القدرات الرقمية لدعم الأهداف الاستراتيجية.	3.6	0.974	72.0%	مرتفعة
DG5	يلتزم قادة الجهاز بتوفير الموارد اللازمة للإدارة الرقمية.	3.63	0.943	72.6%	مرتفعة
DG6	يستخدم الجهاز الأمني الأدوات الرقمية لضمان التواصل الفعال بين المنتسبين والإدارة.	3.53	0.934	70.6%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DG7	استخدام قنوات الاتصال الرقمية بشكل متكرر لنقل البيانات والمعلومات داخل الجهاز الأمني.	3.65	0.967	73.0%	مرتفعة
DG8	تزويد المنتسبين بتدريب كاف للتواصل الرقمي.	3.32	0.979	66.4%	متوسطة
DG9	يعتمد الجهاز بروتوكولات واضحة لإدارة الاتصالات الرقمية في حالات الطوارئ (أو الأزمات).	3.5	0.898	70.0%	مرتفعة
DG10	تقييم أدوات الاتصالات الرقمية بشكل منتظم لضمان كفاءتها في تلبية احتياجات الجهاز.	3.39	0.873	67.8%	متوسطة
DG11	يقدم الجهاز الأمني حوافز للمنتسبين للتشجيع على استخدام الأدوات الرقمية.	3.29	0.974	65.8%	متوسطة
DG12	هناك مكافآت واضحة للمنتسبين الذين ينجحون في تنفيذ الحلول الرقمية.	3.32	0.98	66.4%	متوسطة
DG13	يدعم الجهاز الأمني بيئة عمل يتم فيها مكافأة المساهمات الرقمية.	3.31	0.96	66.2%	متوسطة
DG14	توفير برامج تدريبية للمنتسبين تركز على تطوير المهارات الرقمية، مع حوافز لإتمامها.	3.18	0.917	63.6%	متوسطة
DG15	يتلقى المنتسبون التدريب اللازم حول أحدث التهديدات السيبرانية.	3.25	0.928	65.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.47	0.687	69.4%	مرتفعة

من الجدول (4.3)، يتبين أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان مرتفعاً بوزن نسبي بلغ (69.4%)، والمتوسط الحسابي بلغ (3.47) وبانحراف معياري معتدل القيمة بلغ (0.687).

ومن خلال الفقرات التي جاءت لقياس هذا البعد، نجد أن أعلى هذه الفقرات من حيث موافقة عينة الدراسة عليها كانت الفقرة (DG2) التي جاءت بنسبة استجابة بلغت (74.6%) التي أكدت تشجيع قادة الجهاز على دمج الحلول الرقمية في عملية صنع القرارات، تليها الفقرة (DG1) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (73.4%)، التي أكدت تعزيز قادة الجهاز استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الأداء التشغيلي.

أما أدنى الفقرات التي تقيس هذا البعد من حيث استجابة عينة الدراسة تجاهها، فكانت الفقرة (DG14) التي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (63.6%) التي أكدت مستوى متوسط من توفير برامج تدريبية للمنتسبين تركز على تطوير المهارات الرقمية مع حوافز لإتمامها، والفقرة (DG15) وجاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (65.0%) وبينت مستوى متوسطا من تلقي المنتسبين للتدريب اللازم حول أحدث التهديدات السيبرانية، والفقرة (DG11) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (65.8%) وهو متوسط التقدير التي بينت مستوى تقديم الجهاز المتوسط للحوافز للمنتسبين للتشجيع على استخدام الأدوات الرقمية، كذلك جاءت الفقرة (DG13) بنسبة استجابة متوسطة بلغ وزنها النسبي (66.2%) وعكست مستوى متوسط من دعم الجهاز الأمني لبيئة العمل التي يجري فيها مكافأة المساهمات الرقمية، وأيضا الفقرة (DG8) بوزن نسبي بلغ (66.4%) وهو متوسط عكس مستوى تزويد المنتسبين بتدريب كافٍ للتواصل الرقمي، والفقرة (DG12) وجاءت بوزن نسبي متوسط أيضا بلغ (66.4%) الذي بين مستوى وجود مكافآت واضحة للمنتسبين ممن ينجحون في تنفي حلول رقمية، والفقرة (DG10) التي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (67.8%) وبينت مستوى تقييم أدوات الاتصالات الرقمية بشكل منتظم لضمان كفاءتها في تلبية احتياجات الجهاز.

1.4. ما واقع تطبيق الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسبَ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.4) الآتي:

جدول 4.4: المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرقابة الرقمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DC1	يستخدم الجهاز مقاييس الأداء التي تشمل الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.	3.32	0.987	66.4%	متوسطة
DC2	لدى الجهاز أنظمة مراقبة رقمية تساعد في قياس الأداء.	3.36	0.924	67.2%	متوسطة
DC3	إجراء تقييمات منتظمة لقياس كفاءة الاستراتيجيات الرقمية.	3.29	0.883	65.8%	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
DC4	يعتمد الجهاز أنظمة رقابة رقمية تضمن أمن البيانات والمعلومات الرقمية.	3.57	0.877	71.4%	مرتفعة
DC5	يعتمد الجهاز أنظمة رقابة رقمية تضمن خصوصية البيانات والمعلومات الرقمية.	3.55	0.818	71.0%	مرتفعة
DC6	وضعت الجهاز الأمني سياسات رقمية واضحة لإدارة المخاطر والامتثال.	3.47	0.788	69.4%	مرتفعة
DC7	تدقيق العمليات الرقمية بانتظام لضمان تلبية المعايير واللوائح التنظيمية.	3.42	0.949	68.4%	مرتفعة
DC8	يعتمد الجهاز آليات رقابة رقمية فعالة لمعالجة المشكلات والتحديات الرقمية داخل الجهاز.	3.43	0.985	68.6%	مرتفعة
DC9	إجراء تقييمات دورية للمخاطر السيبرانية لتحديد التهديدات المحتملة والحد منها.	3.4	0.771	68.0%	متوسطة
DC10	إجراء عمليات تدقيق دورية لمراقبة وإدارة مخاطر الهوية والوصول.	3.68	0.84	73.6%	مرتفعة
DC11	نشر تقنيات المراقبة الذكية، مثل الكاميرات المدعومة بالنكاء الاصطناعي، للمراقبة في الوقت الفعلي.	3.38	0.9	67.6%	متوسطة
DC12	تخزين بيانات المراقبة وتحليلها بأمان لتعزيز الوعي بالمواقف الأمنية.	3.39	0.973	67.8%	متوسطة
DC13	ضمان الامتثال للمعايير القانونية في المراقبة الرقمية.	3.48	0.898	69.6%	مرتفعة
DC14	ضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية في المراقبة الرقمية.	3.6	0.771	72.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.45	0.685	69.0%	مرتفعة

من الجدول رقم (4.4)، نجد أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط لإجابات عينة الدراسة على هذا البعد (3.45) وبانحراف معياري معتدل القيمة بلغ (0.685)، وبوزن نسبي بلغ (69.0%)، وتقاربت النتائج مع دراسة سليمان (2020) التي أوضحت مستوى مرتفع لكنه بحاجة إلى التحسين من الرقابة الرقمية.

وكانت الفقرة (DC10) هي أعلى الفقرات استجابة في هذا البعد، وبلغ وزنها النسبي (73.6%) وهو ما يعني موافقة كبيرة لدى عينة الدراسة، تجاه إجراء عمليات تدقيق دورية لمراقبة وإدارة مخاطر الهوية والوصول، الفقرة (DC14)، التي جاءت بنسبة استجابة بلغت (72.0%)، ما يعني موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه ضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية في المراقبة الرقمية.

أما الفقرة (DC3) فكانت أدنى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة في هذا البعد، وبلغ الوزن النسبي لهذه الفقرة (65.8%) وبينت وجود مستوى متوسط من إجراء تقييمات منتظمة لقياس كفاءة الاستراتيجيات الرقمية في الأجهزة الأمنية، والفقرة (DC1)، التي جاءت بوزن نسبي بلغ (66.4%) لتبين مستوى متوسطا لاستخدام الجهاز لمقاييس الأداء التي تشمل الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، وأيضا الفقرة (DC2) التي جاءت بوزن نسبي قيمته (67.2%) وأظهرت واقعا متوسطا من امتلاك الجهاز لأنظمة مراقبة رقمية تساعده في قياس الأداء.

ولاحقا لإجابة الأسئلة المتفرعة عن السؤال الأول، يمكن الوصول إلى إجابة السؤال الأول من خلال ما تبينه النتائج في الجدول (4.5) التالي:

جدول 4.5: المتوسطات والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الإدارة الرقمية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
2	الدرجة الكلية واقع تطبيق التخطيط الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.53	0.659	70.6%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التنظيم الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.61	0.672	72.2%	مرتفعة
3	الدرجة الكلية لواقع تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.47	0.687	69.4%	مرتفعة
4	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية	3.45	0.685	69.0%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل	3.51	0.627	70.2%	مرتفعة

ومن الجدول (4.5)، فإن الدرجة الكلية لواقع تطبيق الإدارة الرقمية للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل كانت مرتفعة التقدير وفقا لإجابات عينة الدراسة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.51) وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.627)، فيما كان الوزن النسبي لهذه الدرجة (70.2%).

ووفقا لترتيب الأبعاد، نجد أن أعلى هذه الأبعاد استجابة هو بعد تطبيق التنظيم الرقمي الذي جاء بنسبة مرتفعة بلغت (72.2%) يليه بعد التخطيط الرقمي الذي جاء بنسبة (70.6%) وهي نسبة مرتفعة، فيما كان أدنى هذه الأبعاد تطبيقا هو بعد الرقابة الرقمية والذي جاء بدرجة هي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة بنسبة بلغت (69.0%).

2. السؤال الأول: ما مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل؟

للإجابة عن السؤال السابق، جرى تفريعه إلى عدة أسئلة فرعية كما يأتي:

2.1. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور العمليات الداخلية في محافظة

الخليل؟

للإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة

بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.6) الآتي:

جدول 4.6: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
IO1	ينفذ الجهاز الأمني عمليات داخلية منظمة موحدة لضمان الكفاءة التشغيلية.	3.23	0.775	64.6%	متوسطة
IO2	يطبق الجهاز السياسات والإجراءات بوضوح في تنفيذ العمليات الأمنية.	3.09	0.789	61.8%	متوسطة
IO3	يطبق الجهاز السياسات والإجراءات بوضوح في تنفيذ المهام الإدارية.	3.37	0.788	67.4%	متوسطة
IO4	تعتمد عمليات صناعة القرار داخل الجهاز على البيانات الموثوقة.	3.26	0.93	65.2%	متوسطة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
IO5	تحقيق التنسيق الداخلي بين الإدارات والوحدات المختلفة بسلاسة لتعزيز الأداء العام.	3.38	0.9	67.6%	متوسطة
IO6	تخضع العمليات الداخلية للتحسين المستمر لمواكبة التحديات الأمنية المستجدة.	3.54	0.878	70.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور العمليات الداخلية	3.31	0.547	66.2%	متوسطة

وفقاً لمتوسطات إجابات عينة الدراسة، نجد أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان متوسط التقدير؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا الواقع (3.31) وبانحراف معياري بلغ (0.547) وبوزن نسبي متوسط بلغ (66.2%).

وجاءت معظم الفقرات التي تقيس هذا البعد باستجابة متوسطة، باستثناء الفقرة (IO6) التي جاءت بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (70.8%)، وأظهرت أن العمليات الداخلية تخضع للتحسين المستمر لمواكبة التحديات الأمنية المستجدة.

وجاءت الفقرة (IO2) أدنى الفقرات استجابة؛ إذ بلغ الوزن النسبي الذي يقيسها (61.8%) ما يشير إلى أن الجهاز يطبق السياسات والإجراءات بمستوى متوسط من الوضوح في تنفيذ العمليات الأمنية، كما جاءت الفقرة (IO1) بدرجة متوسطة بلغ وزنها النسبي (64.6%) وعكست حالة متوسطة من تنفيذ الجهاز لعمليات داخلية منظمة لضمان الكفاءة التشغيلية، فيما أظهرت الفقرة (IO4) درجة متوسطة من اعتماد عملية صنع القرار داخل الجهاز على البيانات الموثوقة وهو ما جاء بنسبة استجابة بلغت (65.2%).

2.2. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الأداء المالي في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.7) التالي:

جدول 4.7: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور الأداء المالي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
FP1	إدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان الاستخدام الأمثل للموازنة التشغيلية.	3.45	0.96	69.0%	مرتفعة
FP2	تتماشى المخصصات المالية مع الأولويات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المؤسسية.	3.23	0.896	64.6%	متوسطة
FP3	تخضع النفقات للمراجعة الدورية لضمان الشفافية المالية.	3.53	0.879	70.6%	مرتفعة
FP4	استخدام الموارد المالية المتاحة بفاعلية لتحسين جودة الخدمات الأمنية.	3.31	0.924	66.2%	متوسطة
FP5	دمج برامج الاستدامة المالية في التخطيط المؤسسي طويل الأمد للجهاز.	3.3	0.866	66.0%	متوسطة
FP6	يهتم الجهاز باكتشاف مصادر تمويل بديلة (مثل الشراكات الدولية أو المنح، لدعم التطوير المؤسسي).	3.4	0.956	68.0%	متوسطة
FP7	توفير التمويل اللازم لبرامج التدريب والتطوير في الجهاز.	3.47	0.907	69.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الأداء المالي	3.38	0.726	67.6%	متوسطة

بينت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من المنظور المالي في الأجهزة الأمنية جاء متوسطاً بوزن نسبي بلغ (67.6%) وبمتوسط حسابي بلغ (3.38) وانحراف معياري بلغ (0.726).

وأظهرت النتائج موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة حول خضوع النفقات للمراجعة الدولية لضمان الشفافية المالية، وهو ما بينته الفقرة (FP3) والتي جاءت بوزن نسبي (70.6%)، كذلك بينت النتائج موافقة مرتفعة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة تجاه توفير التمويل اللازم لبرامج التدريب والتطوير في الجهاز؛ إذ بلغ الوزن النسبي للفقرة (FP7) التي تقيس ذلك (69.4%).

أما الفقرة (FP2) فكانت أدنى الفقرات من حيث الموافقة لدى عينة الدراسة؛ إذ جاءت بنسبة متوسطة أظهرت مستوى تماشي المخصصات المالية مع الأولويات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة بنسبة بلغت (64.6%)، كما بينت الفقرة (FP5) حالة متوسطة من دمج برامج الاستدامة المالية في التخطيط المؤسسي طويل الأمد للجهاز وهو ما جاء بنسبة بلغت (66.0%)، والفقرة (FP4) التي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (66.2%) والتي أظهرت مستوى استخدام الموارد المالية المتاحة بفاعلية لتحسين جودة الخدمات الأمنية.

2.3. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.8) الآتي:

جدول 4.8: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
CS1	يستجيب الجهاز بفعالية سريعة للمخاوف الأمنية والطوارئ العامة.	3.4	0.824	68.0%	متوسطة
CS2	يحافظ الجهاز على ثقة المواطنين من خلال تقديم الخدمات ذات الصلة به.	3.52	0.86	70.4%	مرتفعة
CS3	يتعاون الجهاز بفاعلية مع المؤسسات (الحكومية وغير الحكومية) لتعزيز الخدمات الأمنية.	3.4	0.902	68.0%	متوسطة
CS4	معالجة الشكاوى المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح بشكل منهجي	3.58	0.904	71.6%	مرتفعة
CS5	النظر باهتمام في المقترحات المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح.	3.23	0.974	64.6%	متوسطة
CS6	التعامل مع المواطنين بعدالة من منتسبي الجهاز.	3.12	0.98	62.4%	متوسطة
CS7	التعامل مع المواطنين باحترام من قبل منتسبي الجهاز.	3.44	0.955	68.8%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	3.38	0.651	67.6%	متوسطة

من النتائج نجد أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين جاءت متوسطة، وبلغ متوسط إجابات عينة الدراسة حول هذا الواقع (3.38) وبانحراف معياري بلغ (0.651)، وبوزن نسبي بلغ (67.6%).

وكانت الفقرات التي تقيس هذا البعد في معظمها متوسطة التقدير، وكانت أعلى هذه الفقرات (CS4) التي جاءت بتقدير مرتفع بلغ وزنه النسبي (71.6%) وبينت موافقة مرتفعة تجاه معالجة الشكاوى المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح بشكل منهجي، والفقرة (CS2) التي جاءت بتقدير مرتفع بلغ وزنه النسبي (70.4%) وبينت موافقة مرتفعة تجاه محافظة الجهاز على ثقة المواطنين من خلال تقديم الخدمات ذات الصلة به.

وكانت الفقرة (CS6) هي أدنى الفقرات استجابة؛ إذ بلغ الوزن النسبي لها درجة متوسطة (62.4%) أظهرت مستوى متوسط من التعامل مع المواطنين بعدالة من منتسبي الجهاز، والفقرة (CS5) التي بلغ وزنها النسبي قيمة متوسطة بلغت (64.6%) وأظهرت حالة متوسطة من النظر باهتمام في المقترحات المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح.

2.4. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور التعلم والنمو في محافظة

الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.9) الآتي:

جدول 4.9: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور التعلم والنمو

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
L1	توفر الجهاز برامج تدريب مناسبة لتنمية مهارات المنتسبين.	3.38	0.945	67.6%	متوسطة
L2	تشجيع ثقافة تبادل المعرفة والتطوير المهني داخل المؤسسة الأمنية.	3.42	0.931	68.4%	مرتفعة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
L3	يتاح للمنتسبين الوصول إلى البيانات والمعلومات الأمنية الحديثة التي يحتاجونها لتحسين أدائهم.	3.44	0.924	68.8%	مرتفعة
L4	هناك دعم لتطوير المسار المهني مع الاهتمام بالاحتفاظ بالكفاءات.	3.43	0.796	68.6%	مرتفعة
L5	توفر بيئة العمل في الجهاز فرصاً لتعزيز الإبداع في حل المشكلات.	3.57	0.905	71.4%	مرتفعة
L6	يؤخذ برأي المنتسبين في تصميم برامج التدريب الخاصة بالتطوير المهني.	3.47	0.869	69.4%	مرتفعة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور التعلم والنمو	3.45	0.621	69.0%	مرتفعة

من خلال البيانات السابقة في الجدول (4.9)، فإن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من منظور التعلم والنمو في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كانت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.45) وانحراف معياري معتدل بلغ (0.621) وبوزن نسبي في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة بلغ (69.0%).

وكانت أعلى الفقرات في هذا البعد استجابة لدى عينة الدراسة الفقرة (L5) وجاءت بوزن نسبي بلغ (71.4%) وأظهرت موافقة عينة الدراسة تجاه توفير بيئة العمل في الجهاز للفرص الملائمة لتعزيز الإبداع في حل المشكلات.

أما أدنى هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة (L1) التي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (67.6%) وبينت حالة متوسطة من توفير الجهاز لبرامج التدريب المناسبة لتنمية مهارات المنتسبين.

2.5. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور المجتمع والاستدامة في

محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة

بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.10) الآتي:

جدول 4.10: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور المجتمع والاستدامة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
SUS1	يحرص الجهاز على تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع.	3.42	0.681	68.4%	مرتفعة
SUS2	يلتزم الجهاز بالمعايير الأخلاقية وحقوق الإنسان في جميع ممارساته وإجراءاته.	3.49	0.94	69.8%	مرتفعة
SUS3	ينفذ الجهاز برامج للمسؤولية المجتمعية لتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع.	3.63	0.851	72.6%	مرتفعة
SUS4	تأعب الأجهزة الأمنية دورا فاعلا في حل النزاعات ومنع العنف في المجتمع.	3.42	0.886	68.4%	مرتفعة
SUS5	يعتمد الجهاز سياسات فاعلة لتعزيز التنوع في اختيار المنتسبين.	3.5	0.944	70.0%	مرتفعة
SUS6	يعتمد الجهاز سياسات واضحة لتعزيز العدالة في التعامل مع المنتسبين.	3.38	0.9	67.6%	متوسطة
SUS7	ينفذ الجهاز برامج تواصل مجتمعي تعزز العلاقة بينه وبين المجتمع.	3.4	0.76	68.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية لواقع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور المجتمع والاستدامة	3.46	0.535	69.2%	مرتفعة

تبين النتائج في الجدول (4.10) السابق، أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من منظور المجتمع والاستدامة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان مرتفعا؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي الذي يقيس هذا الواقع (3.46) والانحراف المعياري بلغ (0.535) وكان الوزن النسبي لهذه الدرجة (69.2%).

وبالنظر للفقرات التي تقيس هذا البعد، كانت أعلى هذه الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة (SUS3) وجاءت بوزن نسبي مرتفع بلغ (72.6%) وبينت موافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة تجاه تنفيذ الجهاز لبرامج المسؤولية المجتمعية لتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع، والفقرة (SUS5) والتي جاءت بوزن نسبي مرتفع بلغ (70.0%) والتي أكدت على اعتماد الجهاز لسياسات فاعلة في تعزيز التنوع في اختيار المنتسبين.

أما أدنى هذه الفقرات استجابة فكانت الفقرة (SUS6) وجاءت بوزن نسبي متوسط التقدير بلغ (67.6%) وبينت اعتماد الجهاز بدرجة متوسطة على سياسات واضحة لتعزيز العدالة في التعامل مع المنتسبين، والفقرة (SUS7) التي جاءت بدرجة متوسطة أيضا بلغت (68.0%) وأظهرت تنفيذ الجهاز لبرامج التواصل المجتمعي التي تعزز العلاقة بينه وبين المجتمع بدرجة متوسطة.

2.6. ما مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الحوكمة والامتثال في محافظة الخليل؟

لإجابة السؤال الفرعي السابق، حُسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات الاستبانة الخاصة بهذا البعد، والدرجة الكلية له، وكانت النتائج كما في الجدول (4.11) الآتي:

جدول 4.11: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء من منظور الحوكمة والامتثال

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
GO1	يلتزم الجهاز بالقوانين واللوائح الوطنية التي تحكم العمليات الأمنية.	3.38	0.88	67.6%	متوسطة
GO2	يلتزم الجهاز بالمعايير الدولية التي تحكم العمليات الأمنية.	3.43	0.923	68.6%	مرتفعة
GO3	يعتمد الجهاز أنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير القانونية.	3.44	0.868	68.8%	مرتفعة
GO4	يعتمد الجهاز أنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية.	3.34	0.957	66.8%	متوسطة
GO5	تطبيق إجراءات صارمة لمكافحة الفساد لضمان النزاهة في كل جوانب عمل الجهاز	3.24	0.879	64.8%	متوسطة
GO6	تضمن آليات المساءلة محاسبة المنتسبين على كل تصرف غير متوافق مع معايير العمل.	3.4	0.883	68.0%	متوسطة
	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الحوكمة والامتثال	2.89	0.615	57.8%	متوسطة

بينت النتائج أن الدرجة الكلية لمستوى الأداء من منظور الحوكمة والامتثال في الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاء متوسط القيمة؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.89) وبانحراف معياري بلغ (0.615) فيما بلغ الوزن النسبي لهذه الدرجة (57.8%).

وكانت أعلى الفقرات استجابة لدى عينة الدراسة والتي تقيس بعد الامتثال والحوكمة، الفقرة (GO3) التي جاءت بوزن نسبي مترفع نسبياً بلغ (68.8%) وهي نسبة في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة، الذي بين موافقة مرتفعة تجاه اعتماد الجهاز لأنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير القانونية،

وكذلك الفقرة (GO2) التي جاءت بوزن نسبي مرتفع نسبياً بلغ (68.6%) وأظهرت موافقة تجاه التزام الجهاز بالمعايير الدولية التي تحكم العمليات الأمنية.

أما الفقرات التي سلجت نسب استجابة متدنية، فكانت أدناها الفقرة (GO5) وجاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (64.8%) وأظهرت مستوى متوسطاً من تطبيق إجراءات صارمة لمكافحة الفساد ضماناً للنزاهة في كل جوانب العمل، والفقرة (GO4) التي جاءت بوزن نسبي متوسط بلغ (66.8%) وأظهرت موافقة متوسطة تجاه اعتماد الجهاز لأنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية، والفقرة (GO1) التي جاءت بوزن نسبي بلغ (67.6%) وهي نسبة متوسطة التقدير، وأظهرت موافقة متوسطة تجاه التزام الجهاز بالقوانين واللوائح الوطنية التي تحكم العمليات الأمنية.

ومن خلال إجابة الأسئلة الفرعية السابقة، يمكن الوصول لإجابة السؤال الرئيس الثاني للدراسة من خلال بيانات الجدول الآتي:

جدول 4.12: المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	اتجاه الإجابة
5	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور العمليات الداخلية	3.31	0.547	66.2%	متوسطة
4	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الأداء المالي	3.38	0.726	67.6%	متوسطة
3	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	3.38	0.651	67.6%	متوسطة
2	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور التعلم والنمو	3.45	0.621	69.0%	مرتفعة
1	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور المجتمع والاستدامة	3.46	0.535	69.2%	مرتفعة
6	الدرجة الكلية لمستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية من منظور الحوكمة والامتثال	2.89	0.615	57.8%	متوسطة
	مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل	3.31	0.48	66.2%	متوسطة

ومن خلال ما يبينه الجدول (4.12) السابق، فإن مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، بلغ متوسطها الحسابي (3.31) والانحراف المعياري بلغ قيمة معتدلة وهي (0.480) فيما كان الوزن النسبي لهذا المستوى (66.2%)، وهو ما يشير إلى الحاجة الملحة إلى تعزيز وتدعيم الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية في محافظة الخليل بشكل أكبر.

وتختلف نتائج الدراسة من حيث مستوى الأداء مع دراسة المبروك (2019) وأظهرت مستوى مرتفعا من الأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القدس المفتوحة، وهو ما يشير إلى تأثير اختلاف البيئة الوظيفية بين الجامعات والمؤسسات الأكاديمية وبين المؤسسات الأمنية في الأداء.

وبالنظر إلى الأبعاد التي تقيس مستوى الأداء، فإن أعلاها من حيث التطبيق، كان من منظور المجتمع والاستدامة، وجاء بمستوى مرتفع بلغ (69.2%) والأداء من منظور التعلم والنمو والذي جاء بمستوى مرتفع بلغ (69.0%)، أما أدنى هذه الأبعاد فكان بعد الحوكمة والامتثال، وجاء بدرجة متوسطة بلغت (57.8%) يليها بعد الأداء من منظور العمليات الداخلية، وجاء بنسبة بلغت (66.2%).

4.3 اختبار فرضيات الدراسة

فيما يلي استعراض لاختبار فرضيات الدراسة التي كانت كما يأتي:

4.3.1 اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

ولاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، تم تفريعها لعدد من الفرضيات الفرعية وهي:

H01-1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التخطيط الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، أجري اختبار معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression الذي يبين علاقة وتأثير وانحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.13) الآتي:

جدول 4.13: نموذج معامل الانحدار المعياري للتخطيط الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F	β	قيمة t
تطبيق التخطيط الرقمي	الأداء المؤسسي	.732	136.493	.492	11.683
			.001		.001

* R-Square = 0.532

يتبين من النتائج السابقة، خطأ الفرضية الفرعية الأولى H01-1، ونجد أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق التخطيط الرقمي والأداء المؤسسي كانت قيمة مرتفعة؛ إذ بلغت (0.732)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التخطيط الرقمي في المؤسسة الأمنية وبين تحسين الأداء المؤسسي فيها، وبلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (136.493) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (1) وتبلغ (3.909)، كذلك جاءت قيمة t المحسوبة في النموذج قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05) وهي (1.96)، وبلغت قيمتها في النموذج (11.683)، وبدلالة بلغت (0.001)، وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05). وبناء على هذه النتائج، فإن التخطيط الرقمي يدخل

بعلاقة إيجابية طردية مع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وبالتالي نذهب لفحص تأثيره في الأداء، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R-Square، وبلغت قيمته (0.532)، وهو ما يعني أن التخطيط الرقمي له قدرة على تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية بنسبة (53.2%).

وبالنظر إلى قيمة Beta لهذه العلاقة، وبلغت (0.492)، فإنه يمكن القول بأن أي تحسن يطرأ على واقع التخطيط الرقمي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما لا يقل عن (49.2%).

H₀₁₋₂: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لتطبيق التنظيم الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، وأجري اختبار معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression ويبين علاقة وتأثير وانحدار المتغير المستقل في المتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.14) الآتي:

جدول 4.14: نموذج معامل الانحدار المعياري للتنظيم الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية

قيمة t	β	قيمة F	قيمة R	المتغير التابع	المتغير المستقل
10.539	.497	111.071	.696	الأداء المؤسسي	تطبيق التنظيم الرقمي
.001		.001			
* R-Square = 0.481					

يتبين من النتائج السابقة، خطأ الفرضية الفرعية الثانية H₀₁₋₂، ونجد أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق التنظيم الرقمي والأداء المؤسسي كانت قيمة مرتفعة؛ إذ بلغت (0.696)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التنظيم الرقمي في الأجهزة الأمنية وبين تحسين الأداء فيها، وبلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (111.071) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (1) وتبلغ (3.909). كذلك جاءت قيمة t المحسوبة في النموذج قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05) وهي (1.96)، وبلغت قيمتها في النموذج (10.539)، وبدلالة بلغت (0.001)،

وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05). وبناء على هذه النتائج، فإن التنظيم الرقمي يدخل بعلاقة إيجابية طردية مع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وبالتالي نذهب لفحص تأثيره في الأداء، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R-Square، والذي بلغت قيمته (0.481)، وهو ما يعني أن التنظيم الرقمي له قدرة على تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية بنسبة (48.1%). وبالنظر إلى قيمة Beta لهذه العلاقة، وبلغت (0.497)، فإنه يمكن القول بأن أي تحسن يطرأ على واقع التنظيم الرقمي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما لا يقل عن (49.7%).

H₀₁₋₃: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق التوجيه الرقمي والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، أُجري اختبار معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression ويبين علاقة وتأثير وانحدار المتغير المستقل في المتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.15) الآتي:

جدول 4.15: نموذج معامل الانحدار المعياري للتنظيم الرقمي على الأداء في الأجهزة الأمنية

قيمة t	β	قيمة F	قيمة R	المتغير التابع	المتغير المستقل
11.883	.515	141.197	.738	الأداء المؤسسي	تطبيق التوجيه الرقمي
.001		.001			
* R-Square = 0.545					

يتبين من النتائج السابقة، خطأ الفرضية الفرعية الثالثة H₀₁₋₃، ونجد أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق التوجيه الرقمي والأداء المؤسسي كانت قيمة مرتفعة، وقد بلغت (0.738)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية وبين تحسين الأداء فيها، وبلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (141.197) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (1) وتبلغ (3.909)، كذلك جاءت قيمة t المحسوبة في النموذج قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05) وهي (1.96)، وبلغت قيمتها في النموذج (11.883)، وبدلالة بلغت (0.001)،

وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبناء على هذه النتائج، فإن التوجيه الرقمي يدخل بعلاقة إيجابية طردية مع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، ومن ثمّ، نذهب لفحص تأثيره في الأداء، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R-Square، وبلغت قيمته (0.545)، وهو ما يعني أن التوجيه الرقمي له قدرة على تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية بنسبة (54.5%). وبالنظر إلى قيمة Beta لهذه العلاقة. وبلغت (0.515)، فإنه يمكن القول بأن أي تحسن يطرأ على واقع التوجيه الرقمي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما لا يقل عن (51.5%).

H01-4: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين تطبيق الرقابة الرقمية والأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل.

لاختبار الفرضية الفرعية السابقة، وأجري اختبار معامل الانحدار المعياري الخطي Standardized Regression والذي يبين علاقة وتأثير وانحدار المتغير المستقل في المتغير التابع، وكانت النتائج كما هي موضحة في نموذج الانحدار المبين في الجدول (4.16) الآتي:

جدول 4.16: نموذج معامل الانحدار المعياري للرقابة الرقمية على الأداء في الأجهزة الأمنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F	β	قيمة t
تطبيق الرقابة الرقمية	الأداء	.729	133.706	.511	11.563
	المؤسسي		.001		.001
* R-Square = 0.531					

يتبين من النتائج السابقة، خطأ الفرضية الفرعية الرابعة H01-4، ونجد أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الرقابة الرقمية والأداء المؤسسي كانت قيمة مرتفعة؛ إذ بلغت (0.729)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية وبين تحسين الأداء فيها، وبلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (133.706) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (1) وتبلغ (3.909)، كذلك جاءت قيمة t المحسوبة في النموذج قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05) وهي (1.96). وبلغت قيمتها في النموذج (11.563)، وبدلالة بلغت (0.001)،

وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبناء على هذه النتائج، فإن الرقابة الرقمية تدخل بعلاقة إيجابية طردية مع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وبالتالي نذهب لفحص تأثيرها في الأداء، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R-Square، وبلغت قيمته (0.531)، وهو ما يعني أن الرقابة الرقمية لها قدرة على تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية بنسبة (53.1%).

وبالنظر إلى قيمة Beta لهذه العلاقة، وبلغت (0.511)، فإنه يمكن القول إن أي تحسن يطرأ على واقع التوجيه الرقمي بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما لا يقل عن (51.1%).

ووفقاً للنتائج السابقة، فإن جميع أبعاد الإدارة الرقمية تدخل بعلاقة إيجابية وقوية ولها تأثيرها في الأداء في أجهزة الأمن الفلسطينية، ومن ذلك نذهب لفحص العلاقة بوجود كافة هذه الأبعاد مجتمعة، وذلك من خلال نموذج الانحدار المعياري المبين في الجدول (4.17) الآتي:

جدول 4.17: نموذج معامل الانحدار المعياري للرقابة الرقمية على الأداء في الأجهزة الأمنية

المتغير المستقل	المتغير التابع	قيمة R	قيمة F	β	قيمة t
تطبيق الإدارة الرقمية	الأداء	.780	183.036	.596	13.529
بكافة أبعادها	المؤسسي		.001		.001
* R-Square = 0.608					

يتبين من النتائج السابقة، خطأ الفرضية الرئيسية الأولى H_01 ، ونجد أن قيمة معامل الارتباط بين تطبيق الإدارة الرقمية والأداء المؤسسي كانت قيمة مرتفعة؛ إذ بلغت (0.780)، ما يشير إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية وبين تحسين الأداء فيها. وبلغت قيمة F المحسوبة لهذه العلاقة (183.036) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند درجة الحرية (1) وتبلغ (3.909)، كذلك جاءت قيمة t المحسوبة في النموذج قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة (0.05) وهي (1.96)، وبلغت قيمتها في النموذج (13.529)، وبدلالة بلغت (0.001)، وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبناء على هذه النتائج، فإن الإدارة الرقمية تدخل بعلاقة إيجابية طردية مع الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وبالتالي نذهب لفحص تأثيرها في الأداء، وذلك من خلال قيمة معامل التحديد R-Square، وبلغت قيمته (0.608)، وهو ما يعني أن الإدارة

الرقمية لها قدرة على تفسير التباين الحاصل في مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية بنسبة (60.8%)، بمعنى أن التحسن في الأداء يعود بأسبابه إلى الإدارة الرقمية بهذه النسبة، و(39.2%) من الأسباب تعود لمتغيرات وعوامل أخرى لم يتم تناولها في هذه الدراسة.

وبالنظر إلى قيمة Beta لهذه العلاقة، وبلغت (0.596)، يمكن القول، إن أي تحسن يطرأ على واقع الإدارة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بما لا يقل عن (59.6%).

4.3.2 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية).

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثانية، جرى تفريعها لعدد من الفرضيات الفرعية وهي:

H02-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للجنس.

للتحقق من الفرضية الفرعية السابقة، جرى استخدام اختبار t للعينات المستقلة Independent t sample test، لرصد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعاً للجنس وكانت النتائج كما يأتي:

جدول 4.18: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعاً للجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P. Value
التخطيط الرقمي	ذكر	96	3.62	.628	3.289	.001
	أنثى	24	3.14	.647		
التنظيم الرقمي	ذكر	96	3.73	.589	3.813	.001
	أنثى	24	3.10	.756		
	ذكر	96	3.57	.630	2.994	.003

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P. Value
التوجيه الرقمي	أنثى	24	3.06	.767		
	ذكر	96	3.55	.627	2.853	.008
الرقابة الرقمية	أنثى	24	3.06	.777		
	ذكر	96	3.62	.571	3.524	.001
الدرجة الكلية للإدارة الرقمية	أنثى	24	3.09	.675		
	ذكر	96	3.62	.571	3.524	.001

ووفقاً للبيانات في الجدول (4.18)، يتبين خطأ الفرضية الفرعية الأولى H_0-1 ، ونجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى للجنس، وكانت هذه الفروق في كافة أبعاد الإدارة الرقمية، وكانت لصالح الذكور على حساب الإناث، وبلغت قيمة t المحسوبة للفروق في الدرجة الكلية للإدارة الرقمية (3.524) وهي أعلى من القيمة الجدولية لها (1.96) عند مستوى الدلالة (0.05)، ويعزو الباحث هذه الفروق لصالح الذكور، كونهم يمثلون نسبة أكبر من الإناث في مجال العمل في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، نظراً لطبيعة العمل في هذه الأجهزة وتتطلب معايير خاصة.

H_0-2 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للعمر.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، وأجري اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.19) الآتي:

جدول 4.19: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعاً للعمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الرقمي	بين المجموعات	3.972	3	1.324	3.222	.025
	داخل المجموعات	47.659	116	.411		
	المجموع	51.631	119			
التنظيم الرقمي	بين المجموعات	5.350	3	1.783	4.268	.007
	داخل المجموعات	48.468	116	.418		
	المجموع	53.818	119			
التوجيه الرقمي	بين المجموعات	2.711	3	.904	1.960	.124

		.461	116	53.493	داخل المجموعات	
			119	56.204	المجموع	
.052	2.659	1.197	3	3.590	بين المجموعات	الرقابة الرقمية
		.450	116	52.201	داخل المجموعات	
			119	55.791	المجموع	
.024	3.268	1.217	3	3.651	بين المجموعات	
		.372	116	43.194	داخل المجموعات	
			119	46.845	المجموع	

ومن خلال النتائج في الجدول (4.19) السابق، فإن الفرضية الفرعية H02-2 قد جرى التحقق من خطأها، إذ تبين وجود فروق في واقع تطبيق الإدارة الرقمية تعزى للفئة العمرية لعينة الدراسة، وهو ما أظهرته قيمة F وبلغت (3.268) وهي قيمة أعلى من قيمتها الجدولية عند درجة الحرية (3)، كذلك دلالتها التي بلغت (0.024) والتي هي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وبالنظر إلى الفروق في أبعاد الإدارة الرقمية، نجد أن هناك فروق تعزى للعمر كانت في التخطيط الرقمي والتنظيم الرقمي فقط، في حين كانت الأبعاد الأخرى تبين توافقاً حولها يعود للعمر.

ولتعرف مصادر الفروق المتعلقة بالعمر في واقع تطبيق الإدارة الرقمية، جرى الاعتماد على مخرجات اختبار Scheffe والتي كانت كما يأتي:

جدول 4.20: نتائج اختبار Scheffe للفروق في إجابات العينة حول مستوى الإدارة الرقمية تعزى للعمر

البعد	العمر (I)	العمر (J)	الفرق في المتوسطات (I-J)	الدلالة
الإدارة الرقمية	50 سنة فأكثر	أقل من 30 سنة	.597*	.048
		من 30 - أقل من 40 سنة	.671*	.043

ومن مخرجات اختبار Scheffe للفروق القبلية والبعديّة، نجد أن الفروق كانت لصالح من هم في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على حساب من هم في الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة، ومن 30-أقل من 40 سنة)، وكانت هذه الفروق بسيطة الدلالة والمعنوية؛ إذ بلغت قيمة الدلالة لكلتا الفئتين على التوالي (0.048، 0.043)، ويفسر الباحث هذه الفروق في كون من أعمارهم فوق (50 سنة) يدركون

بشكل كبير أهمية الإدارة الرقمية في مجال العمل الأمني، إضافة إلى أن هذه الفئة العمرية هي الفئة التي عادة ما تكون صاحبة القرار في الأجهزة الأمنية.

H₀2-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمسمى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، وأجري اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.21) الآتي:

جدول 4.21: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للمسمى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الرقمي	بين المجموعات	1.431	3	.477	1.102	.351
	داخل المجموعات	50.200	116	.433		
	المجموع	51.631	119			
التنظيم الرقمي	بين المجموعات	.999	3	.333	.731	.536
	داخل المجموعات	52.819	116	.455		
	المجموع	53.818	119			
التوجيه الرقمي	بين المجموعات	1.606	3	.535	1.137	.337
	داخل المجموعات	54.599	116	.471		
	المجموع	56.204	119			
الرقابة الرقمية	بين المجموعات	.316	3	.105	.221	.882
	داخل المجموعات	55.474	116	.478		
	المجموع	55.791	119			
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	.878	3	.293	.738	.531
	داخل المجموعات	45.968	116	.396		
	المجموع	46.845	119			

وفقا لنتائج الجدول (4.21)، يتبين صحة الفرضية الفرعية H₀2-3؛ إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع الإدارة الرقمية تعزى للمسمى الوظيفي في

الجهاز الأمني، وهو ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول واقع الإدارة الرقمية بكافة أبعادها رغم اختلاف المستويات والمسميات الوظيفية في الجهاز.

H₀2-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للرتبة. للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، أُجرى اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.22) الآتي:

جدول 4.22: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعاً للرتبة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الرقمي	بين المجموعات	1.036	4	.259	.589	.671
	داخل المجموعات	50.595	115	.440		
	المجموع	51.631	119			
التنظيم الرقمي	بين المجموعات	3.481	4	.870	1.988	.101
	داخل المجموعات	50.337	115	.438		
	المجموع	53.818	119			
التوجيه الرقمي	بين المجموعات	.917	4	.229	.477	.753
	داخل المجموعات	55.287	115	.481		
	المجموع	56.204	119			
الرقابة الرقمية	بين المجموعات	1.450	4	.362	.767	.549
	داخل المجموعات	54.341	115	.473		
	المجموع	55.791	119			
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	1.414	4	.354	.895	.470
	داخل المجموعات	45.431	115	.395		
	المجموع	46.845	119			

وفقاً لنتائج الجدول (4.22)، يتبين صحة الفرضية الفرعية H₀2-4؛ إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع الإدارة الرقمية تعزى للرتبة في الجهاز

الأمني، وهو ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول واقع الإدارة الرقمية بكافة أبعادها رغم اختلاف رتبهم العسكرية.

H₀2-5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً لسنوات الخبرة في القطاع الأمني.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.23) الآتي:

جدول 4.23: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعاً لسنوات الخبرة في القطاع الأمني

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الرقمي	بين المجموعات	.166	3	.055	.124	.946
	داخل المجموعات	51.465	116	.444		
	المجموع	51.631	119			
التنظيم الرقمي	بين المجموعات	2.222	3	.741	1.665	.178
	داخل المجموعات	51.596	116	.445		
	المجموع	53.818	119			
التوجيه الرقمي	بين المجموعات	1.218	3	.406	.857	.466
	داخل المجموعات	54.986	116	.474		
	المجموع	56.204	119			
الرقابة الرقمية	بين المجموعات	3.159	3	1.053	2.320	.079
	داخل المجموعات	52.632	116	.454		
	المجموع	55.791	119			
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	1.314	3	.438	1.116	.346
	داخل المجموعات	45.531	116	.393		
	المجموع	46.845	119			

وفقا لنتائج الجدول (4.23)، يتبين صحة الفرضية الفرعية H₀₂₋₅؛ إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع الإدارة الرقمية تعزى لسنوات الخبرة في الجهاز الأمني، وهو ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول واقع الإدارة الرقمية بكافة أبعادها رغم تفاوت سنوات خبرتهم في العمل.

H₀₂₋₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت النتائج كما في الجدول (4.24) الآتي:

جدول 4.24: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
التخطيط الرقمي	بين المجموعات	1.994	3	.665	1.553	.205
	داخل المجموعات	49.637	116	.428		
	المجموع	51.631	119			
التنظيم الرقمي	بين المجموعات	2.864	3	.955	2.174	.095
	داخل المجموعات	50.954	116	.439		
	المجموع	53.818	119			
التوجيه الرقمي	بين المجموعات	1.444	3	.481	1.020	.387
	داخل المجموعات	54.760	116	.472		
	المجموع	56.204	119			
الرقابة الرقمية	بين المجموعات	2.429	3	.810	1.760	.159
	داخل المجموعات	53.362	116	.460		
	المجموع	55.791	119			
الإدارة الرقمية	بين المجموعات	1.772	3	.591	1.521	.213
	داخل المجموعات	45.073	116	.389		
	المجموع	46.845	119			

وفقا لنتائج الجدول (4.24)، يتبين صحة الفرضية الفرعية H02-6؛ إذ أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في واقع الإدارة الرقمية تعزى للمؤهل العلمي لعينة الدراسة، وهو ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول واقع الإدارة الرقمية بكافة أبعادها رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية.

H02-7: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة لتطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.

للتحقق من الفرضية الفرعية السابقة، واستخدم اختبار t للعينات المستقلة Independent t sample test، لرصد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول 4.25: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول تطبيق الإدارة الرقمية تبعا لوجود وحدة متخصصة

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P. Value
التخطيط الرقمي	نعم	84	3.67	.561	3.274	.002
	لا	36	3.20	.760		
التنظيم الرقمي	نعم	84	3.74	.629	3.347	.001
	لا	36	3.30	.678		
التوجيه الرقمي	نعم	84	3.55	.630	2.117	.036
	لا	36	3.27	.777		
الرقابة الرقمية	نعم	84	3.51	.632	1.362	.176
	لا	36	3.32	.788		
الدرجة الكلية للإدارة الرقمية	نعم	84	3.62	.562	2.827	.003
	لا	36	3.27	.711		

ووفقا للنتائج في الجدول (4.25)، نجد أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الرقمية تعزى لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية في الجهاز، وكانت هذه الفروق لصالح وجود

مثل هذه الوحدة على حساب عدم وجودها، وكانت دلالة هذه الفروق (0.003) وقيمة t المحسوبة لهذه الفروق (2.827) وهي أعلى من القيمة الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) والتي تبلغ (1.96).
أما فيما يتعلق بأبعاد الإدارة الرقمية، فتم إيجاد فروق لصالح وجود وحدة متخصصة في أبعاد التخطيط الرقمي والتنظيم الرقمي والتوجيه الرقمي، فيما لم يجر رصد فروق في واقع الرقابة الرقمية تعزى لوجود مثل هذه الوحدة، ويمكن تبرير ذلك في أن الرقابة عملية مهمة ولها دورها الكبير في أي إدارة، ومن ثم، هناك توافق كبير لدى عينة الدراسة بأهميتها بوجود أو عدم وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.

4.3.3 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة في القطاع الأمني، المؤهل العلمي، وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية).

ولاختبار الفرضية الرئيسة الثالثة، تم تفريعها لعدد من الفرضيات الفرعية وهي:

H03-1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للجنس.

للتحقق من الفرضية الفرعية السابقة، واستخدم اختبار t للعينات المستقلة Independent t sample test، لرصد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للجنس وكانت النتائج كما يأتي:

جدول 4.26: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للجنس

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	P. Value
الأداء من منظور العمليات الداخلية	ذكر	96	3.39	.464	3.094	.001
	أنثى	24	3.01	.737		
الأداء من منظور الأداء المالي	ذكر	96	3.48	.688	2.848	.003
	أنثى	24	3.02	.773		
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	ذكر	96	3.46	.586	2.168	.019
	أنثى	24	3.08	.809		
الأداء من منظور التعلم والنمو	ذكر	96	3.54	.549	2.604	.007
	أنثى	24	3.10	.769		
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	ذكر	96	3.56	.490	3.867	.001
	أنثى	24	3.08	.549		
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	ذكر	96	2.99	.617	3.576	.001
	أنثى	24	2.51	.444		
المستوى العام للأداء المؤسسي	ذكر	96	3.40	.423	3.647	.001
	أنثى	24	2.97	.542		

ومن خلال النتائج، يتبين خطأ الفرضية الفرعية 1-3 H_0 ؛ إذ تبين وجود فروق في مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية تعزى للجنس، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث؛ إذ بلغت قيمة t المحسوبة لهذه الفروق (3.647)، وهي قيمة أعلى من القيمة الجدولية لها عند مستوى الدلالة. وتبلغ (1.96)، وكانت دلالة هذه الفروق (0.001) أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وكانت الفروق أيضا في كافة أبعاد الأداء التي تمت دراستها، ويمكن تفسير هذه الفروق في أن الذكور يمثلون عددا أكبر في المؤسسة الأمنية من الإناث.

H₀₃₋₂: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً للعمر.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، وأجرى اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.27) الآتي:

جدول 4.27: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعاً للعمر

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.738	3	.579	1.982	.120
	داخل المجموعات	33.904	116	.292		
	المجموع	35.642	119			
الأداء من منظور الأداء المالي	بين المجموعات	2.260	3	.753	1.445	.233
	داخل المجموعات	60.466	116	.521		
	المجموع	62.726	119			
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	بين المجموعات	2.190	3	.730	1.753	.160
	داخل المجموعات	48.306	116	.416		
	المجموع	50.496	119			
الأداء من منظور التعلم والنمو	بين المجموعات	.894	3	.298	.769	.514
	داخل المجموعات	44.961	116	.388		
	المجموع	45.855	119			
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	بين المجموعات	.496	3	.165	.571	.635
	داخل المجموعات	33.586	116	.290		
	المجموع	34.081	119			
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	بين المجموعات	1.672	3	.557	1.489	.221
	داخل المجموعات	43.409	116	.374		
	المجموع	45.080	119			
المستوى العام للأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.298	3	.433	1.923	.130
	داخل المجموعات	26.106	116	.225		
	المجموع	27.405	119			

وفقا للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H₀₃₋₂ قد جرى التحقق من صحتها، ولم يتم رصد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى للعمر، وهو ما بينته قيمة F المحسوبة وبلغت (1.923)، وكانت أدنى من القيمة الجدولية لها عند درجة الحرية (3)، وكذلك دلالتها التي بلغت (0.130) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية صحيحة.

H₀₃₋₃: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمستوى الوظيفي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، أُجرِيَ اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.28) الآتي:

جدول 4.28: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للمستوى الوظيفي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.100	3	.367	1.231	.302
	داخل المجموعات	34.542	116	.298		
	المجموع	35.642	119			
الأداء من منظور الأداء المالي	بين المجموعات	1.026	3	.342	.643	.589
	داخل المجموعات	61.700	116	.532		
	المجموع	62.726	119			
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	بين المجموعات	.670	3	.223	.520	.669
	داخل المجموعات	49.826	116	.430		
	المجموع	50.496	119			
الأداء من منظور التعلم والنمو	بين المجموعات	1.460	3	.487	1.272	.287
	داخل المجموعات	44.395	116	.383		
	المجموع	45.855	119			
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	بين المجموعات	.666	3	.222	.770	.513
	داخل المجموعات	33.416	116	.288		
	المجموع	34.081	119			

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	بين المجموعات	.496	3	.165	.471	.535
	داخل المجموعات	33.586	116	.290		
	المجموع	34.081	119			
المستوى العام للأداء المؤسسي	بين المجموعات	.715	3	.238	1.035	.380
	داخل المجموعات	26.690	116	.230		
	المجموع	27.405	119			

وفقا للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H03-3 قد جرى التحقق من صحتها، ولم ترصد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى للمستوى الوظيفي، ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي رغم اختلاف مستوياتهم الوظيفية، وهو ما بينته قيمة F المحسوبة. وبلغت (1.035)، وكانت أدنى من القيمة الجدولية لها عند درجة الحرية (3)، وكذلك دلالتها التي بلغت (0.380) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية صحيحة.

H03-4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للرتبة.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، وأجرى اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.29) الآتي:

جدول 4.29: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للرتبة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	بين المجموعات	1.333	4	.333	1.117	.352
	داخل المجموعات	34.310	115	.298		
	المجموع	35.642	119			
الأداء من منظور الأداء المالي	بين المجموعات	3.136	4	.784	1.513	.203
	داخل المجموعات	59.590	115	.518		

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
	المجموع	62.726	119			
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	بين المجموعات	3.028	4	.757	1.834	.127
	داخل المجموعات	47.468	115	.413		
	المجموع	50.496	119			
الأداء من منظور التعلم والنمو	بين المجموعات	2.305	4	.576	1.522	.200
	داخل المجموعات	43.550	115	.379		
	المجموع	45.855	119			
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	بين المجموعات	.901	4	.225	.780	.540
	داخل المجموعات	33.181	115	.289		
	المجموع	34.081	119			
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	بين المجموعات	2.454	4	.613	1.655	.165
	داخل المجموعات	42.626	115	.371		
	المجموع	45.080	119			
المستوى العام للأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.674	4	.419	1.871	.120
	داخل المجموعات	25.730	115	.224		
	المجموع	27.405	119			

وفقاً للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H₀₃₋₄ قد تم التحقق من صحتها، ولم ترصد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى للرتبة، ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي رغم اختلاف رتبهم العسكرية، وهو ما بينته قيمة F المحسوبة والتي بلغت (1.871)، وكانت أدنى من القيمة الجدولية لها عند درجة الحرية (3)، وكذلك دلالتها التي بلغت (0.120) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية صحيحة.

H₀₃₋₅: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً لسنوات الخبرة في العمل الأمني.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، وأجرى اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.30) الآتي:

جدول 4.30: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لسنوات الخبرة

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.241	3	.747	2.594	.056
	داخل المجموعات	33.401	116	.288		
	المجموع	35.642	119			
الأداء من منظور الأداء المالي	بين المجموعات	2.637	3	.879	1.697	.172
	داخل المجموعات	60.090	116	.518		
	المجموع	62.726	119			
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	بين المجموعات	1.920	3	.640	1.529	.211
	داخل المجموعات	48.576	116	.419		
	المجموع	50.496	119			
الأداء من منظور التعلم والنمو	بين المجموعات	1.325	3	.442	1.151	.332
	داخل المجموعات	44.530	116	.384		
	المجموع	45.855	119			
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	بين المجموعات	.738	3	.246	.855	.466
	داخل المجموعات	33.344	116	.287		
	المجموع	34.081	119			
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	بين المجموعات	2.398	3	.799	2.173	.095
	داخل المجموعات	42.682	116	.368		
	المجموع	45.080	119			
المستوى العام للأداء المؤسسي	بين المجموعات	1.513	3	.504	2.260	.085
	داخل المجموعات	25.892	116	.223		
	المجموع	27.405	119			

وفقا للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H₀₃₋₅ قد تم التحقق من صحتها، ولم ترصد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى لسنوات الخبرة، ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي رغم تفاوت سنوات الخبرة لديهم، وهو ما بينته قيمة F المحسوبة وبلغت (2.260)، والتي كانت أدنى من القيمة الجدولية لها عند درجة الحرية (3)، وكذلك دلالتها التي بلغت (0.085) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية صحيحة.

H₀₃₋₆: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعا للمؤهل العلمي.

للتحقق من صحة الفرضية الفرعية السابقة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي One way analysis of variance، لمعرفة الفروق في متوسطات إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي، وكانت النتائج كما في الجدول (4.31) الآتي:

جدول 4.31: نتائج التباين الأحادي Anova للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء المؤسسي تبعا للمؤهل العلمي

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	بين المجموعات	2.275	3	.758	2.636	.053
	داخل المجموعات	33.368	116	.288		
	المجموع	35.642	119			
الأداء من منظور الأداء المالي	بين المجموعات	2.616	3	.872	1.683	.175
	داخل المجموعات	60.110	116	.518		
	المجموع	62.726	119			
الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين	بين المجموعات	.238	3	.079	.183	.908
	داخل المجموعات	50.258	116	.433		
	المجموع	50.496	119			
الأداء من منظور التعلم والنمو	بين المجموعات	.637	3	.212	.545	.652
	داخل المجموعات	45.218	116	.390		
	المجموع	45.855	119			
	بين المجموعات	1.119	3	.373	1.313	.274

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الدلالة
الأداء من منظور المجتمع والاستدامة	داخل المجموعات	32.962	116	.284		
	المجموع	34.081	119			
الأداء من منظور الحوكمة والامتثال	بين المجموعات	.170	3	.057	.146	.932
	داخل المجموعات	44.910	116	.387		
	المجموع	45.080	119			
المستوى العام للأداء المؤسسي	بين المجموعات	.796	3	.265	1.156	.330
	داخل المجموعات	26.609	116	.229		
	المجموع	27.405	119			

وفقاً للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H₀₃₋₆ قد تم التحقق من صحتها، ولم يتم رصد فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى للمؤهل العلمي، ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي رغم اختلاف مؤهلاتهم العلمية، وهو ما بينته قيمة F المحسوبة. وبلغت (1.156)، وكانت أدنى من القيمة الجدولية لها عند درجة الحرية (3)، وكذلك دلالتها التي بلغت (0.330) وهي أعلى من الدلالة المقبولة (0.05)، وعليه تكون الفرضية الفرعية صحيحة.

H₀₃₋₇: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل تبعاً لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.

للتحقق من الفرضية الفرعية السابقة، واستخدم اختبار t للعينات المستقلة Independent t sample test، لرصد الفروق في إجابات عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي تبعاً لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية، وكانت النتائج كما يأتي:

جدول 4.32: نتائج اختبار T للعينات المستقلة للفروق في الإجابات حول مستوى الأداء تبعاً لوجود وحدة متخصصة

البعد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	الدلالة
الأداء من منظور العمليات الداخلية	نعم	84	3.37	.461	1.650	.053
	لا	36	3.17	.695		
الأداء من منظور الأداء المالي	نعم	84	3.40	.761	.371	.356
	لا	36	3.35	.645		

الدلالة	قيمة t	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	البعد
.001	3.605	.559	3.53	84	نعم	الأداء من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين
		.727	3.04	36	لا	
.054	1.637	.522	3.52	84	نعم	الأداء من منظور التعلم والنمو
		.789	3.29	36	لا	
.118	.887	.438	3.49	84	نعم	الأداء من منظور المجتمع والاستدامة
		.716	3.40	36	لا	
.273	.604	.585	2.91	84	نعم	الأداء من منظور الحوكمة والامتثال
		.688	2.84	36	لا	
.022	2.034	.403	3.37	84	نعم	المستوى العام للأداء المؤسسي
		.609	3.18	36	لا	

وفقا للنتائج، فإن الفرضية الفرعية H₀₃₋₇ خاطئة؛ إذ تبين وجود فروق في إجابات عينة الدراسة حول الأداء المؤسسي وأبعاده تعزى لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية، وكانت قيمة t المحسوبة لهذه الفروق في المستوى العام للأداء المؤسسي (2.034) وهي أعلى من قيمتها الجدولية عند دلالة (0.05)، وتبلغ (1.96)، وكانت دلالة هذه الفروق (0.022) وهي أدنى من الدلالة المقبولة (0.05)، وكانت الفروق في كافة أبعاد الأداء المؤسسي باستثناء الأداء من منظور العمليات الداخلية، والأداء من منظور المالي، والأداء من منظور التعلم والنمو، ومن منظور المجتمع والاستدامة، ومن منظور الحوكمة والامتثال، وهو ما يفسره الباحث، في أن وجود الوحدة المتخصصة بإدارة المهام الرقمية تؤثر في الأداء المؤسسي ككل، وليس من خلال أبعاد منفردة.

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

- 5.1 مقدمة
- 5.2 تفسير نتائج أسئلة الدراسة
 - 5.2.1 تفسير نتائج السؤال الرئيس الأول ومناقشتها
 - 5.2.2 تفسير نتائج السؤال الرئيس الثاني ومناقشتها
- 5.3 تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة
 - 5.3.1 تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى
 - 5.3.2 تفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية
 - 5.3.3 تفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة
- 5.4 التوصيات والمقترحات

5 الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها

5.1 مقدمة

يتناول هذا الفصل استعراضا لنتائج الدراسة والتعليق عليها بالاعتماد على الدراسات السابقة التي ناقشت مواضيعها، مع بناء الاستنتاجات حول هذه النتائج ووضع مقترحات وتوصيات تسهم في حل الإشكالية البحثية للدراسة.

5.2 تفسير نتائج أسئلة الدراسة

فيما يأتي سيستعرض الباحث، نتائج إجابة أسئلة الدراسة ويناقشها:

5.2.1 تفسير نتائج السؤال الرئيس الأول ومناقشتها:

1. بينت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، بلغ وزنها النسبي (70.2%)، ورغم هذه النسبة المرتفعة، إلا أن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بحاجة إلى جهود كبيرة وحثيثة للوصول إلى مستويات أعلى قادرة على تعزيز مخرجات عمل هذه الأجهزة.
2. بينت النتائج أن أعلى أبعاد الإدارة الرقمية تطبيقا في المؤسسة الأمنية الفلسطينية وفقا لإجابات عينة الدراسة كان تطبيق التنظيم الرقمي، والذي جاء بنسبة استجابة مرتفعة بلغت (72.2%).
3. كان أدنى الأبعاد من حيث تطبيقه في الأجهزة الأمنية الفلسطينية بعد الرقابة الرقمية، وجاء بنسبة استجابة مرتفعة نسبيا بلغت نسبتها (69.0%).
4. أظهرت النتائج أن واقع تطبيق التخطيط الرقمي في الأجهزة الأمنية كان مرتفعا؛ إذ بلغ الوزن النسبي لذلك (70.6%)، كما بينت النتائج أن التخطيط بشكل استباقي لاعتماد التقنيات الرقمية المستجدة الداعمة لعمل الجهاز، كان بمستوى مرتفع بلغت نسبته (68.2%)، غير أنها بحاجة للتحسين، كما أن الجهاز بحاجة إلى تحسين مستويات تحديث خطته الرقمية بانتظام للتكيف مع التطورات المحيطة، وهو ما بينته النتائج وجاء بنسبة مرتفعة لكنها في أدنى مستويات الدرجة المرتفعة بلغت (68.6%).

5. أما التنظيم الرقمي فكان أعلى الأبعاد تطبيقاً كما ذكر سابقاً، وكان بمستوى (72.2%)، كما بينت النتائج أن استخدام الجهاز الأمني لأنظمة الإبلاغ وإدارة القضايا عبر الإنترنت كان بدرجة متوسطة بلغت (66.0%).
6. بينت النتائج أن واقع تطبيق التوجيه الرقمي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان مرتفعاً بنسبة بلغت (69.4%)، غير أن هذه النسبة تحتاج إلى تحسين وتطوير.
7. كما بينت النتائج أن توفير برامج تدريبية للمنتسبين تركز على تطوير المهارات الرقمية مع حوافز لإتمامها في الجهاز جاءت متوسطة المستوى بوزن بلغ (63.6%) كما أظهرت النتائج أن تلقي المنتسبين للتدريب اللازم حول أحدث التهديدات السيبرانية كان متوسطاً بنسبة (65.0%)، إضافة إلى أن تقديم الجهاز للحوافز للمنتسبين للتشجيع على استخدام الأدوات الرقمية جاء متوسطاً بنسبة بلغت (65.8%).
8. كذلك أظهرت النتائج أن دعم الجهاز الأمني لبيئة العمل التي يجري فيها مكافأة المساهمات الرقمي كان متوسطاً بنسبة بلغت (66.2%)، كذلك كان مستوى تزويد المنتسبين بتدريب كافٍ للتواصل الرقمي متوسطاً بنسبة بلغت (66.4%)، كما أن مستوى وجود مكافآت واضحة للمنتسبين ممن ينجحون في تنفيذ حلول رقمية جاء متوسطاً بنسبة بلغت (66.4%) أيضاً.
9. كذلك بينت النتائج أن الرقابة الرقمية في الأجهزة الأمنية الفلسطينية جاءت بمستوى تطبيق مرتفع بنسبة بلغت (69.0%) وهي تحتاج إلى تعزيز ودعم، كما أظهرت النتائج أن مستوى إجراء تقييمات منتظمة لقياس كفاءة الاستراتيجيات الرقمية في الأجهزة الأمنية كان متوسطاً بنسبة بلغت (65.8%)، كذلك بينت النتائج أن مستوى استخدام الجهاز لمقاييس الأداء التي تشمل الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية جاء متوسطاً بنسبة بلغت (66.4%)، كما أظهرت النتائج واقعا متوسطاً من امتلاك الجهاز لأنظمة مراقبة رقمية تساعده في قياس الأداء وهو ما جاء بنسبة (67.2%).

5.2.2 تفسير نتائج السؤال الرئيس الثاني ومناقشتها:

1. من خلال النتائج تبين أن مستوى الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل جاء بدرجة متوسطة، بلغ وزنها النسبي (66.2%)، وهو ما يشير إلى الحاجة الملحة إلى تعزيز وتدعيم الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية في محافظة الخليل بشكل أكبر.

2. أما أعلى أبعاد الأداء من حيث مستوياتها في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، فكان مستوى الأداء من منظور المجتمع والاستدامة، والذي جاء بمستوى مرتفع بلغ وزنه النسبي (69.2%)، فيما أدناها من حيث المستوى كان بعد الأداء من منظور الحوكمة والامتثال، وجاء بمستوى متوسط بلغ (57.8%).

3. كذلك بينت النتائج أن مستوى الأداء من منظور العمليات الداخلية كان متوسطا بنسبة بلغت (66.2%)، وأن الجهاز يطبق السياسات والإجراءات بمستوى متوسط من الوضوح في تنفيذ العمليات الأمنية وهو ما جاء بنسبة بلغت (61.8%)، كما بينت النتائج أن تنفيذ الجهاز لعمليات داخلية منظمة لضمان الكفاءة التشغيلية كان متوسطا أيضا بنسبة بلغت (64.6%)، وأن اعتماد عملية صنع القرار داخل الجهاز على البيانات الموثوقة كان متوسطا بنسبة بلغت (65.2%).

4. كذلك بينت النتائج أن مستوى الأداء من المنظور المالي في الأجهزة الأمنية جاء متوسطا بوزن نسبي بلغ (67.6%)، وكذلك بينت النتائج أن مستوى تماشي المخصصات المالية مع الأولويات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة كان متوسطا بنسبة بلغت (64.6%)، وأن دمج برامج الاستدامة المالية في التخطيط المؤسسي طويل الأمد للجهاز كان متوسط المستوى بنسبة بلغت (66.0%)، كما بينت النتائج أن مستوى استخدام الموارد المالية المتاحة بفاعلية لتحسين جودة الخدمات الأمنية كان متوسطا بنسبة بلغت (66.2%).

5. بينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء في الأجهزة الأمنية من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين جاء متوسطا بنسبة بلغت (67.6%)، كذلك بينت النتائج أن مستوى التعامل مع المواطنين بعدالة من قبل منتسبي الجهاز كان بدرجة متوسطة بلغت (62.4%)، وأن النظر باهتمام في المقترحات المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح كان بنسبة متوسطة بلغت (64.6%).

6. بينت النتائج أن مستوى الأداء من منظور التعلم والنمو في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان مرتفعا نسبيا بنسبة بلغت (69.0%)، كما بينت النتائج أن توفير الجهاز لبرامج التدريب المناسبة لتنمية مهارات المنتسبين، كان بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (67.6%).

7. كما بينت النتائج أن مستوى الأداء من منظور المجتمع والاستدامة في الأجهزة الأمنية الفلسطينية كان مرتفعا، بنسبة بلغت (69.2%)، كما أظهرت النتائج أن اعتماد الجهاز على

سياسات واضحة لتعزيز العدالة في التعامل مع المنتسبين كان بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (67.6%)، وأن تنفيذ الجهاز لبرامج التواصل المجتمعي التي تعزز العلاقة بينه وبين المجتمع جاء بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (68.0%).

8. ومن حيث مستوى الأداء من منظور الحوكمة والامتثال، فكان أدنى الأبعاد من حيث مستواها في الأجهزة الأمنية، حيث بلغت نسبته نسبة متوسطة بلغت (57.8%)، وبينت النتائج أن تطبيق إجراءات صارمة لمكافحة الفساد ضمانا للنزاهة في كل جوانب العمل في الأجهزة الأمنية كان بدرجة متوسطة بلغت نسبتها (64.8%)، وأن اعتماد الجهاز لأنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية كان متوسطا بنسبة بلغت (66.8%)، وأن التزام الجهاز بالقوانين واللوائح الوطنية التي تحكم العمليات الأمنية كان بدرجة متوسطة أيضا بلغت نسبتها (67.6%).

5.3 تفسير نتائج اختبار فرضيات الدراسة

فيما يأتي سيستعرض الباحث، ويناقش نتائج اختبار فرضيات الدراسة:

5.3.1 تفسير نتائج اختبار الفرضية الأولى:

1. أظهرت النتائج خطأ الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة؛ إذ تبين وجود علاقة إيجابية طردية بين تطبيق الإدارة الرقمية الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية الفلسطينية، وكانت العلاقة التي بلغ معامل ارتباطها (0.780) قوية، كما أن تطبيق الإدارة الرقمية يفسر التباين الحاصل في الأداء المؤسسي للجهاز بنسبة لا تقل عن (60.8%)، وأن تحسين تطبيق الإدارة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، ينعكس إيجابا على الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية بنسبة لا تقل عن (59.6%).

2. ومن حيث أبعاد الإدارة الرقمية، فقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية، أن التخطيط الرقمي يدخل بعلاقة قوية مع الأداء المؤسسي، وبلغ معامل ارتباط هذين المتغيرين (0.732)، كما أن للتخطيط الرقمي تأثير كبير في الأداء المؤسسي، فكلما تحسن مستوى التخطيط الرقمي بمقدار وحدة واحدة، انعكس ذلك إيجابا على الأداء بنسبة لا تقل عن (49.2%).

3. كذلك الحال بالنسبة للتنظيم الرقمي، والذي بينت نتائج اختبار الفرضية أنه يدخل في علاقة قوية مع الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية، وبلغ معامل ارتباطه بها (0.696)، كما أن تحسين التنظيم الرقمي بمقدار وحدة واحدة ينعكس إيجاباً على الأداء بنسبة لا تقل عن (49.7%).

4. كذلك بينت نتائج اختبار الفرضية الأولى، أن هناك علاقة إيجابية بين تطبيق التوجيه الرقمي والأداء المؤسسي، وكانت قيمة معامل الارتباط لهذه العلاقة (0.738)، كما بينت النتائج أن تحسين تطبيق التوجيه الرقمي بمقدار وحدة واحدة في الجهاز الأمني ينعكس إيجاباً بنسبة لا تقل عن (51.5%) على الأداء المؤسسي فيه.

5. بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية بين تطبيق الرقابة الرقمية وبين الأداء المؤسسي، وكان معامل الارتباط بين المتغيرين في هذه العلاقة (0.729) ما يشير إلى قوة هذه العلاقة، وكان تأثير الرقابة الرقمية في الأداء المؤسسي مرتفعاً نسبياً، فكلما تحسن تطبيق الرقابة الرقمية بمقدار وحدة واحدة، انعكس ذلك إيجاباً على الأداء المؤسسي في الجهاز بنسبة (51.1%).

5.3.2 تفسير نتائج اختبار الفرضية الثانية:

1. بينت النتائج خطأ الفرضية الرئيسة الثانية فيما يتعلق بالفروق التي تعزى للجنس؛ إذ أظهرت النتائج وجود فروق تعزى للجنس في واقع تطبيق الإدارة الرقمية، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث.

2. كذلك بينت النتائج خطأ الفرضية فيما يتعلق بالفروق في واقع تطبيق الإدارة الرقمية التي تعزى للعمر، وتبين أن هناك فروق لصالح من هم في الفئة العمرية (50 سنة فأكثر) على حساب من هم في الفئتين (أقل من 30 سنة، من 30- أقل من 40 سنة).

3. لم تبين النتائج وجود فروق في تطبيق الإدارة الرقمية تعزى للمسمى الوظيفي، الرتبة، الخبرة، المؤهل العلمي، ما يعني توافق عينة الدراسة حول هذا الواقع باختلاف وتفاوت هذه المتغيرات فيما بينهم.

4. كذلك بينت النتائج وجود فروق في تطبيق الإدارة الرقمية تعزى لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية، وكانت هذه الفروق لصالح وجود مثل هذه الوحدة على حساب عدم وجودها، أما فيما يتعلق بأبعاد الإدارة الرقمية، فتم إيجاد فروق لصالح وجود وحدة متخصصة

في أبعاد التخطيط الرقمي والتنظيم الرقمي والتوجيه الرقمي، فيما لم ترصد فروق في واقع الرقابة الرقمية تعزى لوجود مثل هذه الوحدة، ويمكن تبرير ذلك في أن الرقابة عملية مهمة ولها دورها الكبير في أي إدارة، ومن ثمّ، هناك توافق كبير لدى عينة الدراسة بأهميتها بوجود أو عدم وجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية.

5.3.3 تفسير نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

1. بينت النتائج خطأ الفرضية الرئيسة الثالثة فيما يتعلق بالفروق التي تعزى للجنس؛ إذ أظهرت النتائج وجود فروق تعزى للجنس في مستوى الأداء المؤسسي، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور على حساب الإناث.
2. كما بينت النتائج صحة الفرضية فيما يتعلق بالفروق في مستوى الأداء المؤسسي التي تعزى للعمر، المسمى الوظيفي، الرتبة، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، وهو ما يشير إلى توافق عينة الدراسة حول مستوى الأداء المؤسسي رغم اختلاف هذه المتغيرات فيما بينهم.
3. وفيما يتعلق بالفروق في مستوى الأداء المؤسسي التي تعزى لوجود وحدة متخصصة في إدارة المهام الرقمية، فقد تبين خطأ الفرضية من هذا الجانب، حيث تبين وجود مثل هذه الفروق وكانت الفروق في كافة أبعاد الأداء المؤسسي باستثناء الأداء من منظور العمليات الداخلية، والأداء من المنظور المالي، والأداء من منظور التعلم والنمو، ومن منظور المجتمع والاستدامة، ومن منظور الحوكمة والامتثال، وهو ما يفسره الباحث، في أن وجود الوحدة المتخصصة بإدارة المهام الرقمية تؤثر في الأداء المؤسسي ككل، وليس من خلال أبعاد منفردة.

5.4 التوصيات والمقترحات

وفقاً لما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح عدد من التوصيات فيما يأتي:

- من خلال علاقة التأثير التي تدخل بها الإدارة الرقمية مع الأداء المؤسسي في الأجهزة الأمنية، لا بد من تعزيز تأثيرها من خلال إنشاء مراكز مخصصة للتميز الرقمي واعتماد المعايير الدولية في هذا المجال، كما لا بد من البدء بحوكمة الإدارة الرقمية في المؤسسات الأمنية.

- تفعيل وتعزيز الشراكات بين الجهاز الأمني وبين المؤسسات البحثية والأكاديمية للاستفادة من خبراتها في مجال الرقمنة والتكنولوجيا.
- تعزيز دور التخطيط الرقمي في الجهاز الأمني من خلال وضع الخطط الرقمية الاستراتيجية وتحسين إجراءات التحليل للمخاطر والتحديات الرقمية وربط الخطط الرقمية بالأهداف الاستراتيجية للجهاز.
- العمل على إنشاء هيكل تنظيمي رقمي وتبسيط الإجراءات الروتينية من خلال تطبيق أتمتة المهام والعمليات في الجهاز.
- العمل على تحسين البرامج التدريبية والتي يكون تركيزها كبيرا على المهارات الرقمية والسيبرانية وعلى التواصل الرقمي الفعال.
- تحسين بيئة العمل في الأجهزة الأمنية بما يخدم تشجيع الابتكار الرقمي وتحسين أنظمة المكافآت مقابل تقديم الأفكار والحلول الرقمية المميزة.
- العمل على تحسين أنظمة الإبلاغ وإدارة القضايا عبر الإنترنت لزيادة كفاءتها وسهولة استخدامها، وتطوير السياسات الواضحة التي من شأنها تطوير وتنظيم العمل الرقمي والتنسيق بين الإدارات.
- تشجيع المنتسبين على تبني الأدوات الرقمية من خلال تقديم حوافز مادية ومعنوية، وإنشاء منصات رقمية لتسهيل التواصل وتبادل الخبرات بين العاملين.

المراجع

المراجع العربية:

- أبو حطب، موسى (2009). فاعلية نظام تقييم الأداء وأثره على مستوى أداء العاملين حالة دراسية على جمعية أصدقاء المريض الخيرية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- أبو صالح، محمد صبحي. (2001). *الطرق الإحصائية*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أحمد، محمد (2009). الإدارة الإلكترونية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان.
- الأسدي، أفنان (2009). الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق في بيئة منظمات الأعمال العراقية، جامعة الكوفة.
- الأغا، محمد. (2012) درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الخدمة المقدمة للطلبة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.
- الأقرع، نور (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية العامة في محافظة قلقيلية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية. مجلد 28، عدد 2.
- إلهام، شيلي. (2020). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الأداء التنظيمي دراسة ميدانية لبعض مؤسسات تسيير الموانئ البحرية الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة فلاحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- بديار، علي (2018). متطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعه محمد بوضياف -المسيلة.
- البطران، شيماء عبد العال (2021): الإدارة الرقمية كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري كآلية لتنمية رأس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية: دراسة ميدانية على موظفي الإدارة بجامعة الفيوم، جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، أكتوبر 2021.

البعاوي، ماضي بنت مشرف(2019): دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 3 العدد 24، أكتوبر 2019.

البناء، أحمد عبد الله الصغير (2024): تفعيل تطبيق الإدارة الرقمية لتقليل الهدر التربوي بالتعليم قبل الجامعي في مصر تصور مقترح، جامعة أسيوط، كلية التربية، المجلة التربوية لتعليم الكبار، مجلد 6، العدد 1، يناير 2024.

بومجان، عادل، واقطي، جوهرة. (2018). أثر إدارة المعرفة في أداء المؤسسة: دراسة ميدانية: مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة -الجزائر، المؤتمر العلمي الدولي السابع مستجدات العلوم الإدارية والاقتصادية ودورها في تحسين أداء المؤسسات الجامعة الأردنية، الأردن.

حجاب، ياسين، ورحماني، سناء (2018). أثر الإدارة الإلكترونية على المبادئ الأساسية التي تحكم المرفق العام، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني (واقع وتحديات آفاق)، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

حديدي، عنتر. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في ترقية وتعزيز مبادئ المرفق العام، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني.

الحسن محمد .(2019) فاعلية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الأداء الإداري، رسالة ماجستير، جامعه أفريقيا العالمية.

حسين، عبد الرحمن. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية في تطوير المنظمات، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية.

حنك، سعيدة. (2013). دور نظم المعلومات في تحسين الأداء الإداري، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، عدد 8.

خامسة، لارقو . وعمر بن جيمة. (2018) دور إدارة الصراع في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين دراسة حالة مشفى ترابى بوجمعة بولاية بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، مجلد4. عدد3.

ختير، فوزيه فاطمه(2021): الإدارة الإلكترونية ومستقبل الأرشيف الرقمي في الجزائر، المجلة المغربية للدراسات التاريخية والاجتماعية، جامعة سيدي بالعباس، المجلد 13، العدد 2.

خطاطبة، إبراهيم. (2013). إصلاح القطاع الأمني في السلطة الوطنية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها وأثر ذلك على التنمية السياسية الضفة الغربية أنموذجا، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

الخطيب، عبير .(2009). إدارة الوقت وأثرها في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.

خوف، إيمان. (2010). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير، جامعته النجاح الوطنية فلسطين، ص30.

الخليفي، فاطمة، عثمانى، علي (2024): الإدارة الإلكترونية ودورها في استقطاب الاستثمار الأجنبي في الجزائر " المنصة الرقمية أنموذجا"، المركز الجامعي الشريف بوشوشة آفلو الجزائر، مخبر الدراسات القانونية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 1.

دحوان، عبد الله (2008). دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، جامعته الملك سعود.

الدياسطي، داليا، عرفة، ممدوح، زعزوع، زينب (2021). تكامل بطاقة الأداء المتوازن المستدامة والإدارة الاستراتيجية ودورها في تحسين الأداء التنافسي للموانئ المصرية " دراسته تطبيقية على ميناء غرب بورسعيد"،

راشد، مصطفى. (2020): الإدارة الرقمية. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، 2020(1)، 1-30.

رحماني، ربيع. (2018). الإدارة الإلكترونية وأثرها على جودة الخدمة العمومية بالجزائر - مرفق التربية الوطنية نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعته محمد بوضياف، المسيلة.

روفائيل، رانيه، البديوي رجا(2022): اتجاهات مديري المدارس نحو الإدارة الرقمية في ظل جائحة كورونا في لواء قسبة إربد، مجلة جامعة الخليل للبحوث، vol19، no1.

الريماوي، عمر. (2017). بناء وتصميم الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية (المجلد 1). عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.

الزعيبي، المناعسة. (2010). الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.

زوقار، وفاء (2023): أثر الإدارة الرقمية على جودة الأداء العام للمؤسسات دراسة حالة بلدية بريكة، مجلة طنبنة للدراسات العلمية الأكاديمية، مجلد 06 العدد 2.

زيادة، رانية (2021) : دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد، جامعة المنصورة مركز تطوير الاداء الجامعي، مج14، ع2.

سالم أسامة محمد، الحربي ابتهاج (2022): مستوى تطبيق الادارة الرقمية لدى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين وأثرها على الحوكمة، المجلة التربوية للعلوم التربوية والنفسية، العدد 71.

السالمي، علاء (2013) . نظم إدارة المعلومات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط3، القاهرة.

ستار، رضوان. (2005). الإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها في الخدمة، مكتبة عين شمس، القاهرة.

السعود، محمد (2015) واقع تطبيق الكادر الموحد الحكومي وعلاقته بأداء الموظفين في جامعة الأقصى، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.

السعودي، نصر الدين، بن مقلة، ريشا (2022): معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في البلديات الجزائرية، جامعة البويرة، المختبر المتعدد التخصصات في علوم الانسان والبيئة والمجتمع، المجلد 17، العدد 2، ديسمبر 2022.

سعي، حنان. (2016). دور الإدارة الإلكترونية في الحد من الفساد الإداري، دراسة حالة مديرية المصالح الفلاحية رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.

سليمان، مصطفى (2020): تحديات الادارة الالكترونية في الواقع والمأمول، المستقبل للدراسات القانونية والسياسية، مجلة دولية دورية محكمة تصدر عن معهد العلوم والحقوق السياسية، المركز الجامعي آفلو، المجلد 4، العدد الثاني، ديسمبر 2020.

سميحة، براهيم. (2018). الإدارة الإلكترونية في الجزائر بين الواقع والآفاق، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعه محمد بوضياف - المسيلة.

الشريف، ريم. (2013). دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.

الشعراوي، أحمد. (2023). استراتيجيات نكاه الأعمال بوصلة استدامة التنمية للتصميم الهيكلي للبناء المؤسسي، الإسكندرية: دار التعليم الجامعي.

شليبي جمانة. (2011). واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

شنن، عمر (2017). واقع إدارة المعلومات في المصادر المفتوحة ودورها تحسين أداء أجهزة الأمن في المحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.

الشهري، محمد. (2011). أثر تطبيق الإدارة الإلكترونية في مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

- الضافي، محمد (2006). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعه نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الضامن، منذر. (2006). *أساسيات البحث العلمي*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الطالب، غسان والزعاير، راکز. (2020). الإدارة الإلكترونية لمنظمات الأعمال، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- الطريق، بدرية(2019): دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الادارة العمومية بالمغرب، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، ع3، 4، أبريل، 2019.
- طلوع، عبدالاله (2023): الإدارة الرقمية للجماعات الترابية: دراسة تحليلية في الإطار القانوني والمؤسساتي، مجلة عدالة للدراسات القانونية والقضائية، ع31.
- الطيبي، محمد، أبو سمرة، محمود. (2019). *مناهج البحث العلمي من التبيين إلى التمكين*. عمان: مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (2007). الإدارة الإلكترونية نماذج معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العاني، مزهر، وجواد، شوقي. (2014). الإدارة الإلكترونية، دار الثقافة للنشر، عمان، الأردن.
- عبد الباسط، قبلة. (2017) مساهمة الإدارة الإلكترونية في النشاط الإداري وتأثيرها على المستخدمين رسالة ماجستير، جامعة زيدان عاشور، الجفلة.
- عبد، عذراء. (2018). دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الأداء التنظيمي بحث استطلاعي لآراء القيادات الإدارية جامعة الفلوجة رسالة ماجستير، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية مجلد 24، عدد 107.

عبيد، سهير عبدالله (2024): الممارسات الإدارية الرقمية المتبعة لدى مديري المدارس في عمان من وجهة نظر المعلمين، مجلة الفنون والادب وعلوم الانسانيات والاجتماع، العدد 105، مايو 2024.

العتيبي، نايف بن ضيف الله (2024): فعالية توظيف الإدارة الإلكترونية في تحقيق أهداف العلاقات العامة الرقمية بالمؤسسات الحكومية السعودية: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان نموذجاً، جمعية كليات الاعلام العربية، جامعة القاهرة، ع12، يونيو 2024.

العجيلي، أشرف محمود حسين محمد (2019): تصور لتطبيق الإدارة الرقمية بالاتحادات الرياضية البارالمبية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، جامعة حلوان، مجلد 3 العدد 93، سبتمبر 2023.

العقابي، ناصر والربيعي خلود (2018). تحليل متطلبات الإدارة الإلكترونية ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، مجلد 13، عدد 45.

علاونه، عهد موسى (2024) : درجة تطبيق الادارة الرقمية لدى مديري مدارس مديرية التربية والتعليم لقصبة المفرق وعلاقتها ببعض المتغيرات، الجامعة الأردنية للعلوم التربوية، مج9، تموز 2024.

علي، عامر . (2016) . أثر التطوير التنظيمي على الأداء في المنظمات -دراسة حالة الصندوق القومي للتأمين الاجتماعي في الفترة من 2009- 2015، رسالة ماجستير، جامعة النيلين.

العويلي، بوجمعة (2019): أثر تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية، مجلة الشؤون القانونية والقضائية، العدد 5، مايو 2023.

عيسى، إيهاب، وعبد الرؤوف، طارق. (2017). المقاييس والاختبارات - التصميم - الإعداد - التنظيم. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

فاطمة، موساوي. (2018). الإدارة الإلكترونية مدخل لتحسين الخدمة العمومية، المؤتمر العلمي الدولي حول النظام القانوني للمرفق العام الإلكتروني، جامعه محمد بوضياف -المسيلة.

الفرا، نعيم. (2008). تطوير الاتصال الإداري لمدرسي المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء الإدارة الإلكترونية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة.

فضل، شيخ الدين. (2008) أثر الرقابة الإدارية في تطوير الأداء-دراسة تطبيقية في الصندوق القومي لتطوير الخدمات الطبية في الفترة من 1997م- 2006م، رسالة ماجستير . جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.

فطيح، حمد (2008). دور الإدارة الإلكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، جامعه نايف للعلوم الأمنية.

الفوساني، عز الدين (2025): الإدارة الرقمية وسؤال تفعيل منظومة الحماية الاجتماعية بالمغرب، المجلة المغربية للدراسات القانونية والاقتصادية، العدد 13، فبراير 2025.

كافي، مصطفى. (2011). الإدارة الإلكترونية، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

كافي، مصطفى. (2018). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للنشر والتوزيع، دمشق، سوريا.

الكبيسي، كلثم . (2008). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في دولة قطر، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الافتراضية الدولية.

الكثيري، مسلم بن محمد، مطلق، أيمن يوسف (2022): أثر القرار الإداري على الجودة والقيادة، جامعة الشرق الأوسط، رسالة ماجستير، الاردن.

كسناوي، ندى، عبيد، راوية. (2021). استخدام بطاقات الأداء المتوازن في تحقيق الجودة الشاملة في الكليات التقنية للبنات في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية). مجلة العلوم الاقتصادية و

الإدارية و القانونية، <https://doi.org/10.26389/AJSRP.K300820>, 92-68, 5(7) ,

محمد ، أحمد حسين صلاح (2024): أثر تطبيق الإدارة الرقمية على تعزيز الميزة التنافسية المستدامة في مصر: دراسة ميدانية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز الاستشارات والبحوث والتطوير، مج42، ع1، يناير 2024.

محمد حسين محمد (2020): إدارة الوثائق الرقمية في أجهزة الدولة في إطار منظومة التحول الرقمي، المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، مج3 .

محمود، عواطف. (2019). فاعلية الإدارة الإلكترونية على تطوير الأداء، رسالة ماجستير، جامعة أفريقيا.

معصم، ياسمين (2019). دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل الاتصال الإداري -دراسة ميدانية على عينة من الموظفين بمديرية جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، الجزائر.

المغربي، محمد (2016). أصول الإدارة والتنظيم، بدون طبعة، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان.

مقابلة، محمد عبدالقادر عتوم(2021): واقع الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرونة في ضوء التحول الرقمي،مجلة جامعة الملك عبدالعزيز، الآداب والعلوم الانسانية،م29، ع4.

مهدي، إيمان. (2018) تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية، رسالة دكتوراه، جامعة محمد لمين دباغين - سطيف، الجزائر.

النفيب، متولي. (2009). دور نظم المعلومات المعتمدة على العنكبوتية العالمية في تطوير العمل الإداري في جامعة قطر، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مجلد 14، عدد3.

الهاجري، ناصر. (2016). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الاتصالات الإدارية في مشاة البحرية بالجبل رسالة ماجستير جامعه نايف للعلوم الأمنية، الرياض

الياسري، مها، والملا طه. (2018). دور تطبيق الحكومة الإلكترونية في الأداء المؤسسي، مجلة العلوم الاقتصادية وإدارية مجلد 24، عدد 109.مجلات والدوريات.

ياسين، سعد (2020). الإدارة الإلكترونية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

يوب، آمال، وآخرون. (2018) مستوى تبني المؤسسات الجزائرية لمفهوم القيادة التحويلية وأثرها على أداء العاملين، المؤتمر العلمي الدولي السابع مستجدات العلوم الإدارية والاقتصادية ودورها في تحسين أداء المؤسسات، الجامعة الأردنية، الأردن.

الاتفاقيات:

اتفاق حول قطاع غزة ومنطقة أريحا - القاهرة، 5 أيار 1994، سلسلة الوثائق الفلسطينية رقم (2) ، القدس، مركز القدس للاتصال والإعلام، 1994.

الاتفاقية الإسرائيلية - الفلسطينية المرحلية حول الضفة الغربية وقطاع غزة لعام 1995، سلسلة الوثائق الفلسطينية رقم (6)، القدس، مركز القدس للاتصال والإعلام، الملحق الأول.

مذكرة واي ريفير بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي، سلسلة الوثائق الفلسطينية رقم (9) القدس، مركز القدس للاتصال والإعلام، 1998، ص7-14.

المواقع الإلكترونية:

رابي، عبد الناصر . (2011). إصلاح أجهزة الأمن الفلسطيني، مجلة دنيا الرأي على الإنترنت، <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2011/06/01/229290.html>

Jorma, Kuopus: Towards electronic administration.(2020)

<https://www.oikeusasiamies.fi/documents/20184/38532/Kuopus%2C+Towo>

المراجع الأجنبية:

Jugessur, Y. (2022). Reliability and Internal Consistency of data: Significance of Calculating Cronbach's Alpha Coefficient in Educational Research. *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, 11(4), 09-14.

Marona (2019). Implementation of an electronic medical records management system.

- Michel H.(2005). "e-Administration e-Government e-Governance and the Learning City: A typology of Citizenship management using ICTs" *The Electronic Journal of e-Government* Volume 3 Issue 4 p 215. available online at www.ejeg.com.
- Niven, P. R.(2011).Balanced scorecard: Step-by-step for government and nonprofit agencies. John Wiley & Sons. Second Edition
- Shrestha, N. (2021). Factor Analysis as a Tool for Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics*, 9(1), 4–11. <https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2>
- Taber, K. S. (2018). The Use of Cronbach's Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Research in Science Education*, 48(6), 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>

الملاحق

ملحق 1: استبانة الدراسة في صورتها النهائية



كلية الدراسات العليا

ماجستير القيادة والادارة الاستراتيجية

أخي الكريم/ أختي الكريمة ...

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "الإدارة الرقمية وتأثيرها في الأداء المؤسسي للأجهزة الأمنية الفلسطينية في محافظة الخليل" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والادارة الاستراتيجية من جامعة القدس المفتوحة. يرجى الإجابة عن أسئلة هذه الاستبانة استناداً إلى رؤيتك الشخصية. ويرجى العلم أن الإجابة سوف تعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير ...

الباحث: علاء كفاقي

إشراف:

الدكتور يوسف أبو فارة

القسم الأول: البيانات العامة

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. العمر:

- أقل من 30 سنة
- 30 - أقل من 40 سنة
- 40 - أقل من 50 سنة
- 50 سنة فأكثر

3. المسمى الوظيفي

- مدير عام
- مدير
- نائب مدير
- رئيس قسم أو رئيس شعبة

4. الرتبة:

- عميد
- عقيد
- مقدم
- رائد
- نقيب
- ملازم أول
- ملازم

5. عدد سنوات خبرتك في القطاع الأمني:

- أقل من 5 سنوات
- من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة
- أكثر من 15 سنة

6. أعلى مؤهل علمي حصلت عليه:

- ثانوية عامة

- دبلوم
- بكالوريوس
- ماجستير أو أعلى

7. برأيك، ما مستوى مهارة منتسبي الجهاز في التعامل مع قواعد البيانات الرقمية؟

- منخفض جدا
- منخفض
- متوسط
- مرتفع
- مرتفع جدا

8. كيف تقيم مستوى قدرتك في التعامل مع الأنظمة والتطبيقات الرقمية الحديثة؟

- منخفض جدا
- منخفض
- متوسط
- مرتفع
- مرتفع جدا

9. هل يوجد في الجهاز وحدة ادارية متخصصة في ادارة المهام الرقمية؟

- نعم
- لا

القسم الثاني: متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: الإدارة الرقمية (بوظائفها المختلفة):

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	نوعا ما	معارض بشدة	معارض
التخطيط الرقمي						
DP1	يعتمد الجهاز استراتيجية شاملة للعمل الرقمي يتم دمجها في رؤيته العامة.					
DP2	يعتمد الجهاز استراتيجية للعمل الرقمي تتماشى مع أهدافه طويلة الأجل.					

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يقوم الجهاز بتحديث خطته الرقمية بانتظام للتكيف مع التطورات المحيطة.	DP3
					يعتمد الجهاز خريطة طريق واضحة للتحويل الرقمي داخل الجهاز.	DP4
					تحديد الموازنة اللازمة للعمليات الرقمية ضمن التخطيط الرقمي للجهاز.	DP5
					يقوم الجهاز بالتخطيط بشكل استباقي لاعتماد التقنيات الرقمية المستجدة الداعمة لعمل الجهاز.	DP6
					دمج الرؤى المستتدة إلى البيانات والمعلومات في التخطيط الاستراتيجي للجهاز.	DP7
					يخطط الجهاز للتحويل إلى بيئة عمل غير ورقية بشكل كامل.	DP8
التنظيم الرقمي						
					تصميم العمل الرقمي بما يساعد في تحديد أدوار المنتسبين بدقة.	DO1
					يحافظ الجهاز على سير العمل الرقمي بشكل يضمن التنسيق السلس بين المنتسبين.	DO2
					يعتمد الجهاز اجراءات عمل منظمة لإدارة البيانات والمعلومات الرقمية.	DO3
					هناك تكامل بين الأنظمة الرقمية بين مختلف الإدارات داخل الجهاز	DO4
					يستخدم الجهاز أنظمة إدارة الوثائق الإلكترونية.	DO5
					يستخدم الجهاز الأنظمة الرقمية لإدارة الموارد البشرية والرواتب.	DO6
					يستخدم الجهاز أنظمة الإبلاغ وإدارة القضايا عبر الإنترنت.	DO7
					اعتماد بروتوكولات الاستجابة للحوادث للتعامل مع الاختراقات السيبرانية بكفاءة.	DO8
					تطبيق ممارسات الترميز الآمن لتقليل الثغرات الأمنية.	DO9
					استخدم أنظمة الهوية الرقمية لمصادقة المنتسبين لتقييد الوصول غير المصرح به	DO10

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					منح الوصول إلى البيانات والمعلومات الحساسة بناء على الأدونات المستندة إلى الأدوار الوظيفية.	DO11
التوجيه الرقمي						
					يعزز قادة الجهاز الأمني استخدام الأدوات الرقمية لتحسين الأداء التشغيلي.	DG1
					يشجع قادة الجهاز على دمج الحلول الرقمية في عملية صناعة القرارات.	DG2
					يتولى قادة الجهاز دورا استباقيا في دفع عملية التحول الرقمي داخل الجهاز.	DG3
					يضمن قادة الجهاز تطوير القدرات الرقمية لدعم الأهداف الاستراتيجية.	DG4
					يلتزم قادة الجهاز بتوفير الموارد اللازمة للإدارة الرقمية.	DG5
					يستخدم الجهاز الأمني الأدوات الرقمية لضمان التواصل الفعال بين المنتسبين والإدارة.	DG6
					استخدام قنوات الاتصال الرقمية بشكل متكرر لنقل البيانات والمعلومات داخل الجهاز الأمني.	DG7
					تزويد المنتسبين بتدريب كاف للتواصل الرقمي.	DG8
					يعتمد الجهاز بروتوكولات واضحة لإدارة الاتصالات الرقمية في حالات الطوارئ (أو الأزمات).	DG9
					تقييم أدوات الاتصالات الرقمية بشكل منتظم لضمان كفاءتها في تلبية احتياجات الجهاز.	DG10
					يقدم الجهاز الأمني حوافز للمنتسبين للتشجيع على استخدام الأدوات الرقمية.	DG11
					هناك مكافآت واضحة للمنتسبين الذين ينجحون في تنفيذ الحلول الرقمية.	DG12
					يدعم الجهاز الأمني بيئة عمل يتم فيها مكافأة المساهمات الرقمية.	DG13
					توفير برامج تدريبية للمنتسبين تركز على تطوير المهارات الرقمية، مع حوافز لإتمامها.	DG14
					يتلقى المنتسبون التدريب اللازم حول أحدث التهديدات السيبرانية.	DG15

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
الرقابة الرقمية						
					يستخدم الجهاز مقاييس الأداء التي تشمل الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية.	DC1
					لدى الجهاز أنظمة مراقبة رقمية تساعد في قياس الأداء.	DC2
					إجراء تقييمات منتظمة لقياس كفاءة الاستراتيجيات الرقمية.	DC3
					يعتمد الجهاز أنظمة رقابة رقمية تضمن أمن البيانات والمعلومات الرقمية.	DC4
					يعتمد الجهاز أنظمة رقابة رقمية تضمن خصوصية البيانات والمعلومات الرقمية.	DC5
					وضعت الجهاز الأمني سياسات رقمية واضحة لإدارة المخاطر والامتثال.	DC6
					تدقيق العمليات الرقمية بانتظام لضمان تلبية المعايير واللوائح التنظيمية.	DC7
					يعتمد الجهاز آليات رقابة رقمية فعالة لمعالجة المشكلات والتحديات الرقمية داخل الجهاز.	DC8
					إجراء تقييمات دورية للمخاطر السيبرانية لتحديد التهديدات المحتملة والحد منها.	DC9
					إجراء عمليات تدقيق دورية لمراقبة وإدارة مخاطر الهوية والوصول.	DC10
					نشر تقنيات المراقبة الذكية، مثل الكاميرات المدعومة بالذكاء الاصطناعي، للمراقبة في الوقت الفعلي.	DC11
					تخزين بيانات المراقبة وتحليلها بأمان لتعزيز الوعي بالمواقف الأمنية.	DC12
					ضمان الامتثال للمعايير القانونية في المراقبة الرقمية.	DC13
					ضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية في المراقبة الرقمية.	DC14

المتغير التابع: الأداء المؤسسي (بأبعاده):

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
من منظور العمليات الداخلية						
					ينفذ الجهاز الأمني عمليات داخلية منظمة موحدة لضمان الكفاءة التشغيلية.	IO1

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يطبق الجهاز السياسات والإجراءات بوضوح في تنفيذ العمليات الأمنية.	IO2
					يطبق الجهاز السياسات والإجراءات بوضوح في تنفيذ المهام الإدارية.	IO3
					تعتمد عمليات صناعة القرار داخل الجهاز على البيانات الموثوقة.	IO4
					تحقيق التنسيق الداخلي بين الإدارات والوحدات المختلفة بسلاسة لتعزيز الأداء العام.	IO5
					تخضع العمليات الداخلية للتحسين المستمر لمواكبة التحديات الأمنية المستجدة.	IO6
من منظور الأداء المالي						
					إدارة الموارد المالية بكفاءة لضمان الاستخدام الأمثل للموازنة التشغيلية.	FP1
					تتماشى المخصصات المالية مع الأولويات الاستراتيجية التي تحقق الأهداف المؤسسية.	FP2
					تخضع النفقات للمراجعة الدورية لضمان الشفافية المالية.	FP3
					استخدام الموارد المالية المتاحة بفاعلية لتحسين جودة الخدمات الأمنية.	FP4
					دمج برامج الاستدامة المالية في التخطيط المؤسسي طويل الأمد للجهاز.	FP5
					يهتم الجهاز باكتشاف مصادر تمويل بديلة (مثل الشراكات الدولية أو المنح، لدعم التطوير المؤسسي).	FP6
					يتم توفير التمويل اللازم لبرامج التدريب والتطوير في الجهاز.	FP7
من منظور خدمة المواطنين والمستفيدين						
					يستجيب الجهاز بفعالية سريعة للمخاوف الأمنية والطوارئ العامة.	CS1
					يحافظ الجهاز على ثقة المواطنين من خلال تقديم الخدمات ذات الصلة به.	CS2
					يتعاون الجهاز بفاعلية مع المؤسسات (الحكومية وغير الحكومية) لتعزيز الخدمات الأمنية.	CS3
					معالجة الشكاوى المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح بشكل منهجي	CS4

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					النظر باهتمام في المقترحات المقدمة من المواطنين وأصحاب المصالح.	CS5
					التعامل مع المواطنين بعدالة من قبل منتسبي الجهاز.	CS6
					التعامل مع المواطنين باحترام من قبل منتسبي الجهاز.	CS7
من منظور التعلم والنمو						
					توفر الجهاز برامج تدريب مناسبة لتنمية مهارات المنتسبين.	L1
					تشجيع ثقافة تبادل المعرفة والتطوير المهني داخل المؤسسة الأمنية.	L2
					يتاح للمنتسبين الوصول إلى البيانات والمعلومات الأمنية الحديثة التي يحتاجونها لتحسين أدائهم.	L3
					هناك دعم لتطوير المسار المهني مع الاهتمام بالاحتفاظ بالكفاءات.	L4
					توفر بيئة العمل في الجهاز فرصا لتعزيز الإبداع في حل المشكلات.	L5
					يؤخذ برأي المنتسبين في تصميم برامج التدريب الخاصة بالتطوير المهني.	L6
من منظور المجتمع والاستدامة						
					يحرص الجهاز على تحقيق الاستقرار الأمني في المجتمع.	SUS1
					يلتزم الجهاز بالمعايير الأخلاقية وحقوق الإنسان في جميع ممارساته وإجراءاته.	SUS2
					ينفذ الجهاز برامج للمسؤولية المجتمعية لتعزيز العلاقات الإيجابية مع المجتمع.	SUS3
					تلعب الأجهزة الأمنية دورا فاعلا في حل النزاعات ومنع العنف في المجتمع.	SUS4
					يعتمد الجهاز سياسات فاعلة لتعزيز التنوع في اختيار المنتسبين.	SUS5
					يعتمد الجهاز سياسات واضحة لتعزيز العدالة في التعامل مع المنتسبين.	SUS6
					ينفذ الجهاز برامج تواصل مجتمعي تعزز العلاقة بينه وبين المجتمع.	SUS7
من منظور الحوكمة والامتثال						
					يلتزم الجهاز بالقوانين واللوائح الوطنية التي تحكم العمليات الأمنية.	GO1
					يلتزم الجهاز بالمعايير الدولية التي تحكم العمليات الأمنية.	GO2

معارض بشدة	معارض	نوعا ما	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يعتمد الجهاز أنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير القانونية.	GO3
					يعتمد الجهاز أنظمة رقابة داخلية لضمان الامتثال للمعايير الأخلاقية.	GO4
					تطبيق إجراءات صارمة لمكافحة الفساد لضمان النزاهة في كل جوانب عمل الجهاز	GO5
					تضمن آليات المساءلة محاسبة المنتسبين على كل تصرف غير متوافق مع معايير العمل.	GO6

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: علاء كفاي

ملحق 2: المحكمون لأداة الدراسة

أ.د.ذياب جرار	جامعة القدس المفتوحة
أ. د. شاهر عبيد	جامعة القدس المفتوحة
أ. د. أياد التميمي	جامعة النهرين/ العراق
أ. د. ظافر شبر	الجامعة المستنصرية
د. شبلي السويطي	جامعة القدس المفتوحة
د. آلاء العاني	جامعة الموصل/ العراق
د. عبد القادر الذراويبيش	جامعة القدس المفتوحة

ملحق 3: الأجهزة الأمنية الفلسطينية

في هذا السياق، لابد من تقديم تمهيد عن الأجهزة الأمنية الفلسطينية قبل التطرق إلى جهاز المخابرات العامة، من حيث تعريفه، مهامه، وتأسيسه.

تمتاز السلطة الفلسطينية بوجود عدد كبير من الأجهزة الأمنية التي تقوم بمهام أمنية متنوعة. مع تأسيس السلطة الفلسطينية، تم تشكيل 17 جهازاً أمنياً، وذلك نتيجة لعاملين رئيسيين: الأول، دخول قوات منظمة التحرير الفلسطينية من الخارج، حيث تحولت العديد من الفرق العسكرية إلى أجهزة أمنية رسمية داخل السلطة. والثاني، إنشاء أجهزة جديدة بهدف احتواء بعض العناصر التنظيمية داخل الوطن، مثل جهاز المخابرات العامة وجهاز الأمن الوقائي. (خطاطبة وإبراهيم، 2013، ص20).

جرى تحديد واجبات الأجهزة الأمنية الفلسطينية من خلال عدة اتفاقيات فقد نصت اتفاقية القاهرة الموقعة عام 1994 على تنظيم الشرطة الفلسطينية، حيث حددت المادة الثالثة واجبات ووظائف هذه القوة. (اتفاق حول قطاع غزة ومنطقة أريحا - القاهرة، 5 أيار 1994).

أما اتفاقية واشنطن الموقعة عام 1995، فقد منحت السلطة الوطنية الفلسطينية الصلاحيات الأمنية الكاملة في المنطقة (أ)، بينما قيدت عمل الشرطة الفلسطينية في المنطقة (ب) إلا بعد التنسيق مع الجانب الإسرائيلي. (الاتفاقية الإسرائيلية الفلسطينية المرحلية حول الضفة الغربية وقطاع غزة لعام 1995، ص46).

ونصت اتفاقية واشنطن على إنشاء ستة فروع للأمن الفلسطيني، كان من بينها جهاز المخابرات العامة، بالإضافة إلى الأمن العام، الشرطة، أمن الرئاسة، الأمن الوقائي، والدفاع المدني. (الجزيرة، موقع إلكتروني، 2016).

أما اتفاقية واي ريفر الموقعة في 23 تشرين أول 1998، فقد ركزت على مكافحة الإرهاب وأعمال العنف، مما ألقى أعباء إضافية على السلطة الوطنية الفلسطينية في المجال الأمني، دون التطرق إلى وسائل فرض الأمن والنظام داخل المجتمع الفلسطيني. (مذكرة واي ريفر بين الجانبين الفلسطيني والإسرائيلي، 1998، ص7-14).

يذكر أن أفراد الأجهزة الأمنية الفلسطينية يشكلون ما نسبته 50% من عدد الموظفين العموميين في السلطة الوطنية الفلسطينية. (رابي، 2011، ص1).

تجدر الإشارة إلى أن الأجهزة الأمنية الفلسطينية تشكلت في إطار تحول تدريجي من مؤسسة الثورة والشرعية الثورية إلى مؤسسات السلطة، وذلك في ضوء اتفاقات أوسلو والبروتوكول الخاص بموضوع الأمن، الذي يحدد دور هذه الأجهزة في حفظ النظام العام ومكافحة الإرهاب والعنف. (2012، ص2).

جهاز المخابرات العامة

يعود تأسيس جهاز المخابرات العامة الفلسطيني إلى أواخر الستينيات، حيث تم إنشاؤه من قبل مجموعة قيادية من حركة التحرير الوطني الفلسطيني (فتح)، على رأسها صلاح خلف (أبو إياد) وهائل عبد الحميد (أبو الهول)، حيث أطلق على الجهاز اسم "المخابرات العامة" قبل توقيع اتفاقية أوسلو وإقامة السلطة الفلسطينية عام 1994، وذلك بقرار من الرئيس الفلسطيني الراحل ياسر عرفات، بعد توحيد جهازي الأمن الموحد والأمن المركزي الفلسطيني.

وبحسب القانون، يتبع جهاز المخابرات العامة فخامة السيد الرئيس مباشرة، حيث يتم تعيين رئيس الجهاز بقرار رئاسي بدرجة وزير، ويشغل هذا المنصب حتى الآن اللواء ماجد فرج منذ عام 2009.

وحددت المادة الثامنة من الفصل الثاني لقانون المخابرات مهام الجهاز على النحو التالي:

- **المهام خارج الحدود:** يعتبر جهاز المخابرات العامة الجهة الرسمية المكلفة بممارسة الأنشطة والمهام الأمنية خارج الحدود الجغرافية لفلسطين.
- **المهام داخل الحدود:** يمارس الجهاز مهام أمنية محددة داخل الحدود الجغرافية لدولة فلسطين، وذلك لاستكمال الإجراءات والنشاطات التي بدأت خارج الحدود.
- **الوقاية من التهديدات:** يتخذ الجهاز التدابير اللازمة للوقاية من أي أعمال تعرض أمن وسلامة فلسطين للخطر.
- **الكشف عن الأخطار الخارجية:** يكشف الجهاز عن الأخطار الخارجية التي تهدد الأمن القومي الفلسطيني، مثل أعمال التجسس، التآمر، التخريب، أو أي أعمال أخرى تهدد وحدة الوطن وأمنه واستقلاله ومقدراته.

▪ **التعاون الدولي:** يتعاون الجهاز مع أجهزة الدول الصديقة المشابهة لمكافحة أي أعمال تهدد السلم والأمن المشترك، شريطة المعاملة بالمثل.

يرى الباحث كونه أحد المدراء العاملين في الجهاز بأن جهاز المخابرات العامة يعتبر أحد الأجهزة الأمنية الرئيسية في السلطة الفلسطينية، حيث يلعب دورا محوريا في حماية الأمن القومي الفلسطيني من التهديدات الخارجية والداخلية، ويعتمد الجهاز على التعاون الدولي مع الأجهزة الأمنية الأخرى لتعزيز الأمن المشترك، مما يجعله عنصرا أساسيا في الحفاظ على استقرار فلسطين وسلامتها وحماية أمنها القومي من الأعداء المتربصين بها.