

Received on (04-01-2026) Accepted on (22-02-2026)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEB.34.1/2025/1>

The Impact of Digital Transformation on Improving Strategic Performance: An Empirical study at the Palestinian Ministry of Endowments and Religious Affairs in the Southern Governorates

Dr. Mahmoud A. AL Shanti^{*1}, Ms. Islam S. Helles^{*2}

Al-Isra University-Gaza^{*1}, Ministry of Awqaf and Religious Affairs^{*2}

*Corresponding Author: Mhmdshanty11@yahoo.com , Islam_h1992@hotmail.com

Abstract:

The study aimed to identify the impact of digital transformation on improving strategic performance at the Ministry of Endowments and Religious Affairs in Palestine. The descriptive analytical approach was used, and the study was applied to a stratified random sample consisting of (337) subject. The study found that the level of availability of digital transformation requirements, as well as the level of strategic performance, was at a moderate degree of agreement. The results showed a significant effect of all dimensions of digital transformation on improving strategic performance, while it was found that the dimension of human resources did not have a significant effect. The study recommended increasing the Ministry's attention to the concept of digital transformation and ensuring the availability of its requirements (organizational strategy, transformational leadership, organizational culture, and infrastructure), as they have a clear impact on improving strategic performance in the Ministry, without neglecting the human resources dimension. It also recommended improving the quality of services provided by the Ministry, establishing an administrative unit to receive beneficiaries' complaints, study them, and respond accordingly, and enhancing the speed of service delivery to beneficiaries.

Keywords: Digital transformation, strategic performance, Ministry of Endowments and Religious Affairs.

أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية

د. محمود عبد الرحمن الشنطي¹، إسلام صالح حلس²

جامعة الإسراء-غزة¹، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية²

المخلص:

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي. وطُبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية مكونة من (337) مفردة. وتوصلت الدراسة أن مستوى توافر متطلبات التحول الرقمي وكذلك مستوى الأداء الاستراتيجي كان بدرجة موافقة متوسطة. وأظهرت النتائج وجود أثر جوهري لجميع أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي، بينما تبين أن بُعد (الموارد البشرية) لم يكن له تأثير. وأوصت الدراسة بزيادة اهتمام الوزارة بمفهوم التحول الرقمي وتوفير متطلباته (استراتيجية المنظمة، والقيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) باعتبارها متطلبات لها أثر واضح في تحسين الأداء الاستراتيجي بالوزارة دون إغفال بُعد (الموارد البشرية). تحسين جودة الخدمات المقدمة من قبل الوزارة، وإنشاء وحدة إدارية لاستقبال شكاوى المستفيدين ودراساتها والاستجابة لها، وتحسين سرعة تقديم الخدمات للمستفيدين.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

المقدمة:

تعمل المنظمات في بيئة تتسم بالتغير السريع والتعقيد نتيجة التطور التكنولوجي والعولمة ونقص الموارد، إلى جانب ارتفاع وعي المستفيدين وتوقعاتهم لجودة الخدمات. وتفرض هذه الظروف على المنظمات ضرورة التحلي بالمرونة والقدرة على التكيف لاستثمار التغيرات وتحويلها إلى فرص للتطور. كما يتطلب ذلك إعادة النظر المستمرة في فلسفة العمل والأهداف والاستراتيجيات بما يسهم في تحسين الأداء وجودة الخدمات وضمان الاستمرارية والتميز التنظيمي.

وأصبح التحول الرقمي من السمات الرئيسة لعالم اليوم، خاصة مع الانتشار الواسع لاستخدام الإنترنت والتقنيات الرقمية، مما أسهم في التحول التدريجي نحو الاقتصاد الرقمي واعتماد نماذج أعمال جديدة لخلق القيمة (عبد الرحمن، 2022). ولم يعد التحول الرقمي مجرد خيار، بل أصبح شرطاً للمنظمات الساعية لتحقيق التميز من خلال تحسين الأداء وتطوير العمل الإداري ورفع جودة الخدمات (Popovic-Pantic et al., 2019). كما يسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة المعلومات ومعالجة البيانات ودعم متخذي القرار بتقارير دقيقة وسريعة تعزز فاعلية القرارات الإدارية (جمعة، 2018). إن التكنولوجيا والتحول الرقمي يؤديان دوراً محورياً في تحسين الأداء الاستراتيجي للمنظمات وارتباطه الوثيق بنجاحها من خلال حسن استثمار الموارد البشرية والتقنية والمادية (الزيادين، 2016)، ويُعدّ الأداء الاستراتيجي محصلة نهائية للأنشطة التنظيمية وانعكاساً لقدرة المنظمة على توظيف مواردها لتحقيق أهدافها وخدمة المتعاملين معها، مع التركيز على التميز والتخطيط الجماعي ووضوح الرؤية (Ogbo et al., 2015؛ الذبياني، 2020). وتعتبر وزارة الأوقاف والشؤون الدينية من المؤسسات الحكومية الفاعلة في المجتمع الفلسطيني لما تضطلع به من دور ثقافي واجتماعي وفكري يسهم في تعزيز علاقة المجتمع بالدين الإسلامي وبناء المواطن الصالح. وانطلاقاً من أهمية دورها المجتمعي، تسلط الدراسة الحالية الضوء على أثر توافر متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية في المحافظات الجنوبية.

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الدينية عدداً من المعوقات والتحديات التي أثرت سلباً في مستوى أدائها وجودة بعض خدماتها، مثل خدمات المساجد والرقابة على شركات الحج والعمرة. وقد أكدت ذلك جلسات الاستماع والتقارير الرقابية الصادرة عن الجهات المختصة خلال عام (2022). وبالاستناد لنتائج مجموعة من الدراسات الفلسطينية والتي أجريت في بيئة مشابهة لبيئة الدراسة وهي (الوزارات الفلسطينية) حيث أشارت نتائج دراسة الحجار (2019) أنّ مستوى الأداء التنظيمي بوزارة الشؤون الاجتماعية كانت بنسبة منخفضة (46.5%)، فيما بينت دراسة حسونة (2020) أنّ تطوير الأداء المؤسسي بديوان الموظفين العام كانت بنسبة (65.2%) وهي نسبة متوسطة. وكذلك أكدت دراسة مهنا (2023) أن مستوى جودة الأداء التنظيمي (المؤسسي) بوزارة الداخلية والأمن الوطني كانت متوسطة (58.8%). وبالمجمل فإنّ النتائج السابقة في أغلبها أظهرت أن الأداء الاستراتيجي كان يتراوح ما بين مستوى متوسط أو منخفض. وعلاوة على ذلك، فقد جاءت هذه الدراسة استجابةً لتوصية بعض الدراسات منها دراسة سالم (2018)، والخطيب (2020) والتي أشارت بإجراء دراسات حول مفهوم الأداء التنظيمي وجودته وأبعاده، وكذلك تأتي الدراسة الحالية استجابة لتوصيات الزبدة (2018)

بإجراء مزيد من البحوث الميدانية لقياس أثر بعض العوامل المستقلة في الأداء الاستراتيجي بخلاف الرشاقة الاستراتيجية، إضافة إلى ما أوصت به دراسة صباح (2021) لاختبار أثر التحول الرقمي في كفاءة الأنشطة المؤسسية الحكومية. ولتحديد مشكلة الدراسة بدقة، أُجريت دراسة استكشافية أولية على عينة مكونة من (25) موظفًا من العاملين في الوظائف المختلفة بوزارة الأوقاف، لاستقصاء آرائهم حول الأداء الاستراتيجي. وبناء على نتائج الدراسة الاستكشافية التي أظهرت أن إجمالي مستوى الأداء الاستراتيجي بالوزارة كانت درجة موافقة متوسطة، مما يُحتم على صناع القرار والمسؤولين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية ضرورة العمل الجاد وتكاتف الجهود مع العاملين من أجل تحسين مستوى أدائها بمختلف أبعاده ومؤشرات قياسه؛ لكي تضمن امتلاكها للقدرات الفائقة خاصة في ظل التقلبات البيئية، والتي تضمن استمرارها في تقديم خدماتها بمستوى مرضي، بل ويفوق توقعات المستفيدين تحقيقاً لتوجهاتها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية.

وبمراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، يتضح أن معظم الدراسات تناولت متغيري الدراسة بشكل منفصل؛ إذ ركزت بعض الدراسات على أحد المتغيرين وعلاقته أو أثره في متغيرات تنظيمية وإدارية مختلفة، أو اكتفت بتشخيص واقعه. وفي حدود علم الباحث، لم تتناول الدراسات السابقة باستثناء عدد محدود أثر توافر متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية، الأمر الذي يبرز وجود فجوة بحثية تستدعي إجراء دراسة تطبيقية في هذا السياق. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لسد الفجوة البحثية من خلال دراسة أثر توافر متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. وبناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- ما مستوى الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- ما أثر التحول الرقمي (الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟
- هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول متغيري الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟

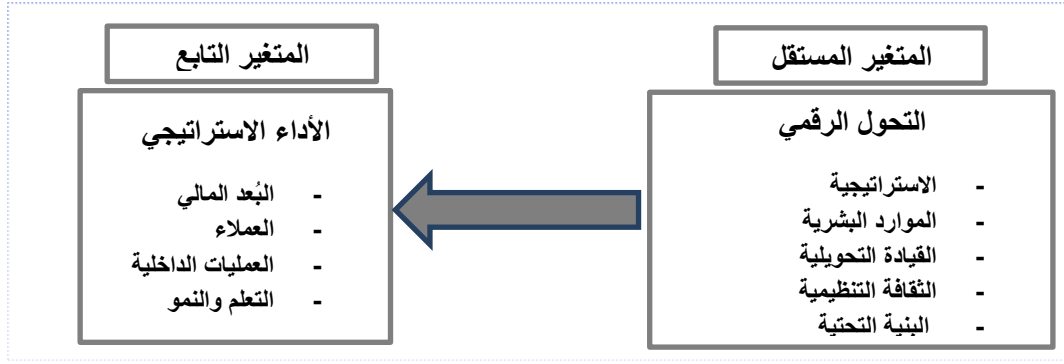
ثانياً: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الأهمية العلمية من تناول الدراسة متغيرين هامين في محاولة لاستكشاف العلاقة وتحديد الأثر المحتمل للتحول الرقمي في الأداء الاستراتيجي إذ إن هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تناولت المتغيرين مجتمعين معاً، وباعتبار التحول الرقمي ضرورة وحتمية وليس خياراً في ظل بيئة الأعمال المعاصرة فإن الدراسة الحالية تُسهم في سد الفجوة المعرفية. كما وتعمل على ترويض وإثراء المكتبة العربية والفلسطينية على وجه الخصوص لمثل هذا النوع من الدراسات والتي قد تعد مرجعاً للمعنيين. وتعتبر عاملاً مُحفزاً للباحثين، بفتح المجال واسعاً أمامهم لاستكمال الجهود المبذولة بتقديم إضافات معرفية وبحثية جديدة من خلال إجراء المزيد من الدراسات العلمية والمنهجية التي تناقش طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وربطها بعوائد تنظيمية أخرى. وتحظى الدراسة بالأهمية

العملية حيث يُأمل أن تقدّم الدراسة مؤشرات وتوصيات مهمة للمسؤولين بوزارة الأوقاف تُساعد في معالجة جوانب الضعف وتعزيز نقاط القوة في الأداء الاستراتيجي من خلال تبني متطلبات التحول الرقمي، بما ينعكس على تحسين الأداء وجودة الخدمات المقدمة للمجتمع. كما تتبثق أهميتها من طبيعة بيئة التطبيق المتمثلة بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية وسعيها لتحقيق رسالتها في نشر تعاليم الإسلام الوسطية وبناء الإنسان والنهوض بالمجتمع فكريًا واجتماعيًا ووطنياً.

ثالثاً: أنموذج ومتغيرات الدراسة:

- المتغير المستقل: التحول الرقمي، وهي: (الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية).
- المتغير التابع: الأداء الاستراتيجي.



شكل (1): أنموذج الدراسة: المصدر: استناداً إلى الدراسات السابقة فيما يخص التحول الرقمي مثل (بصل، 2022؛ صباح، 2021؛ الزغبى، 2023؛ عطية، 2022)، أما فيما يخص الأداء الاستراتيجي، فقد تم الاعتماد على مقياس (Kaplan & Norton, 1992)، والتي حددت المحور (المالي، العملاء، العمليات الداخلية، والتعلم والنمو).

رابعاً: فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لمتطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) في تحسين الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.
- الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد العينة حول (متطلبات التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة).

خامساً: التعريفات الإجرائية:

التحول الرقمي: عملية منظمة لانتقال المنظمة إلى نموذج عمل جديد يعتمد على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات الرقمية لجميع أنشطتها وعملياتها بما يساهم في تحسين الأداء وتقديم خدمات عالية الجودة، ويمكن قياسها من خلال الفقرات (1-30) والخاصة بمجال التحول الرقمي.

- الاستراتيجية:** درجة وضوح ووجود خطة استراتيجية لدى الوزارة تتضمن أهدافاً وسياسات وإجراءات واضحة لتطبيق التحول الرقمي، ويتم قياسها من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالبُعد (1-6).
- الموارد البشرية:** مدى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة وحسن استقطابها، وتنفيذ البرامج التدريبية، والدعم الإداري اللازم لتمكين العاملين من تنفيذ متطلبات التحول الرقمي، ويتم قياسها من خلال متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالبُعد (7-12).
- القيادة التحولية:** مدى ممارسة قيادة الوزارة للتأثير المثالي والتصرف كنماذج يحتذى بها من خلال تحفيز العاملين، والهامهم وتشجيع الإبداع، ودعم التغيير الرقمي، ويتم قياسها عبر متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالبُعد (13-18).
- الثقافة التنظيمية:** مستوى القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في الوزارة التي تدعم تبني التقنيات الرقمية والتغيير التنظيمي، ويتم قياسها عبر متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالبُعد (19-24).
- البنية التحتية:** مدى توفر التجهيزات التقنية والأنظمة الرقمية والشبكات وتكنولوجيا الاتصالات الداعمة للرقمنة داخل الوزارة، ويتم قياسها عبر متوسط استجابات أفراد العينة على الفقرات المتعلقة بالبُعد (25-30).
- الأداء الاستراتيجي:** منظومة متكاملة وشاملة لنتائج أعمال المنظمة النهائية في ضوء تفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية بما يعكس قدرتها على استغلال مواردها لتحسين قدراتها وتحقيق أهدافها بمقارنة أدائها الفعلي بالمتوقع من خلال قياس عدة مؤشرات منها المالية وغير المالية. ويمكن قياسها من خلال (31-45) فقرة بالاستبانة خاصة بمجال الأداء الاستراتيجي.

سادساً: الأدب النظري:

1- مفهوم التحول الرقمي:

تعددت تعريفات التحول الرقمي حسب منظور كل مؤلف واهتماماته في الجانب الذي يرى التحول من زاويته، وبسبب تداخل التخصصات العلمية في هذا المصطلح كالتكنولوجيا، والإدارة وغيرها، ويراها أمين (2018) بأنه الانتقال من الأنظمة العادية إلى الأنظمة المعاصرة القائمة على التقنية، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافته وتصميم برامج خاصة به وإدارة وتمويل التحول الرقمي. ويعرف بأنه إمكانية تكيف الشركات والمؤسسات الحكومية واستجابتها مع التطورات السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمراريتها في دائرة المنافسة (سلايمي وبوشي، 2019). ويعرفه Mergel (2019) هو الحاجة إلى استخدام التقنيات الجديدة للبقاء قادراً على المنافسة في عصر الإنترنت حيث يتم تقديم الخدمات والمنتجات عبر الإنترنت وخارجها. ويعرف بأنه استخدام المنظمة للتقنية في إدارة أعمالها وخدماتها وأنشطتها وفي معالجة وتحليل بياناتها وفي التواصل بين أفرادها (كل الإداريين والموظفين)، وفي أداء تعاملاتها إلكترونياً بشكل كامل، ولا بد أن يتم ذلك في بيئة تقنية أو رقمية مؤمنة أو مستندة لقواعد بيانات محمية (فرحات، 2020). فيما يعرفه آخرون أنه مشروع يشمل كافة خدمات المؤسسات والقطاعات المختلفة بالدولة، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد، والمؤسسات، والاستثمارات المختلفة، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، بالاعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة (بلوشية وآخرون، 2020). ويذكر Van-Veldhoven (2020) أنه التغييرات المختلفة في الأعمال والمجتمع بسبب الاستخدام المتزايد للتقنيات الرقمية. ويعرف أيضاً بأنه عملية التحسين التي تقدم تغييرات تقانة إدارة المعلومات التي تؤثر على الإجراءات الإدارية (Rosalia & Milevska-Kostova, 2021).

ويتضح من استعراض تعريفات التحول الرقمي وجود اتفاق عام على أن التحول الرقمي لم يعد مجرد توظيف للأدوات التقنية، بل يمثل تحولاً جذرياً وشاملاً يمس فلسفة العمل، ونماذج الأعمال، والعمليات الإدارية، وآليات تقديم الخدمات، وصولاً إلى إعادة صياغة العلاقة بين المؤسسة والمستفيدين من خدماتها. فبينما ركز أمين (2018) على البعد الاستراتيجي للتحول الرقمي بوصفه انتقالاً منظماً قائماً على متطلبات واضحة تشمل التخطيط والتمويل وبناء الثقافة الرقمية، أكد سلايمي وبوشي (2019) و Mergel (2019) على الطابع التنافسي للتحول الرقمي باعتباره أداة حتمية لضمان الاستمرارية والبقاء في بيئة تتسم بالتغير المتسارع. في حين وسع فرحات (2020) وبلوشية وآخرون (2020) نطاق المفهوم ليشمل الأبعاد التشغيلية والأمنية وتكامل الخدمات الإلكترونية، بما يعكس شمولية التحول الرقمي كمشروع مؤسسي متكامل. كما تُبرز تعريفات (2020) Rosalia & Veldhoven و (2021) Milevska-Kostova الأثر التحويلي العميق للتقنيات الرقمية في إعادة تشكيل الأعمال والمجتمع والإجراءات الإدارية. وبناءً عليه، يمكن القول إن التحول الرقمي يُمثل عملية استراتيجية مستمرة تتجاوز الرقمنة الجزئية، وتهدف إلى تحقيق قيمة مضافة مستدامة من خلال توظيف التقنيات الرقمية بما يعزز الكفاءة، والمرونة، والتنافسية، ويُحسن الأداء المؤسسي في مختلف أبعاده.

2- أبعاد (متطلبات) التحول الرقمي

تختلف متطلبات التحول الرقمي حسب المؤسسة وطبيعتها والهدف منها، ومع ذلك هناك بعض المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لتحقيق التحول الرقمي بنجاح (صباح، 2021). ولقد تعددت أبعاد التحول الرقمي في الدراسات المختلفة وإن كان هناك ثمة

أبعاد مشتركة بين هذه الدراسات على اختلافها، وقد اعتمدت الدراسة على الأبعاد المستخلصة من الدراسات السابقة على اعتبار أنها الأكثر استخداماً فيها وهي كالتالي.

1- **استراتيجية المنظمة:** تُشير إلى القرارات المرتبطة بعلاقتها بالبيئة الخارجية في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد، بما يفرض على الإدارة تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية (Ansoff, 1998). وتهدف استراتيجيات التحول الرقمي إلى تحديد أولويات التحول وتنسيق خطواته وتوفير المتطلبات الرقابية والتقنية والبشرية اللازم، الأمر الذي يجعل نجاح التحول الرقمي مرهوناً بوضع استراتيجية واضحة يشرف على تنفيذها خبراء ومتخصصون، مع متابعة مباشرة من الإدارة العليا لضمان حسن التطبيق (إبراهيم والحداد، 2018). وعند صياغة استراتيجية التحول الرقمي، ينبغي مراعاة تضمين تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والموارد البشرية ضمن مكوناتها الأساسية (عابد، 2022)، إلى جانب ضرورة تمتع الاستراتيجية بالمرونة والقابلية للتطوير لمواكبة الطبيعة المتسارعة للتغيرات التقنية، مع ضمان جاهزية المادية والإدارية والبشرية وتحديد جهة مسؤولة عن الإشراف على تنفيذ التحول الرقمي ومتابعته (Sousa and Rocha, 2018).

2- **الثقافة التنظيمية:** تمثل الثقافات السائدة للمجتمعات والتي ترسخت لديه خلال فترات زمنية متتالية حتى أصبحت تمثل السلوك الذي يمارسه الأفراد داخل تلك المجتمعات، وهذا ينطبق على المنظمات ويعرف الفراج (2011) الثقافة التنظيمية بأنها: مجموعة من الأسس والقيم والمفاهيم المشتركة بين قادة المنظمة والعاملين القدامى ويتم نقلها وتعليمها للأفراد الجدد، أي أنها تتكون من القيم السائدة والمسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة.

3- **القيادة التحويلية:** نمطاً قيادياً يركّز على إحداث التغيير الإيجابي داخل المنظمات من خلال إلهام العاملين وتحفيزهم، وبناء علاقات قائمة على الثقة وفهم احتياجاتهم وطموحاتهم، بما يعزّز الابتكار والاستجابة للتغيرات البيئية (المعاينة، 2018). كما تقوم القيادة التحويلية على إشراك العاملين في صنع القرار، وتنمية قدراتهم، وترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع والمرونة، وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الرؤية المستقبلية للمنظمة في إطار من القيم الأخلاقية (Trofino, 2000). ويؤكد عدد من الباحثين أن القيادة التحويلية تسعى إلى استثمار الدوافع الظاهرة والكامنة لدى العاملين وتطويرهم فكرياً وإبداعياً، وتحويل اهتماماتهم الفردية إلى جزء من الاستراتيجية التنظيمية بما يسهم في الارتقاء بالأداء التنظيمي (Goliath, 2007؛ العتيبي، 2020).

4- **الموارد البشرية:** جميع الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم، وتمثل عنصراً محورياً في صياغة الثقافة التنظيمية وتنظيم أداء العاملين بما يحقق رسالة وأهداف المنظمة (عقيلي، 2005). وتشكل الموارد البشرية الركيزة الأساسية لنجاح التحول الرقمي ومؤشراً مهماً على جاهزية المؤسسات، من خلال توافر الكفاءات القادرة على تطوير الأنظمة الرقمية والتعامل معها بفعالية، إلى جانب قدرة المستفيدين على استخدام هذه التقنيات والاستفادة منها (صباح، 2021). كما يُنظر إلى الموارد البشرية باعتبارها جوهر رأس المال الفكري والمعرفي ومصدر الابتكار والميزة التنافسية، وهو ما يتطلب الاستثمار في التدريب والتعليم المستمر وتنمية المهارات الرقمية لتعزيز القدرة على التغيير وتحقيق النجاح في المشاريع الرقمية (شهبان، 2022).

5- **البنية التحتية:** تُمثّل البعد التقني للتحول الرقمي، وتشمل المقومات المادية والتكنولوجية الداعمة له مثل شبكات الاتصالات والإنترنت، والحوسبة السحابية، وأنظمة تخزين ومعالجة البيانات، والتي تُعد أساساً لتمكين المؤسسات من تبني الحلول والتطبيقات الرقمية المبتكرة (Khamis & Weide, 2017). وقد أكدت الدراسات أن توافر بنية تحتية تقنية كفؤة وإدارتها بفاعلية يُعد عنصراً حاسماً في نجاح واستدامة التحول الرقمي، لكونها تمثل الأدوات الرئيسة لتنفيذ هذا التحول وتعتمد فعاليتها على كفاءة التقنيات

ومهارة الأفراد في استخدامها (شهبان، 2022). كما يتطلب نجاح التحول الرقمي وجود سياسات وإجراءات منظمة، وتوافق بين المنصات والتطبيقات، وقبول مجتمعي للتقنيات الرقمية، إلى جانب توافر كوادر مؤهلة قادرة على إدارة عملية التحول بكفاءة (الفراج، 2011).

ويمكن القول، أن التحول الرقمي يُعد عملية شمولية ومتكاملة تتجاوز البعد التقني إلى أبعاد استراتيجية وتنظيمية وبشرية وثقافية، حيث لا يمكن لأي بعد من هذه الأبعاد أن يحقق أثرًا فاعلاً بمعزل عن الأبعاد الأخرى. فاستراتيجية المنظمة تمثل الإطار الحاكم الذي يوجّه جهود التحول الرقمي ويضمن مواءمتها مع البيئة الخارجية ومتطلبات التغير المتسارع، في حين تشكل الثقافة التنظيمية الأرضية التي تحدد مدى تقبل العاملين للتغيير واستعدادهم لتبني الممارسات الرقمية الجديدة. كما تبرز القيادة التحويلية كعامل محوري في توجيه السلوك التنظيمي، وتحفيز العاملين، وتحويل الرؤية الرقمية إلى واقع عملي، عبر بناء الثقة وإشراك الأفراد وتمكينهم. ويأتي دور الموارد البشرية باعتبارها جوهر رأس المال الفكري والمعرفي، إذ تمثل الكفاءات البشرية المؤهلة العامل الحاسم في استثمار التقنيات الرقمية وتحقيق القيمة المضافة منها. في المقابل، تُعد البنية التحتية التقنية القاعدة المادية التي يستند إليها التحول الرقمي، حيث يظل أي توجه رقمي محدود الأثر في حال غياب بنية تقنية كفؤة وسياسات تنظيمية داعمة. وبناءً عليه، فإن نجاح التحول الرقمي يتحقق من خلال تكامل وإع ومدرّوس بين الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، والبنية التحتية التقنية. ويؤكد هذا التكامل أن التحول الرقمي هو مسار استراتيجي طويل الأمد يتطلب التزامًا مؤسسيًا شاملاً، وإدارة فاعلة للتغيير، واستثمارًا مستدامًا في الإنسان والتقنية معًا.

3- تعريف الأداء الاستراتيجي

يتوقف نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها التنظيمية على مجموعة من العناصر، من أهم تلك العناصر الأداء الاستراتيجي، حيث يعرفه الجبوري (2005) بأنه عبارة عن طبيعة الفعل المطلوب من قبل المنظمة إجمالاً لتحقيق الأهداف وهو أساس تحديد الأفكار والتصورات وفقاً للتحسينات المطلوبة أو إجراء التغيير اللازم لتحقيق تلك الأهداف. ويعرفه Philbin (2011) مجمل الممارسات والعمليات المشتقة من الاستراتيجيات الموجهة لمسارات التطوير والتحسين المستمر والتي تهدف لرفع الكفاءة والفعالية على المدى الزمني البعيد. فيما يعرفه Chung, et al (2015) أنه على أداء ووضع المنظمة التنافسي مقارنة مع المنافسين الرئيسيين في المناطق الحرجة، مثل الحصول على موطنٍ قدم وزيادة وعي المنظمة بالعلامة التجارية والاستجابة للضغوط التنافسية. ويُعرف أنه هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (ابن مبارك 2017). ويراه آخر قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد ومدى قدرتها على استثمار مواردها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (عامر ودرغام، 2019). ويعرف أيضاً أنه حصيلة جهود المنظمة المنعكسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية بما يضمن بقاءها واستمرارها ونموها وتنافسيتها في السوق (بلاطة، 2021). فيما يعرفه سراع (2023) بقدرة المؤسسات على تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية والاستفادة من تطبيقات الإدارة الإلكترونية وتنمية مواردها البشرية.

ويتضح في ضوء التعريفات السابقة، أن مفهوم الأداء الاستراتيجي يُعد مفهوماً مركباً ومتعدد الأبعاد، يعكس نظرة شمولية لكيفية توظيف المنظمات لاستراتيجياتها ومواردها من أجل تحقيق أهدافها طويلة الأمد. فقد ركزت بعض التعريفات على طبيعة الفعل والتنفيذ الاستراتيجي بوصفه جوهر الأداء (الجبوري، 2005)، في حين وسّعت تعريفات أخرى الإطار ليشمل الممارسات والعمليات

التحسينية المرتبطة بالكفاءة والفعالية عبر الزمن (Philbin, 2011). كما أبرزت اتجاهات حديثة البعد التنافسي للأداء الاستراتيجي، من خلال ربطه بموقع المنظمة مقارنة بالمنافسين وقدرتها على الاستجابة للضغوط البيئية مثل (Chung et al., 2015). ومن جانب آخر، اتفقت غالبية التعريفات على أن الأداء الاستراتيجي يمثل انعكاسًا مباشرًا لكفاءة استغلال الموارد المادية والبشرية وقدرة المنظمة على توجيهها نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية (ابن مبارك، 2017؛ عامر ودرغام، 2019)، بما يضمن الاستمرارية والنمو والقدرة التنافسية (بلاطة، 2021). ويضيف سراح (2023) بعدًا معاصرًا للمفهوم من خلال ربط الأداء الاستراتيجي بالاستفادة من الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية، بما يتلاءم مع متطلبات البيئة الرقمية الحديثة.

4- أبعاد الأداء الاستراتيجي

اعتمدت الدراسة أبعاد الأداء الاستراتيجي وفق بطاقة الأداء المتوازن، لكونها من أكثر النماذج شمولًا في قياس الأداء واحتوائها على مقاييس مركبة تلي متطلبات نجاح منظمات الأعمال (فارس، 2021)، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- **البعد المالي:** يركز البعد المالي على قياس الأداء المالي للمؤسسة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المالية وتعظيم قيمتها، من خلال مؤشرات مثل الإيرادات، الأرباح، العائد على الاستثمار، ونسب المديونية (عامر، 2015). وتكمن أهميته في ضمان الاستدامة المالية والتحكم في الأداء المالي للمؤسسة على المدى الطويل (المولى، 2007).
 - **بُعد العملاء:** يهتم هذا البعد بقياس مدى رضا العملاء وولائهم للمؤسسة، من خلال مؤشرات مثل مستوى الرضا، حصة السوق، ونسبة العملاء المستمرين. ويُعد تحسين هذا البعد عنصرًا أساسيًا في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والحفاظ على عملائها الحاليين وجذب عملاء جدد (بلاسكة، 2012).
 - **بُعد العمليات الداخلية:** يركز البعد الداخلي على كفاءة وفاعلية العمليات التشغيلية داخل المؤسسة، من خلال تحسين الجودة، والإنتاجية، وتقليل الوقت والتكلفة. ويسهم تطوير هذا البعد في تحقيق التميز التشغيلي ورفع كفاءة الأداء الداخلي بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية (Panicker & Seshadri, 2013).
 - **بُعد التعلم والنمو:** يهتم هذا البعد بتنمية الموارد البشرية وبناء القدرات التنظيمية من خلال التدريب، وتطوير المهارات، وتعزيز المعرفة التكنولوجية والبنية التحتية الداعمة. ويُعد هذا البعد أساسًا لتحقيق الأداء المستدام ومواكبة التحولات التكنولوجية والتغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال (Yung et al., 2014).
- ويمكن القول، أن اعتماد بطاقة الأداء المتوازن في قياس الأداء الاستراتيجي هو إدراك لطبيعة الأداء بوصفه مفهومًا تكامليًا لا يقتصر على النتائج المالية فقط، وإنما يمتد ليشمل أبعادًا تنظيمية وبشرية ومعرفية مترابطة. إذ يوفر البعد المالي مؤشرات الاستدامة والكفاءة الاقتصادية، بينما يعكس بُعد العملاء مدى قدرة المؤسسة على تحقيق رضا المستفيدين وتعزيز موقعها التنافسي. في المقابل، يسهم بُعد العاملين في تحسين العمليات الداخلية ورفع الكفاءة التشغيلية، ويُعد بُعد التعلم والنمو الأساس لبناء القدرات المستقبلية وضمان استمرارية الأداء في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة. ومن ثمّ، فإن التكامل بين هذه الأبعاد يحقق رؤية شمولية للأداء الاستراتيجي، ويضمن مواءمة الاستراتيجية مع الموارد والعمليات والمستفيدين، بما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية واستدامة.

5- واقع التحول الرقمي بوزارة الأوقاف الفلسطينية

أدرجت وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التحول الرقمي ضمن أهدافها الاستراتيجية للأعوام (2020-2025م)، حيث أطلقت ثلاث مبادرات رئيسة لتنفيذه، شملت تطوير المعايير التقنية، وحوسبة الإجراءات الإدارية والفنية، وتعزيز أمن المعلومات وإدارة المخاطر، ويعرض الباحثان واقع التحول الرقمي بالوزارة من خلال النقاط التالية (الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2020)، (موقع وزارة الأوقاف، 2023م) كالتالي:

ركزت الوزارة على مجموعة من المبادرات نحو تعزّي التحول الرقمي منها المبادرة الأولى والتي ركزت على تطوير المعايير والمواصفات التقنية بما يضمن التوافقية والمرونة وتقليل المخاطر وتحسين جودة المدخلات والمخرجات، إلى جانب ضمان استمرارية التطبيقات وسهولة استخدامها وصيانتها، وتعزيز الاتصال بين مواقع العمل المختلفة. وتهدف المبادرة الثانية إلى حوسبة الإجراءات الإدارية والفنية من خلال تطوير برامج إلكترونية متخصصة لمجالات عمل الوزارة المختلفة، مثل الأملاك، والشؤون الإدارية، والمساجد، والزكاة، والأرشيف، إضافة إلى تطبيق نظام المراسلات الإلكترونية الحكومي. أما المبادرة الثالثة فتتمثل في تطوير تقنية وأمن المعلومات وإدارة المخاطر، عبر تعزيز الخدمات الإلكترونية، وتقديم الدعم الفني، وتمكين الموظفين رقمياً، ووضع سياسات لأمن المعلومات وإدارة المخاطر، بما يضمن حماية البيانات واستدامتها وتوافرها. وفي إطار تنفيذ هذه المبادرات، أطلقت الوزارة تطبيق مسجدي الذي يوفر للمواطنين خدمات متكاملة تتعلق بالمساجد، مثل مواقعها وخطبائها والدروس العلمية، ويُعد من أشمل التطبيقات الرقمية لخدمات الوزارة. كما أطلقت الوزارة مبادرة الخطيب التقني الهادف إلى توظيف المنصات الرقمية في العمل الدعوي، من خلال نشر المواد الشرعية إلكترونياً، وتوثيق الدروس العلمية، وتفعيل التعليم عن بُعد، والتواصل مع الخطباء والجمهور عبر وسائل تقنية حديثة. وتسعى الوزارة كذلك إلى تنفيذ برنامج السنة النبوية الإلكترونية عبر إنشاء منصة رقمية متخصصة تضم محتوى السنة النبوية من دروس وتوجيهات وإصدارات، إلا أن هذا البرنامج لم يكتمل حتى الآن (الخطة الاستراتيجية لوزارة الأوقاف والشؤون الدينية، 2020م). وفي مجال إدارة الحج والعمرة، طبقت الوزارة التحول الرقمي من خلال تنفيذ قرعة الحج إلكترونياً لموسمي (1444هـ/2023م) و(1445هـ/2024م) بعد فتح باب التسجيل عبر البرنامج الإلكتروني للحج في قطاع غزة، كما تعمل الوزارة على إطلاق مبادرة البيانات المفتوحة للجمهور عبر تطوير منصة إلكترونية تتيح الاطلاع على المعلومات المتعلقة بالحج، بما يعزز الشفافية وسهولة الوصول إلى البيانات. وفي مجال الوقف، تخطط الوزارة لإنشاء نظام الوقف الإلكتروني يتيح للمواطنين وقف أموالهم وممتلكاتهم إلكترونياً، إلى جانب إعداد أطلس الأملاك الوقفية التقني الذي يجمع الوثائق الوقفية والبيانات الإحصائية في منصة رقمية موحدة.

سابعاً: الدراسات السابقة والفجوة البحثية

الدراسات المشتركة: قامت **خنيط (2024)** بدراسة للتعرف على دور التحول الرقمي في تحسين أداء مؤسسة (Brandt) للأجهزة الكهرومنزلية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (150) عاملاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (50) مفردة، استُرجع منها (37) استبانة بنسبة (74%). وقد أظهرت النتائج أن مستوى كل من التحول الرقمي وأداء المؤسسة جاء مرتفعاً (72.1%)، (77.2%) على الترتيب، كما بيّنت وجود علاقة ارتباط إيجابية جوهرية بين المتغيرين، إضافة إلى وجود أثر معنوي لأبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء، حيث فسّرت الاستراتيجية الرقمية (51.4%) من التغير في أداء المؤسسة. وهدفت دراسة **عطية (2022)** إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الاستراتيجي

للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. واعتمدت الدراسة المنهج الاستنباطي والاستقرائي، واستخدمت الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في منشآت القطاع الصناعي في بيئة الأعمال المحلية، من مدرّاء ماليين، ومحاسبين، ومستثمرين، ومديري تسويق. وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة بلغت (255) مفردة، استرد منها (227) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استجابة بلغت (89%). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق التحول الرقمي في الشركات جاء بدرجة مرتفعة بنسبة (83.2%)، كما جاء مستوى الأداء الاستراتيجي بدرجة مرتفعة بالنسبة ذاتها. كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي، وأوضحت أن جميع أبعاد التحول الرقمي تؤثر تأثيراً جوهرياً في الأداء الاستراتيجي، وكان بُعد الاستراتيجية الأكثر تفسيراً للتباين حيث فسر ما نسبته (51.5%) من التباين. وتناولت دراسة الطائي وجبر (2019) تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف الخاصة، وذلك من خلال دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء بالعراق. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة مديري الأقسام والشعب في المصارف، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (60) موظفاً. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للتحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في (مصدر القيمة، وقنوات التوزيع، وهيكّل الكلف، والأنشطة والموارد الأساسية) في تحسين الأداء الاستراتيجي، حيث فسرت هذه الأبعاد ما نسبته (38.5%) من التباين في الأداء الاستراتيجي، كما بينت النتائج وجود علاقة موجبة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي.

وفيما يتعلق بدراسات التحول الرقمي: هدفت دراسة **Ma وآخرين (2025)** إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الابتكار المؤسسي، مع التركيز على الدور الوسيط للذكاء الاصطناعي في هذه العلاقة. واعتمدت الدراسة على بيانات الشركات الصينية المدرجة في بورصتي شنغهاي وشنتشن خلال الفترة (2011-2022)، باستثناء الشركات المالية وشركات التعرّث، واستخدمت المنهج التحليلي الكمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في تعزيز أداء الابتكار المؤسسي، كما أظهرت أن الذكاء الاصطناعي يتوسط العلاقة بين التحول الرقمي وأداء الابتكار بشكل جوهري. وبينت النتائج كذلك أن أثر التحول الرقمي في أداء الابتكار كان أقوى لدى الشركات المملوكة للدولة مقارنةً بالشركات غير المملوكة للدولة. وهدفت دراسة **أبو غبن والمدهون (2023)** إلى التعرف على دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحقيق التميز المؤسسي لدى العاملين في بلدية غزة، وذلك في المحافظات الجنوبية بفلسطين. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في بلدية غزة والبالغ عددهم (200) موظف، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (132) موظفاً، استرد منها (110) استبانة بنسبة استرداد بلغت (83.3%). وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (68.8%)، كما أظهرت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتميز المؤسسي. وتناولت دراسة **شهبان (2023)** أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفى الصداقة التركي في المحافظات الجنوبية بفلسطين. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على العاملين في المستشفى وعددهم (247) موظفاً، في حين تم توزيع (200) استبانة على عينة عشوائية بسيطة، واسترد (167) استبانة بنسبة استرجاع بلغت (83.5%). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في المستشفى كان مرتفعاً بنسبة (71.59%)، كما بينت وجود علاقة ارتباطية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات الصحية. وأوضحت النتائج أن بُعد الأمن والتشريعات كان له أثر معنوي في جودة الخدمات الصحية، مفسراً ما نسبته (24.9%) من التباين،

في حين لم يظهر لبقية الأبعاد (الخطط والاستراتيجية، الموارد البشرية، البنية الأساسية) تأثير ذو دلالة إحصائية. وسعت دراسة يصل (2022) إلى الكشف عن دور التحول الرقمي بأبعاده المختلفة في تحسين خدمات المؤسسات الحكومية، بالتطبيق على وزارة العمل الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستخدمة الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة العمل والبالغ عددهم (261) موظفاً، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، واسترداد (209) استبانات بنسبة استرداد بلغت (80.0%). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة وبوزن نسبي بلغ (76.2%)، كما بينت وجود علاقة طردية قوية بين التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة. وأوضحت النتائج أن بُعدي الثقافة التنظيمية والقيادة التحولية كان لهما أثر معنوي في جودة الخدمات، حيث فسّر ما نسبته (30.1%) من التباين في المتغير التابع. وبحث دراسة الزغبي (2023) أثر التحول الرقمي في أداء العاملين في شركات الاتصالات في الأردن، حيث هدفت إلى اختبار أثر أبعاد التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في شركات الاتصالات الثلاث في الأردن، في حين تم اختيار عينة قصدية من المدراء والمساعدين ورؤساء الأقسام، وتم استرجاع (246) استبانة صالحة للتحليل. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة وبنسبة بلغت (76.6%)، كما بينت وجود علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي والأداء الوظيفي. وأكدت النتائج أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في (الاستراتيجية، والثقافة التنظيمية، والقيادة التحولية، والموارد البشرية) كان لها أثر معنوي في أداء العاملين. وجاءت دراسة Li وآخرين (2023) لاستكشاف أثر التحول الرقمي في أداء الابتكار لدى الشركات الصينية، مع التركيز على دور الموقع الجغرافي للشركة كمتغير معدل في العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار التنظيمي. وقد طبقت الدراسة في الصين، واعتمدت المنهج التحليلي باستخدام النموذج الابتكاري القياسي، واستندت إلى بيانات الشركات الصينية المدرجة في البورصة خلال الفترة (2011-2017). وأظهرت نتائج الدراسة أن رقمنة الشركات ومستوى الابتكار الرقمي يساهمان بشكل إيجابي في تعزيز الابتكار التنظيمي، كما تبين أن أثر التحول الرقمي على الابتكار كان أكبر في الصناعات الخدمية الرقمية مقارنة بالصناعات الأخرى. وأشارت النتائج إلى وجود تأثير مكاني للتحول الرقمي، بحيث يزداد أثره عندما يكون مستوى الرقمنة مرتفعاً في المنطقة التي تقع فيها الشركة، إضافة إلى تأثير متغيرات أخرى مثل الإعانات الحكومية والاستثمار في البحث والتطوير في الأداء الابتكاري للمنظمات. وتقيس دراسة Guerra وآخرين (2023) تأثير التحول الرقمي في إدارة الموهبة داخل الشركات الإسبانية، وذلك في قطاعات متعددة شملت الصناعة والتجارة والخدمات وغيرها. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من الشركات الإسبانية التي تتمتع بمستوى متوسط أو متقدم من التحول الرقمي، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت (314) شركة خاضعة للتحول الرقمي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال للتحول الرقمي في إدارة الموهبة، سواء في استقطاب المواهب أو الاحتفاظ بها، حيث فسّر التحول الرقمي ما نسبته (53-63%) من التباين في إدارة الموهبة. كما أبرزت النتائج وجود تكاليف مباشرة وغير مباشرة ناتجة عن تناوب المواهب، شملت تكاليف التوظيف والتدريب، إضافة إلى آثارها على منحنى التعلم والإنتاجية.

وفيما يخص دراسات الأداء الاستراتيجي: وقد سعت دراسة سراع (2023) إلى الكشف عن دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمينية من خلال تنمية الموارد البشرية. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي،

واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات اليمينية الحكومية والخاصة لعام (2022) والبالغ عددهم (605) فرداً. وتم اختيار عينة قصدية من ست جامعات حكومية وخاصة بواقع (246) استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي جاء بدرجة متوسطة وبوزن نسبي بلغ (54.8%)، كما بينت وجود علاقة موجبة بين الإدارة الإلكترونية وتنمية الموارد البشرية والأداء الاستراتيجي. وأشارت النتائج إلى أن أبعاد الإدارة الإلكترونية كان لها تأثير جوهري في الأداء الاستراتيجي، حيث فسرت ما نسبته (74.1%) من التباين في المتغير التابع، باستثناء بُعد التنظيم الذي لم يكن له تأثير ذو دلالة إحصائية. واستكشفت دراسة **Rumanti وآخرين (2023)** دور الإبداع التنظيمي والإبداع المفتوح في تعزيز أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في إندونيسيا، حيث هدفت إلى اختبار تأثير هذين المتغيرين في تحسين الأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة المنهج الكمي القائم على اختبار الفروض السببية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ شمل مجتمع الدراسة جميع الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم اختيار عينة غرضية قوامها (221) موظفاً يعملون في شركات موزعة على مناطق مختلفة في إندونيسيا، واسترد منها (206) استبانة بنسبة استجابة بلغت (93.2%). وأظهرت نتائج الدراسة أن أبعاد الإبداع التنظيمي، المتمثلة في الإبداع الفردي والجماعي، والبيئة الداخلية، وخلق المعرفة والقيمة، إضافة إلى الابتكار المفتوح، كان لها تأثير كبير وجوهري في أداء الشركات، حيث فسرت ما نسبته (58.4%) و(69.9%) من التباين في المتغير التابع على الترتيب. كما بينت النتائج وجود علاقة قوية بين المتغيرات المستقلة (الإبداع التنظيمي والإبداع المفتوح) والمتغير التابع (أداء الشركات). ودراسة **الخفاجي (2022)** تناولت تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي من خلال الدور الوسيط لجودة المنتجات النفطية في شركة مصافي الجنوب في العراق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع قيادات شركة مصافي الجنوب والبالغ عددهم (150) قائداً، وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل واسترداد (130) استبانة بنسبة استجابة بلغت (86.6%). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الاستراتيجي كان مرتفعاً بنسبة (77.2%)، كما بينت وجود علاقة معنوية بين أبعاد استراتيجية التكنولوجيا وجودة المنتجات النفطية. وأوضحت النتائج أن أبعاد استراتيجية التكنولوجيا تؤثر في الأداء الاستراتيجي، مفسرة ما نسبته (66.5%) من التباين، في حين لم يكن لبُعد الملاءمة التنظيمية تأثير معنوي، كما تبين أن جودة المنتجات النفطية تتوسط العلاقة بين استراتيجية التكنولوجيا والأداء الاستراتيجي. وقام **حمام (2022)** بدراسة للتعرف على مستوى الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، وتقديم تصور مقترح لتطويره في ضوء معايير الاعتماد والجودة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الجامعية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى. وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل، واسترداد (178) استبانة بنسبة استجابة بلغت (71.2%). وأسهمت نتائج الدراسة في تشخيص واقع الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، وتقديم تصور مقترح لتطويره بما ينسجم مع متطلبات الجودة والاعتماد الأكاديمي. وتناولت دراسة **بلاطة (2021)** أثر الصحة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبيان أداة لجمع البيانات، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني بغزة. وتم تطبيق أسلوب الحصر الشامل على (120) موظفاً، واسترداد (104) استبانة بنسبة استجابة بلغت (86.6%). وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للصحة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي، بما يؤكد أهمية توفير بيئة تنظيمية صحية داعمة لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

وهدفت دراسة الشمري (2021) إلى الوقوف على واقع الأداء الاستراتيجي في جامعة الملك خالد في المملكة العربية السعودية في ضوء بطاقة الأداء المتوازن، وتقديم رؤية مقترحة لتطويره. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث شمل مجتمع الدراسة جميع القيادات الأكاديمية في الجامعة والبالغ عددهم (156) قائداً أكاديمياً، وتم توزيع (108) استبانات واسترداد (86) منها بنسبة استجابة بلغت (79.6%). وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع الأداء الاستراتيجي جاء بدرجة موافقة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (72%)، كما أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الأداء الاستراتيجي تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام، وعدد سنوات الخدمة لصالح من تقل خدمتهم عن (5) سنوات، والرتبة الأكاديمية لصالح فئة الأستاذ.

وبمراجعة الدراسات السابقة يتبين أن معظم الدراسات تناولت احد المتغيرين كالتحول الرقمي وعلاقته أو أثره في متغيرات مختلفة منها التميز المؤسسي، جودة الخدمات، الابتكار، إدارة الموهبة (أبو غبن والمدهون، 2023؛ شهبان، 2023؛ بصل، 2022؛ Li et al. 2023؛ Guerra et al., 2023)، فيما تناولت بعض الدراسات الأداء الاستراتيجي (التنظيمي) وعلاقته بمتغيرات مثل الإدارة الإلكترونية، الابداع التنظيمي، استراتيجية تكنولوجيا لمعلومات، الصحة التنظيمية مثل (سراع، 2023؛ الخفاجي، 2023؛ حمام، 2022؛ Rumanti et al., 2023)، ومنها ما تناول واقع الأداء الاستراتيجي (بلاطة، 2021؛ حمام، 2022) باستثناء ثلاث دراسات هي (خنطيط، 2024) وكانت في الجزائر ودرست أبعاد ثلاثة مختلفة عن أبعاد الدراسة الحالية للتحول الرقمي، ودراسة عطية (2022) وتمت بالتطبيق على الشركات المصرية ودراسة الطائي وجبر (2019) وتمت على المصارف. وتبرز الفجوة البحثية بأن الدراسات السابقة لم تدرس المتغيرين مجتمعين في دراسة واحدة بالتطبيق على وزارة الأوقاف الفلسطينية. وأظهرت مراجعة الدراسات السابقة أن غالبية الدراسات التطبيقية تركزت في بيانات محددة كالمصارف، الشركات الصناعية، الجامعات، البلديات، وشركات الاتصالات. في المقابل، مما يبرز فجوة مكانية تستدعي إجراء دراسة تطبيقية في بيئة جديدة تسهم في إثراء الأدبيات كوزارة الأوقاف.

ثامناً: منهجية الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم على وصف الظواهر من خلال أسلوبين: كمي وكمي. فالوصف الكمي يتناول خصائص الظاهرة وطبيعتها، في حين يُعنى الوصف الكمي بتقديم بيانات رقمية توضح مدى انتشار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بظواهر أخرى. ولا يقتصر المنهج الوصفي على مجرد الوصف، بل يتجاوز إلى تحليل العلاقات بين المتغيرات المختلفة، ومحاولة التنبؤ بسلوك الظاهرة مستقبلاً (الحمداي، 2006). ويُبنى هذا المنهج المبني على مراجعته من الدراسات السابقة والإطار النظري لتحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها ومعرفة أسباب المشكلة وأبعادها والعوامل المؤثرة فيها، وبالتالي صياغة مجموعة من الفرضيات والتي تم اختبارها باستخدام المقاييس الإحصائية والرياضية للحكم على صحة تلك الفرضيات، وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

تاسعاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية الذين يعملون بمختلف الوظائف، والبالغ عددهم (1645) موظفاً حيث يعمل بوظائف إشرافية (118) وبوظائف عادية ما بين تخصصية وإدارية ومهنية (1527). واستخدمت طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب المسمى الوظيفي، وتم اختيار هذا الأسلوب من المعاينة لوجود تجانس داخل كل

طبقة من الطبقات واختلاف فيما بين الطبقات (المسميات) لاختلاف طبيعة العمل إضافة لوجود طبقات مهمة وفاعلة صغيرة الحجم مقارنة بغيرها. وقد تم حساب حجم العينة في حدها الأدنى باستخدام معادلة ريتشارد جيجر على النحو التالي:

$$n = \frac{\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{n} \left[\left(\frac{Z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

$$n = \frac{\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{1645} \left[\left(\frac{1.96}{0.05}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]} = 312 \text{ (بحد أدنى)}$$

حيث

n: يمثل حجم العينة (على الأقل).

N: يعبر عن حجم مجتمع الدراسة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى دلالة معنوية (95%) ويساوي (1.96).

d: نسبة الخطأ الهامشي ويساوي (0.05)

جدول (1) مجتمع وعينة الدراسة

الطبقة	العدد	النسبة (%)	العينة بحد أدنى (312)	العينة طبقية (370)	عينة طبقية غير تناسبية	الاستبانة المستلمة
مدير عام فأعلى	18	0.011	3	4	13	12
مدير دائرة/ وحدة	39	0.024	8	9	27	25
رئيس قسم	66	0.04	13	15	46	40
رئيس شعبة	16	0.01	3	4	11	10
وظائف عادية	1506	0.915	285	338	273	250
المجموع	1645	1	312	370	370	337

بيانات غير منشورة من دائرة الشؤون الإدارية بوزارة الأوقاف 2023

وبذلك فإن حجم العينة المناسب يساوي (312) مفردة (موظف على الأقل). ولتحسين نسبة الاسترداد تم توزيع (370) استبانة على مفردات عينة الدراسة وقد تم استرداد (337) استبانة بنسبة (91.0%).

جدول (2): التحليل الوصفي للمتغيرات الديموغرافية (العدد = 337)

المتغيرات الديموغرافية	العدد	%	المتغيرات الديموغرافية	العدد	%
الجنس			المسمى الوظيفي		
ذكر	231	68.5	مدير عام فأعلى	12	3.6
أنثى	106	31.5	مديرة دائرة	25	7.4
المؤهل العلمي			رئيس قسم	40	رئيس قسم
دبلوم متوسط	26	7.7	رئيس شعبة	10	3.0
بكالوريوس	241	71.5	أخرى	250	74.2
ماجستير	61	18.1	سنوات الخدمة		

15.1	51	أقل من 5	2.7	9	دكتوراه
56.1	189	5 أقل من 10			
21.4	72	10 أقل من 15			
7.4	25	15 سنة فأكثر			

يتضح من جدول (2) أن غالبية أفراد عينة الدراسة من الذكور بنسبة (68.5%) مقابل (31.5%) من الإناث، ويُعزى ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني والعادات السائدة، إضافة إلى طبيعة المهام الوظيفية في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية التي تتطلب حضوراً أكبر للذكور في مجالات الإمامة والخطابة وال جولات الدعوية وأعمال الزكاة، مقابل وظائف محددة للإناث كالإرشاد والتحفيز. وتتوافق هذه النتيجة مع تقرير ديوان الموظفين العام بغزة الذي أظهر تفوق نسبة الذكور في الخدمة المدنية لعام (2022م) حيث بلغت نسبة الذكور فيه (63.7%) مقابل (36.3%) للإناث (ديوان الموظفين العام، 2022م). كما يتضح من جدول (2) أن ما نسبته (7.7%) من عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دبلوم ويرجع ذلك لوجود وظائف حرفية وخدماتية في الوزارة التي لا تتطلب لدرجة أعلى من هذا المستوى من التعليم. وتبين النتائج أن (71.5%) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ويعود السبب لأن قانون الخدمة يشترط أساساً هذا المستوى لشغل المناصب الإشرافية والتخصصية، كما أن ارتفاع معدلات البطالة بين الخريجين تتيح للوزارة اختيار المؤهل المناسب، بينما تبين أن ما نسبته (20.8%) مؤهلهم العلمي دراسات عليا، وذلك لوجود طموح لتطوير ذواتهم ومهاراتهم للحصول على ترقية وظيفية أفضل في السلم الوظيفي داخل الوزارة. ويتضح النتائج أن ما نسبته (3.6%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام فأعلى، وتبين النتائج أن (7.4%) مساهم الوظيفي مديرة دائرة، بينما تبين أن ما نسبته (11.9%) مساهم الوظيفي رئيس قسم، و(3.0%) مساهم الوظيفي رئيس شعبة، كما وتبين النتائج أن (74.2%) لديهم مسميات وظيفية أخرى. وتغزو تلك النتيجة إلى منهجية الرقابة الإدارية التي تتبعها الوزارة عند إعداد الهيكلية التنظيمية وسلامتها، وهذا ينسجم مع تقرير ديوان الموظفين العام الصادر في عام 2022م والذي يوضح قلة نسبة المسميات الإشرافية مقارنة بأعداد الموظفين العموميين من باقي الفئات الوظيفية والتي تتدرج من الفئة الثانية وصولاً إلى الفئة الخامسة. وتعكس النتيجة سلامة التسلسل الوظيفي والهيكل التنظيمي حيث يقل نسبة عدد العاملين كلما ارتقى ارتفعنا لأعلى. وتظهر النتيجة خلافاً جزئياً يتمثل بأن عدد من يشغل وظيفة رئيس شعبة أقل من وظيفة رئيس قسم، وقد يرجع ذلك بسبب التحيز في الترقيات أو إظهار الوزارة التعاطف مع العاملين لترقيتهم لوظائف أفضل وخاصة بأنه لا فرق بين الوظيفتين في الراتب بخلاف علاوة الإشراف التي لا تتجاوز (50) شيكل. وأيضاً يتضح من جدول (2) أن ما نسبته (15.1%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من 5 سنوات، وتبين النتائج أن (56.1%) سنوات خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات، بينما تبين أن ما نسبته (21.4%) سنوات خدمتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وتبين النتائج أن (7.4%) سنوات خدمتهم 15 سنة فأكثر. وتعزى النتيجة بأن العدد الأكبر من أفراد عينة الدراسة لديهم سنوات خدمة أقل من 10 سنوات، وهذا يعكس أن العينة تحتوي على مزيج من العاملين الجدد وذوي الخبرات المتراكمة.

عاشرًا: أداة الدراسة:

تم تطوير أداة الدراسة بقياس متغيراتها حيث تألفت من جزئيين رئيسيين: حُصص الجزء الأول لجمع البيانات الديموغرافية والوظيفية للمشاركين (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). أما الجزء الثاني يتكون من محورين، يتمثل المحور الأول (المتغير المستقل: التحول الرقمي) ويتكون هذا المحور من خمسة أبعاد فرعية هي (الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) بعدد (30) فقرة بالاعتماد على مراجعة الأدوات المنسجمة في دراسة أبو غين والمدهون (2023)،

ودراسة شهوان (2023)، (الزغبى، 2023)، (Mubarak et al., 2019). اما المحور الثاني (الأداء الاستراتيجي) ويتكون هذا المحور من (15) فقرات، وبالاعتماد على مراجعة الأدوات المستخدمة في دراسة (حمام، 2022)، سراع (2023)، (الخفاجي، 2022). وقد استُخدم مقياس "ليكرت" الخماسي في التقدير، حيث تشير الدرجات الأعلى إلى مستويات موافقة أكبر. وتم الاعتماد على المتوسطات الحسابية لكل مجال ولكل فقرة داخله، وفقاً للمحك المعتمد، كما هو موضح في الجدول (3).

جدول (3): والمحك المعتمد

الاستجابة	موافقة كبيرة	موافقة متوسطة	موافقة منخفضة
المتوسط الحسابي	5-3.68	3.67-2.34	2.33-1
الوزن النسبي	% 100-%73.4	%73.2-%46.8	%46.6-%20

الحادي عشر: صدق أداة الدراسة وثباتها:

تم التحقق من صدق الاستبانة بعدة طرق، أولاً: **الصدق الظاهري**، حيث تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (10) متخصصاً في العلوم الإدارية بالجامعات الفلسطينية والعربية، وقد استُجيب لآراء المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية. ثانياً: **الصدق التجريبي**، تم توزيع (30) استبانة على بعض العاملين ضمن مجتمع الدراسة للتأكد من وضوح الاستبانة وصدقها ولتقدير الزمن اللازم للإجابة على الأداة. وبناءً على مقترحاتهم تم التعديل لبعض الفقرات. ثالثاً: **صدق البناء**، تم حسابه من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه، والتي أوضحت أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات كل مجال والدرجة الكلية للمجال كانت أكبر من (0.30) ودالة احصائياً، وبذلك يعتبر كل مجال صادقاً لما وضع لقياسه ويبين الجدول (4) نتائج صدق الاتساق الداخلي. رابعاً: تم التأكد من ثبات أداة الدراسة باستخراج معاملات الثبات الفا كرونباخ واختبار ماكدونالد اوميغا للاتساق الداخلي للفقرات. حيث أوضحت النتائج أن قيم معامل الفا كرونباخ لجميع المتغيرات والأبعاد قد تراوحت بين (0.966،0.961) حيث كانت مقبولة لكونها أعلى من (0.70) (Hair et al., 2010).

جدول (4): نتائج الاتساق الداخلي - لجميع المجالات للمتغير المستقل وكذلك فقرات المتغير التابع.

نتائج صدق البناء لمتغير التحول الرقمي									
الاستراتيجية		الموارد البشرية		القيادة التحويلية		الثقافة التنظيمية		البنية التحتية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	0.926	1	0.883	1	0.918	1	0.907	1	0.907
2	0.944	2	0.909	2	0.924	2	0.885	2	0.933
3	0.902	3	0.930	3	0.930	3	0.949	3	0.922
4	0.870	4	0.961	4	0.942	4	0.849	4	0.957
5	0.954	5	0.907	5	0.889	5	0.823	5	0.919
6	0.908	6	0.917	6	0.930	6	0.917	6	0.920

نتائج صدق البناء لمتغير التحول الرقمي									
البنية التحتية		الثقافة التنظيمية		القيادة التحويلية		الموارد البشرية		الاستراتيجية	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة
نتائج صدق البناء لمتغير الأداء الاستراتيجي									
0.887	.13	0.886	.10	0.817	.7	0.930	.4	0.918	.1
0.852	.14	0.871	.11	0.892	.8	0.857	.5	0.870	.2
0.818	.15	0.885	.12	0.824	.9	0.820	.6	0.720	.3

الثاني عشر: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، حيث جرى توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة. استُخدمت التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة، كما تم تطبيق معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة. وللتحقق من طبيعة توزيع البيانات، استُخدم اختبار كولمغوروف-سمرنوف. وتم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات. بالإضافة إلى ذلك، استُخدم معامل ارتباط بيرسون لقياس صدق الاتساق الداخلي والكشف عن العلاقات بين المتغيرات. ولتحديد أثر المتغير المستقل في المتغير التابع، جرى تطبيق الانحدار الخطي المتعدد (التدرجي). كما تم استخدام (T-Test) لعينتين مستقلتين وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات مستقلة أو أكثر.

الثالث عشر: عرض نتائج الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

أولاً: نتيجة السؤال الأول، ونصه " ما مدى توافر متطلبات التحول الرقمي بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟". تمت الإجابة عن السؤال من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حيث يتضح من الجدول رقم (5) أن واقع توافر التحول الرقمي جاء بدرجة موافقة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.78). وبوزن نسبي (72.8%).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الموافقة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
كبيرة	1	77.6	0.76	3.88	الاستراتيجية
متوسطة	3	72.0	0.84	3.60	الموارد البشرية
متوسطة	4	71.6	0.88	3.58	القيادة التحويلية
كبيرة	2	73.6	0.79	3.68	الثقافة التنظيمية
متوسطة	5	69.2	0.86	3.46	البنية التحتية
متوسطة	-	72.8	0.76	3.64	التحول الرقمي
متوسطة	-	72.6	0.74	3.63	الأداء الاستراتيجي

ويمكن تفسير النتيجة بحصول حصول بُعد (استراتيجية المنظمة) على الترتيب الأول بين الأبعاد وبموافقة كبيرة بوزن (77.6%) لتبني الوزارة لرؤية استراتيجية واضحة توجه الجهود نحو تعزيز الاستخدام الفعال للتكنولوجيا وتطوير البنية التحتية التقنية ناتجة من تحليل جيد للبيئة الداخلية والخارجية ومتوافقة مع تطورات المجتمع المحلي. ويُعزز هذا التوجه الاستراتيجي من التكامل بين مختلف جوانب العمل ويعمل على تحفيز التفاعل بين العاملين والأقسام، وتعكس هذه النتيجة التزاماً بتطوير مستقبل أكثر تقدماً وتطوراً في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. بينما احتل البُعد (البنية التحتية) المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي (69.2%). وتُفسر النتيجة لوجود تحديات تتعلق بتحديث الأنظمة التقنية بشكل دوري، أو محدودية التكامل بين الأنظمة الرقمية المختلفة داخل الوزارة، الأمر الذي قد يؤثر في كفاءة تشغيل المنظومة الرقمية بشكل متكامل. إضافة إلى ذلك، فإن طبيعة العمل الحكومي وما يرتبط به من إجراءات تنظيمية وإدارية قد تُبطئ من وتيرة تطوير البنية التحتية التقنية مقارنة بمتطلبات التحول الرقمي المتسارعة، مما يجعل مستوى الرضا عنها متوسطاً رغم الجهود المبذولة في هذا المجال. ويتبين من الجدول (5) بأن المتوسط الحسابي لإجمالي مجال التحول الرقمي " بدرجة موافقة متوسطة بوزن نسبي يساوي (72.8%)، ويمكن تفسير النتيجة بأن الوزارة وضعت خطة استراتيجية بطرق منهجية قائمة على التحليل الفعلي لنقاط قوتها وضعفها والفرص والإمكانات المتاحة أمامها لرسم استراتيجيات لتطبيق مشروع التحول الرقمي داخلها وفقاً لمجموعة من الإجراءات التفصيلية والخطوات العملية المحكمة التي توصل لتحقيق هذه الغاية. كما أن الوزارة تسعى لنشر ثقافة تنظيمية توحد قيم العاملين ومعتقداتهم وسلوكياتهم حول أهمية التحول الرقمي والنجاح فيه، وتدعم كل السلوكيات التي تتبناها وتصحح ما دون ذلك. إن الوزارة وإدارتها على يقين بأن عمليات التحول الرقمي تستلزم إعداد كوادر بشرية تضمن مواكبة أعمال المشروع وضمان سير العمل فيه، وقادرة على تحمل الضغوط وتخطي الصعاب المحتملة والمشاركة بخبراتها؛ ولذلك تعقد الكثير من البرامج التدريبية المختلفة لسد الفجوة والاحتياج التدريبي ولإعدادهم بالشكل الذي يتوافق مع التحول الرقمي. وبالتزامن مع نشر الثقافة التنظيمية فإن الوزارة تعزز من تبني نمط القيادة التحويلية الذي يؤثر إيجابياً في العاملين ويخلق الدوافع لديهم ويحفزهم على المبادرة والتجريب والإبداع في العمل وفي حل المشكلات، وتتعامل مع العاملين على حدة بأن كلاً منهم له احتياجاته التي يجب أن تشبع ليعطي الوزارة كل ما لديه وما في جعبته. ورغم الجهود الواضحة التي تبذلها الوزارة في تبني متطلبات التحول الرقمي على المستويات الاستراتيجية والتنظيمية والبشرية والتقنية، إلا أن حصول المجال ككل على درجة موافقة متوسطة ودون المأمول قد يُعزى إلى أن عملية التحول الرقمي ما زالت في مرحلة التطوير والتحسين المستمر، ولم تصل بعد إلى مرحلة النضج المؤسسي الكامل. فالتحول الرقمي بطبيعته عملية تراكمية طويلة الأمد تتطلب وقتاً كافياً لترسيخ ممارساته وتحقيق التكامل التام بين أبعاده المختلفة. كما أن التطبيق العملي للتحول الرقمي قد يواجه تحديات تشغيلية يومية مرتبطة بسرعة التكيف مع الأنظمة الجديدة، ودرجة انسجام جميع الوحدات الإدارية مع متطلبات التحول، الأمر الذي قد يُبقي مستوى التقييم في الإطار المتوسط رغم وجود توجه استراتيجي واضح وداعم. إضافة إلى ذلك، فإن بيئة العمل الحكومي بما تتسم به من إجراءات تنظيمية ورقابية قد تجعل وتيرة التحول أبطأ نسبياً مقارنة بالقطاع الخاص، مما ينعكس على مستوى التقدير العام للتحول الرقمي دون أن يُنقص من جدية الجهود المبذولة في هذا المجال. واتفقت نتيجة الدراسة الحالية مع دراسة Ma وآخرون (2025) التي بينت أن التحول الرقمي بالشركات كان في مرحلة مبكرة (0.276) يقع بين (0-1). وتختلف نتيجة هذه الدراسة الحالية مع دراسة كل من (خنيط، 2024)، (عطية، 2022)، (بصل، 2022)، (شهبان، 2023)، (أبو غين والمدهون، 2023)، والتي أكدت أن مستوى التحول الرقمي بدرجة موافقة كبيرة.

ثانياً: نتيجة السؤال الثاني، ونصه " ما مستوى الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟"، يُلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي لمتغير الأداء الاستراتيجي " يساوي (3.63) بدرجة موافقة متوسطة وبوزن نسبي يساوي (72.6%)، وتُفسر النتيجة لقيام الوزارة بأدوار مجتمعية مهمة ومساهمات لا محدودة في تنمية وتطوير المجتمع الفلسطيني في العديد من المجالات. إلى جانب حالة التحسين لإجراءات العمل المستمرة في داخل الوزارة، ومحاولة تبسيطها وتقديم خدمات متنوعة ومتعددة، وتوفير سبل الراحة للمستفيدين والمراجعين والسماع لشكاواهم ومقترحاتهم ووضعها محل اهتمام واعتبار ودراسة بما يؤدي لتحسن جودة خدماتها وسرعة الاستجابة للمتغيرات من حولها وتقديم هذه الخدمات في مواعيدها دون تأخير بما يعزز مستوى الرضا للمستفيدين. إضافة لقيام الوزارة بإدارة مواردها المالية بشفافية عالية ورقابة دقيقة والعمل على ضبط الإيرادات والنفقات والاستفادة من كامل طاقاتها وإمكاناتها. كما وتسعى الوزارة الي الوصول للمنظمة المتعلمة من خلال تشجيع التعلم المستمر وإتاحة الفرص أمام العاملين للارتقاء والتطوير وإشراك جميع أصحاب المصلحة والعلاقة معها في رسم خططها واستراتيجياتها وإطلاعهم على نتائج العمل. ورغم ما تحقق من إنجازات وجهود واضحة في تطوير الأداء الاستراتيجي بالوزارة، إلا أن حصوله على درجة موافقة متوسطة قد يُعزى إلى أن تحقيق التميز الاستراتيجي الكامل يتطلب استقراراً مؤسسياً وموارد مستدامة على المدى الطويل، وهو ما قد يتأثر بظروف البيئة الخارجية والتحديات التي تواجه وزارة الأوقاف الفلسطينية كواحدة من المؤسسات الحكومية عموماً. فطبيعة العمل في القطاع الحكومي، وما يرتبط به من إجراءات تنظيمية ورقابية، قد تحدّ من سرعة تنفيذ بعض المبادرات الاستراتيجية أو من مرونة الاستجابة الفورية للمتغيرات المتسارعة. كما أن الأداء الاستراتيجي يتأثر بدرجة الترابط بين الخطط الموضوعية والتنفيذ الفعلي لها على أرض الواقع، إضافة إلى الحاجة المستمرة لمواءمة الأهداف الاستراتيجية مع الإمكانيات المتاحة. وانقثت نتيجة الدراسة مع دراسة (سراع، 2023) والتي أظهرت مستوى متوسط، بينما تختلف مع دراسة (حمام، 2022)، (بلاطة، 2021)، (الشمري، 2021)، (الخفاجي، 2022)، (خنيط، 2024) حيث كشفت تلك الدراسات أنّ مستوى الأداء الاستراتيجي كان بدرجة موافقة كبيرة.

ثالثاً: لإجابة السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى، ونصه "هل تؤثر متطلبات التحول الرقمي (الاستراتيجية، الموارد البشرية، القيادة التحولية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية) في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بوزارة الأوقاف والشؤون الدينية الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية؟"، لاختبار هذه الفرضية تم استخدام الانحدار الخطي المتعدد، وقبل تنفيذه تم التحقق من جميع متطلبات استخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي، بما في ذلك (اختبار التوزيع الطبيعي، والارتباط الخطي المتعدد، واستقلالية الأخطاء، وتجانس التباين، والخطية)، باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المعتمدة، وقد بينت النتائج أن جميع الافتراضات الإحصائية اللازمة قد تحققت، مما يؤكد صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار والاعتماد عليه في تفسير العلاقات بين المتغيرات (Hair et al., 2010). حيث تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (10). أظهرت نتائج اختبار التعدد الخطي باستخدام معلمي (VIF)، (Tolerance) أن جميع القيم جاءت ضمن الحدود المقبولة إحصائياً، حيث تراوحت قيم (VIF) بين (1.92-2.56) وتجاوزت قيم Tolerance حد (0.20) القيم المفترضة، حيث تراوحت (0.35-0.60)، مما يدل على عدم وجود مشكلة تعدد ترابط خطي بين أبعاد التحول الرقمي، الأمر الذي يؤكد صلاحية البيانات لإجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد. تم إجراء اختبار كلمنجرروف سمرنوف (Test Kolmogorov-Smirnov)، وذلك للتحقق من توفر التوزيع الطبيعي للبيانات، وتبين أن توزيع المتغيرات بأبعادها كافة كان

طبيعياً، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكل الإجابات أكبر من (0.05). وتبعاً لنظرية النهاية المركزية فإن البيانات تميل للتوزيع الطبيعي إذا كان حجم العينة يزيد عن (30).

جدول (6): تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات المستقلة	قيم بيتا (B) المعيارية	معاملات الانحدار	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية Sig.
المقدار الثابت	-	0.409	4.190	0.000
استراتيجية المنظمة	0.176	0.171	4.026	0.000
الموارد البشرية	0.071	0.063	1.294	0.196
القيادة التحويلية	0.214	0.180	3.379	0.001
الثقافة التنظيمية	0.342	0.320	5.986	0.000
البنية التحتية	0.175	0.151	3.913	0.000
معامل الارتباط = 0.896		معامل التحديد المُعدَّل = 0.803		
قيمة الاختبار F = 270.213		القيمة الاحتمالية = 0.000		

من النتائج الموضحة في جدول (6) يظهر أن معامل الارتباط (0.896)، ومعامل التحديد المُعدَّل (0.803) وهذا يعني أن (80.3%) من الأداء الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية قد ترجع إلى عوامل أخرى. وكذلك فإن قيمة الاختبار (F) المحسوبة بلغت (270.213) والقيمة الاحتمالية تساوي (0.000) مما يعني وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتحسين الأداء الاستراتيجي في وزارة الأوقاف والشؤون الدينية. وتبين أن المتغيرات المستقلة المؤثرة في تحسين الأداء الاستراتيجي هي (استراتيجية المنظمة، القيادة التحويلية، الثقافة التنظيمية، البنية التحتية)، بينما تبين عدم وجود تأثير لمتغير الموارد البشرية. وعليه، لإن معادلة الانحدار:

الأداء الاستراتيجي = 0.409 + (0.171) استراتيجية المنظمة + (0.180) القيادة التحويلية + (0.320) الثقافة التنظيمية + (0.151) البنية التحتية.

وتُعزى نتيجة الدراسة التي أظهرت وجود أثر لأربعة من متطلبات التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي إلى قدرة الوزارة على تحليل بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها بما يهيئ مناخاً داعماً للإنجاز وجودة الأداء. كما يسهم استشراف المستقبل والتنبؤ العلمي في تسهيل عملية التحول الرقمي وتقليل المفاجآت غير المتوقعة، بما يعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي. وتلعب القيادة التحويلية دوراً محورياً في تحفيز العاملين وبناء الثقة وخلق بيئة عمل تعاونية قائمة على المسؤولية المشتركة وتبادل المعرفة، مدعومة بثقافة تنظيمية تشجع الابتكار والعمل الجماعي. كما أن التركيز على خدمة المستفيدين واستخدام التكنولوجيا الحديثة أسهم في تسريع تقديم الخدمات وتقليل المركزية وتحسين الأداء الكلي. وأسهمت التقنيات الرقمية في خفض التكاليف، وتسريع إنجاز المعاملات، وزيادة الإنتاجية، وتحسين رضا المستفيدين وسمعة الوزارة. في المقابل، يُفسر عدم تأثير بُعد الموارد البشرية بوجود تحديات تتعلق بجودة التدريب ونقص البرامج النوعية المتخصصة في التحول الرقمي، إضافة إلى القيود المالية والزمنية. ويمكن القول، أن أثر التدريب يحتاج إلى وقت للظهور، وقد يتحقق مستقبلاً. كما أن هناك ضرورة لتكامل وظائف

الموارد البشرية من استقطاب وتدريب وإدارة تغيير وتخطيط مسار وظيفي بما يدعم الأداء الاستراتيجي. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (عطية، 2022) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاستراتيجية وللثقافة التنظيمية وللقيادة التحولية وللموارد البشرية في تحسين مستوى الأداء الاستراتيجي بالشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية، وتختلف معها جزئياً في بُعد الموارد البشرية، واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الطائي وجبر، 2019) التي كشفت عن وجود أثر جوهري لتكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين الأداء الاستراتيجي في المصرف.

رابعاً: لإجابة السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية، ونصه "هل توجد فروق بين متوسطات تقديرات المبحوثين حول متغيري الدراسة (التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي) بوزارة الأوقاف الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة)؟"، لاختبار الفرضية ولإجابة على السؤال الرابع تم استخدام اختبار ت لعينيتين مستقلتين"، و"التباين الأحادي" والجدول (7) يوضح التالي:

جدول (7) الفروق الإحصائية بين كل من (التحول الرقمي، الأداء الاستراتيجي) والمتغيرات الديمغرافية

المتغيرات	التصنيف	إدارة الأزمات		الأداء المؤسسي			
		الوسط الحسابي	قيمة F/ T	الدلالة الإحصائية	الوسط الحسابي	قيمة F/ T	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.56	-2.749	*0.006	3.58	-2.328	*0.002
	أنثى	3.81			3.78		
المؤهل العلمي	دبلوم	3.46	0.819	0.484	3.40	1.765	0.154
	بكالوريوس	3.66			3.64		
	ماجستير	3.69			3.79		
	دكتوراه	3.44			3.53		
المسمى الوظيفي	مدير عام فأعلى	3.38	0.542	0.775	3.51	0.486	0.863
	مدير دائرة	3.59			3.58		
	رئيس قسم	3.77			3.76		
	رئيس شعبة	3.50			3.32		
	وظائف أخرى	3.64			3.65		
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.51	1.448	0.229	3.54	1.149	0.329
	5- أقل 10	3.68			3.96		
	10- أقل 15	3.71			3.67		
	أكثر من 15 سنة	3.44			3.54		

* الفرق بين المتوسطات دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.

نتائج الفروق حول متغير التحول الرقمي: يوضح الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار T-عينيتين مستقلتين "أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (التحول الرقمي) تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث، وتعزى النتيجة إلى أن العاملين في الوزارة من كلا الجنسين يمكنهم ممارسة مهام التحول الرقمي وتحقيق أبعاده السابقة، فهي تعتمد في المقام الأول على الثقافة الشخصية وعلى توجه الوزارة في تبنيها لهذا التحول ولا يستند للجنس. فكلا الجنسين من الإناث والذكور يتاح لهم ممارسة أنشطة التحول الرقمي وهو ليس حكراً لأحد الجنسين خاصة في ظل التوجهات الحديثة للمؤسسات بشكل عام والمؤسسات الحكومية بشكل خاص التي تتبني هذا التحول كأحد أهدافها الاستراتيجية. إن جميع العاملين وبغض النظر عن جنسهم سواء كانوا ذكوراً أو إناثاً يعملون ضمن لوائح وتعليمات وزارية موجهة لهم، وبالتالي يتعرضون لذات التعليمات بما يتعلق بالتحول الرقمي ومطالبين بجعله موضع التنفيذ وتوفير متطلباته؛

ولذلك لا يوجد اختلاف بينهما في التقييم بالنسبة للتحول الرقمي داخل الوزارة يعزى لمتغير الجنس. وتختلف النتيجة مع أبو غبن والمدهون (2023)، شهبان (2023)، بصل (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق. وتُظهر نتائج الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول (التحول الرقمي) تعزى إلى المؤهل العلمي. وكأحد التفسيرات الممكنة أنه بغض النظر عن الفرق في المؤهلات العلمية بين العاملين، فإن جميعهم يستطيعون تقدير تقدم الوزارة في إنجاز خطوات التحول الرقمي وتوافر متطلبات تنفيذه ومدى تحقيق الوزارة ونجاحاتها فيه؛ لأنه لا يتعلق بأمر شخصية بقدر ما يتصل بالوزارة ككيان مؤسسي ككل، وبالتالي جميعهم يدركونه بشكل مماثل ويقيمونه بنفس الطريقة. كما أن التحول الرقمي لا يتلخص بدرجة المؤهل العلمي بقدر ما يتعلق برغبة وحماسة العاملين للتعاون لتحقيقه خاصة في ظل البرامج التدريبية التي تقلص الفوارق وتؤهل الجميع كل حسب احتياجه. وتتفق النتيجة مع أبو غبن والمدهون (2023)، شهبان (2023)، بصل (2022) والتي أظهرت عدم وجود فروق.

ويتبين من نتائج الجدول أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة (التحول الرقمي) تعزى إلى المسمى الوظيفي حيث القيمة الاحتمالية أكبر من (0.05). ويعزى النتيجة إلى وجود توجه عام موحد في الوزارة نحو التحول الرقمي بغض النظر عن المسمى الوظيفي الذي يحمله العاملين. إن العاملين وإن اختلفت مسمياتهم الوظيفية يسعون لتحقيق أهداف الوحدة أو القسم الذي ينتمون إليه بفضل توفر حالة الانسجام والتكامل بينهم. كما أن الرؤى المشتركة توحد أهداف الجميع وبين مختلف المسميات الوظيفية حول تحقيق التحول الرقمي فكل يساهم من موقعه وحسب مهامه دون وجود صراعات تؤثر سلباً على الإنجاز. علاوة على ذلك، كما أن التفاعل وتبادل المعرفة ونشرها بين مختلف العاملين يؤدي إلى هذا التوجه المشترك نحو التحول الرقمي، وأن القوى الدافعة والتحديات التي تعترض الجميع والتي تتعلق بعملية التحول الرقمي متماثلة بالنسبة للجميع. وتتفق النتيجة مع دراسة كل من دراسة (أبو غبن والمدهون، 2023)، (شهبان، 2023) والتي كشفت عن عدم وجود فروق حول التحول الرقمي تبعاً للمسمى الوظيفي، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (بصل، 2022) والتي بينت وجود فروق تعزى لمتغير المسمى الوظيفي لصالح المدراء العاملين، ولصالح مدراء الدوائر، ويوجد فروق بين رؤساء الأقسام والموظفين لصالح الموظفين.

وتظهر النتائج بالجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة (التحول الرقمي) تعزى إلى سنوات الخدمة. ويمكن تفسير النتيجة إلى أن التحول الرقمي هو حالة ومطلب عام وضروري يتعلق بالأفراد في جميع مجالات الحياة للاستفادة من التكنولوجيا، وبالتالي فإن التحول الرقمي يمكن تبنيه والعمل من خلاله من الجميع سواء العاملين الجدد ذوي سنوات الخدمة القليلة أو العاملين القدامى، وهذا يعتمد على قناعات الشخص والتوجهات العامة والثقافة التنظيمية السائدة بالوزارة إضافة لتوجهات الإدارة العليا في المؤسسة. وتأتي هذه النتيجة متوافقة مع نتائج دراسة (أبو غبن والمدهون، 2023)، (شهبان، 2023)، والتي كشفت عن عدم وجود فروق تبعاً لسنوات الخدمة، وتختلف مع دراسة (بصل، 2022) التي بينت وجود فروق تبعاً لسنوات الخدمة ولصالح من مدة خدمتهم 10 سنوات فأكثر.

نتائج الفروق حول متغير الأداء الاستراتيجي: توضح نتائج الجدول (7) أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "T-عينيّتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة

الدراسة حول (الأداء الاستراتيجي) تعزى إلى الجنس ولصالح الإناث. وكتفسير للنتيجة لأن الإناث يحاولون إثبات ذواتهن وقدرتهن على المساهمة في تحسين التطوير والأداء الاستراتيجي، أو ربما يمكن فهم أكثر لطبيعة الأهداف وكذلك التزام بتحقيق هذه الأهداف الموضوعية. وقد يكون السبب هو التفاوت في التقديرات بناءً على الخلفيات والتجارب الفردية، أو مرتبط بعوامل ثقافية أو اجتماعية تؤثر في نظرتهن للمستوى المرضي من الأداء العام للوزارة. وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (حمام، 2022)، (بلاطة، 2021)، (سراع، 2023) والتي كشفت جميعها عن عدم وجود فروق.

من النتائج الموضحة في جدول (7) تبين عدم وجود فروق جوهرية بين تقديرات عينة الدراسة حول (الأداء الاستراتيجي) تعزى إلى المؤهل العلمي. وكتفسير محتمل للنتيجة أن الاداء الاستراتيجي مفهوم شامل يعتمد بشكل مبسط على الأداء الفردي ولا يتوقف على المؤهل العلمي فكافة العاملين يؤدون مهام وظائفهم طبقاً لبطاقة الوصف الوظيفي والتوصيف التي تضمن مناسبة قدرات الموظف مع الوظيفة التي يشغلها والذي بدورها تؤدي في مجموعها إلى تحسن الأداء الكلي. إن وجود روح التعاون يجعل العاملين يقدمون المساعدة لبعضهم البعض لإنجاز المهام وكذلك غرس روح المسؤولية المشتركة وتجعلهم يعملون على قلب رجل واحد مما يؤدي لعدم وجود اختلافات في الأداء الاستراتيجي بين العاملين تبعاً لمستوى المؤهل العلمي. وهذه الشروحات تتسجم ما أكده الباحثون في استجاباتهم لفقرة نصها أن " الوزارة تتعامل مع العاملين باعتبارهم شركاء في تحمل المسؤولية" والتي جاءت بوزن نسبي (75%). وتتفق النتيجة مع دراسة بلاطة (2021)، الشمري (2021) والتي أوضحت عدم وجود فروق بين آراء المستقي منهم، فيما تختلف مع دراسة سراع (2023) والتي كشفت عن فروق لصالح حملة الماجستير.

كما يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة (الأداء الاستراتيجي) تعزى إلى المسمى الوظيفي. وتعزو الباحثة تلك النتيجة بأن الأداء الكلي والاستراتيجي يعبر عن محصلة الأداء لأعمال الوزارة ووحداتها التنظيمية وليس الأداء الفردي الذي يمكن أن تميز فيه وجهات النظر. وبالتالي فإن جميع العاملين لديهم نفس النظرة والتقديرات لمستوى الأداء الاستراتيجي لا سيما أن الوزارة تعتمد على المقاييس الكمية التي يسهل متابعتها وكذلك تنشر إنجازاتها سنوياً مما يسمح للجميع بالاطلاع والحكم عليها. وتتفق النتيجة مع حمام (2022)، بلاطة (2021) حيث بينت عدم وجود فروق بسبب المسمى الوظيفي، وتختلف مع سراع (2023) التي بينت فروق لصالح عميد فأعلى وتختلف مع الشمري (2021) والتي أكدت وجود فروق لصالح رئيس قسم ووكيله.

وأخيراً، من النتائج الموضحة في جدول (7) يتبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار " التباين الأحادي " أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة (الأداء الاستراتيجي) تعزى إلى سنوات الخدمة. وتعزى نتيجة لوجود فرق كبير بين سنوات الخدمة والخبرة والتي تعني أنه يمكن وبرغم قلة السنوات لبعض العاملين بالوزارة إلا أن منهم من يمتلك الدوافع والتفاني من أجل التعلم لجلب وكسب معارف جديدة، ومهارات متميزة، وممارسة سلوكيات تفيد العمل والوزارة وتحسن الأداء الاستراتيجي. إن طول مدة السنوات لا تعني بالضرورة الأداء الجيد فالوزارة تعتمد على سياسة التدوير الوظيفي الذي يضمن عملية التدوير للعاملين في وظائف بنفس المستوى ولكن بأنشطة ومهام مختلفة لتحقيق فوائد منها إلغاء سيطرة ونفوذ بعض العاملين في وظائف محددة وكأنها ممالك شخصية لهم، واكساب العاملين المعلومات وطرق إنجاز الأعمال مما يعني عدم توقف أداء الوزارة على فرد بعينه فالجميع يستطيع أن يؤدي العمل حتى بغير

وظائفه الحالية وهذا يساعد في تزويدهم بنظرة شمولية عن طبيعة عمل الوزارة في وحداتها المتنوعة، ويضمن ديمومة العمل وتحسن الأداء الاستراتيجي. تتفق نتيجة الدراسة مع سراع (2023)، بلاطة (2021) والتي بينت عدم وجود فروق تعزّي لسنوات الخدمة. وتختلف نتيجة الدراسة مع حمام (2022) حيث بينت وجود فروق بسبب سنوات الخدمة لصالح من هم أكثر من (10) سنوات، وتختلف مع الشمري (2021) التي كشفت عن فروق لصالح من هم أقل من (5) سنوات.

الرابع عشر: التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات أبرزها الآتي:

1. تبني التحول الرقمي كخيار استراتيجي، وتوفير متطلباته الأساسية المتمثلة في الاستراتيجية التنظيمية، والقيادة التحولية، والثقافة التنظيمية، والبنية التحتية التقنية، بما يسهم في رفع مستوى النضج الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي.
2. صياغة خطط واضحة للتحول الرقمي تتضمن خارطة طريق تحدد مراحل التنفيذ، والأولويات، والجدول الزمنية، ومؤشرات الأداء، بما يضمن المتابعة والتقييم المستمر لمشاريع التحول الرقمي وخدمات الوزارة الإلكترونية.
3. نشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين، وتعزيز القيم التنظيمية الداعمة له، وإلغاء الإجراءات المعقدة، التركيز على توظيف التكنولوجيا الحديثة، والتقليل من الممارسات البيروقراطية، بما يسهم في دعم تبني التقنيات الحديثة وتحسين جودة الخدمات.
4. تبني وتطوير تقنيات الأمن السيبراني وأمن المعلومات لحماية الأنظمة والبيانات، وضمان سرية المعلومات وسلامتها، وتعزيز الثقة في الخدمات الرقمية واستمرارية العمليات المؤسسية.
5. ترسيخ استخدام الدراسات المسحية الدورية لفهم احتياجات المستفيدين واستطلاع آرائهم ومقترحاتهم، ومتابعة مدى توافق الخدمات المقدمة مع تطلعاتهم، بما يسهم في رفع مستوى الرضا وتعزيز السمعة التنظيمية للوزارة.
6. إعداد برامج تدريبية نوعية ومستمرة تستند إلى الاحتياجات الفعلية للعاملين، وبما ينسجم مع متطلبات العمل المتغيرة، مع الاستفادة من أساليب التدريب الحديثة، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي.
7. العمل على تحسين سرعة وجودة الخدمات المقدمة من خلال تطوير آليات التخطيط وإدارة الوقت، وتوظيف التكنولوجيا في تسريع العمليات، إلى جانب تحليل العمليات والأنشطة الحالية وتحديد فرص التحسين، مع الاهتمام بأداء العاملين في الصف الأمامي، بما يسهم في تقديم قيمة مضافة للمستفيدين.

الخامس عشر: محددات الدراسة والمقترحات

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، ومع التأكيد على أهمية استمرار البحث العلمي في هذا المجال، فتم اقتراح عددًا من الموضوعات البحثية التي يمكن تناولها في دراسات لاحقة، منها ما يلي:

- العمل على إعادة دراسة العلاقة بين المتغيرين في وجود متغيرات وسيطة (الأداء الوظيفي)، أو متغيرات معدلة (التدريب، نظم المعلومات)؛ لعلها تقدم تفسيرات منطقية بين المتغيرات، وتقدم نسبة تفسير في التباين والاختلاف للمتغير التابع أفضل مما قدمته الدراسة الحالية. وهي (80.3%)
- دراسة أثر متغيرات مستقلة أخرى منها (أنماط القيادة الاستراتيجية، والقيادة الخادمة، والبنية التنظيمية) ودورها في تعزيز الأداء الاستراتيجي لموظفي وزارة الأوقاف والشؤون الدينية.

- إجراء دراسات مقارنة بين وزارة الأوقاف وغيرها من الوزارات الفلسطينية؛ لتحديد الفروقات والتشابهات في العلاقة بين متغيرات التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي للعاملين فيها.
- استخدام المنهج التجريبي لتحديد مستوى أثر المتغيرات المدروسة في تحسين الأداء الاستراتيجي، وجمع البيانات عدة أكثر من نقطة زمنية مختلفة لفهم التغيرات للظاهرة على المدى الزمني. واستخدام طرق جمع بيانات إضافية مثل المقابلات والملاحظات ومجموعات التركيز للحصول على رؤى متعددة وشاملة حول العلاقة بين المتغيرات.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أمين، مصطفى أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، جامعة دمنهور، (19)، 11-116.
- بصل، محمود مروان محمود. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين خدمات المؤسسة الحكومية: دراسة ميدانية وزارة العمل الفلسطينية - المحافظات الجنوبية (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بلاسكة، صالح. (2012). قابلية تطبيق تقنية بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- بلاطة، ناهض بكر محمد العبد. (2021). أثر الصحة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي بالتطبيق على جمعية الهلال الأحمر الفلسطيني في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- بلوشية، نوال بنت علي؛ الحراصي، نبهان بن حارث؛ العوفي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1(1).
- الجبوري، علاء عبد. (2025). أثر الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء الاستراتيجي للمنظمات الصغيرة: دراسة ميدانية لبعض شركات القطاع الخاص في الموصل (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- جمعة، محمود حسن. (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تطوير الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية في وزارة الإعمار والإسكان والبلديات والأشغال العامة - جمهورية العراق. المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، (11)، 39-63.
- الحجار، محمد. (2019). الصمت التنظيمي وأثره على الأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على العاملين بوزارة التنمية الاجتماعية في قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- حسون، هاني. (2020). متطلبات إعادة الهيكلة التنظيمية كمدخل لتطوير الأداء المؤسسي في ديوان الموظفين العام - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حمام، ياسمين عبد الله. (2022). تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الاعتماد والجودة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- الحمداني، موفق. (2006م). مناهج البحث العلمي. عمان، الأردن: مؤسسة الورق للنشر.
- الخطيب، محمد. (2020). القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق إدارة المواهب كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد بوقرة، بومرداس، الجزائر.
- الخفاجي، حسنين حامد شاكر. (2022). تأثير استراتيجية التكنولوجيا في الأداء الاستراتيجي: جودة المنتجات النفطية متغيراً وسيطاً (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.

- خنيط، خديجة. (2024). التحول الرقمي ودوره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة Brandt للأجهزة الكهرومنزلية. مجلة التنمية الاقتصادية، 9(1)، 153-168.
- الذبياني، منى. (2020). الرقابة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، 110(3)، 84-33.
- الزبدة، مها. (2018). الرقابة الاستراتيجية وأثرها في الأداء التنظيمي بشركة توزيع كهرباء محافظة غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- الزغبى، مريم محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على أداء العاملين في شركات الاتصال. مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والبحوث، 19(5)، 53-74.
- الزيادين، يوسف. (2016). أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات صناعة الاستخراج الأردنية. مجلة الثقافة والتنمية، 16(101)، 383-411.
- سالم، حمزة. (2018). معوقات تكامل الأدوار وأثرها على جودة الأداء المؤسسي في وزارة الصحة: دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي (رسالة ماجستير غير منشورة). أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين.
- سراع، شاكرا سراع منصور. (2023). دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الاستراتيجي في الجامعات اليمنية من خلال تنمية الموارد البشرية. مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 2(16)، 128-159.
- سلامي، جميلة؛ بوشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 744-967.
- الشمري، الأدهم بن خليفة. (2021). رؤية مقترحة لتطوير الأداء الاستراتيجي بجامعة الملك خالد في ضوء بطاقة الأداء المتوازن. مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 5(2)، 279-333.
- شهبان، خلود عطية. (2023). أثر التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة حالة مستشفى الصداقة التركي - فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- صباح، سامي محمد. (2021). واقع التحول الرقمي وانعكاسه على مستوى الكفاءة المؤسسية في بلدية خانينوس (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- الطائي، أحمد كاظم بريس؛ جبر، ورود قاسم. (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصرف: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف الخاصة في محافظة كربلاء. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 16(65)، 201-227.
- عابد، أحمد حامد. (2022). الثقافة التنظيمية ودورها في تحديد استراتيجية التحول الرقمي بوزارة التربية والتعليم العالي - قطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- عامر، ريم. (2015). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية، غزة.
- عامر، ريم؛ ودرغام، ماهر. (2018). علاقة تكاليف الجودة بالأداء الاستراتيجي، المجلة العربية للإدارة، 38(4)، 185-208.
- عبد الرحمن، أشرف. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية: دراسة تطبيقية على الجهاز المصرفي المصري. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 13(2)، 566-621.

- العتيبي، سعد مرزوق. (2020م). دور القيادة التحولية في إدارة التغيير. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية (IJEP)، 41(59)، 128-141.
- عطية، نورهان صبحي محمد. (2022). أثر تطبيق التحول الرقمي على تحسين الأداء الاستراتيجي للشركات الصناعية المقيدة بالبورصة المصرية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(2)، 500-524.
- عقيلي، عمر وصفي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- أبو غبن، أحمد فاروق؛ المدهون، ماجد نبيل. (2023). دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة. مجلة الجامعة الإسلامية لدراسات الأعمال، 31(1)، 24-55.
- فارس، ظافر كامل راشد. (2021). إدارة المعرفة وأثرها في تحسين الأداء الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء العاملين في شعب المشاريع والتخطيط والمتابعة والموازنات في المديرية التابعة لمديرية بلديات واسط (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة كربلاء، العراق.
- الفراج، أسامة. (2011). نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام في سوريا. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 27(1)، 155-184.
- فرحات، فاطمة الزهراء. (2022). التحول الرقمي في تحسين أداء وظائف العلاقات العامة في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة تحليلية لصفحة فيسبوك مديرية الصحة والسكان لولاية أم البواقي (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- ابن مبارك، لطيفة بكوش. (2017). مساهمة التسيير على أساس الأنشطة في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خضير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر.
- المعاينة، ختام زعل محمد. (2019). درجة ممارسة القيادة التحولية وعلاقتها بفاعلية القرارات التربوية لدى مديري مدارس تربية قصبه الزرقاء (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية، الأردن.
- مهنا، محمد. (2023). الدور الرقابي لوزارة التربية والتعليم العالي وأثره في جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية على مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- المولى، حافظ جاسم عرب. (2011). تقييم كفاءة الأداء الاقتصادي للشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى للمدة (2002-2007): دراسة تحليلية (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- وزارة الأوقاف والشؤون الدينية - قطاع غزة. (2020). الخطة الاستراتيجية 2020-2025م: نحو مؤسسة دينية ناهضة رائدة.

موقع وزارة الأوقاف والشؤون الدينية - قطاع غزة. (د.ت). الموقع الرسمي.

تم الاسترجاع من <https://palwakf.ps/ar/>

ثانياً: قائمة المراجع الأجنبية والمرومنة

Abdelrahman, A. (2022). The impact of digital transformation implementation on banking service quality: An applied study on the Egyptian banking sector (in Arabic). *Scientific Journal of Commercial and Environmental Studies*, 13(2), 566-621.

Abed, A. H. (2022). *Organizational culture and its role in determining digital transformation strategy in the Ministry of Education and Higher Education – Gaza Strip* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.

Abu Ghubn, A. F.; & Al-Madhoun, M. N. (2023). The role of digital transformation in achieving institutional excellence: An applied study on employees of Gaza Municipality (in Arabic). *Islamic University Journal of Business Studies*, 31(1), 24–55.

Al-Dhabyani, M. (2020). Organizational agility as an approach to improving institutional performance in secondary schools in Saudi Arabia: A proposed model (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education, Mansoura University*, 110(3), 33–84.

Al-Farraj, O. (2011). A proposed model for suitable organizational culture characteristics in Syrian public sector institutions (in Arabic). *Damascus University Journal for Economic and Legal Sciences*, 27(1), 155–184.

Al-Hajjar, M. (2019). *Organizational silence and its impact on strategic performance: An applied study on employees of the Ministry of Social Development in Gaza Strip* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.

Al-Hamdani, M. (2006). *Scientific research methodologies* (in Arabic). Amman, Jordan: Al-Warraq Publishing.

Al-Jubouri, A. A. (2005). *The impact of competitive strategies on enhancing strategic performance in small organizations: A field study of selected private sector companies in Mosul* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). College of Administration and Economics, University of Mosul, Iraq.

Al-Khafaji, H. H. S. (2022). *The impact of technology strategy on strategic performance: Oil product quality as a mediating variable* (Unpublished doctoral dissertation) (in Arabic). College of Administration and Economics, University of Karbala, Iraq.

Al-Khatib, M. (2020). *Strategic leadership and its role in implementing talent management as an approach to achieving institutional excellence in Palestinian universities* (Unpublished doctoral dissertation) (in Arabic). Mohamed Boudiaf University, Boumerdes, Algeria.

Al-Maaytah, K. Z. M. (2019). *The degree of transformational leadership practice and its relationship to the effectiveness of educational decisions among school principals in Qasabat Al-Zarqa* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Educational Sciences, Jordan.

Al-Mawla, H. J. A. (2011). *Evaluating the efficiency of economic performance of the General Company for Pharmaceutical Industry in Nineveh (2002–2007): An analytical study* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). University of Mosul, Iraq.

Al-Otaibi, S. M. (2020). The role of transformational leadership in change management (in Arabic). *International Journal of Educational and Psychological Sciences (IJEP)*, 41(59), 128–141.

Al-Shammari, A. B. K. (2021). A proposed vision for developing strategic performance at King Khalid University in light of the balanced scorecard (in Arabic). *Journal of Islamic University for Educational and Social Sciences*, 5(2), 279–333.

Al-Taie, A. K. B.; & Jabr, W. Q. (2020). Digital transformation technology and its impact on improving strategic performance in banks: An exploratory study of private bank managers in Karbala (in Arabic). *Iraqi Journal of Administrative Sciences*, 16(65), 201–227.

Al-Zabda, M. (2018). *Strategic agility and its impact on organizational performance in Gaza Electricity Distribution Company* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.

Al-Zoghbi, M. M. (2023). The impact of digital transformation on employee performance in telecommunications companies (in Arabic). *Journal of Human Resources Development for Studies and Research*, 19(5), 53–74.

Al-Zyadin, Y. (2016). The impact of the internal environment on strategic performance: A study of Jordanian extractive industry companies (in Arabic). *Culture and Development Journal*, 16(101), 383–411.

Amer, R. (2015). *The relationship between quality costs and strategic performance: An applied study on industrial companies in Gaza Strip* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). The Islamic University of Gaza, Palestine.

Amer, R.; & Dargham, M. (2018). The relationship between quality costs and strategic performance (in Arabic). *Arab Journal of Management*, 38(4), 185–208.

Amin, M. A. (2018). Digital transformation in Egyptian universities as a requirement for achieving a knowledge society (in Arabic). *Journal of Educational Administration, Damanshour University*, (19), 11–116.

Ansoff, H. I. (1998). *Corporate strategy*. Penguin Books Ltd.

Atiya, N. S. M. (2022). The impact of digital transformation implementation on improving strategic performance of industrial companies listed on the Egyptian Stock Exchange (in Arabic). *Scientific Journal of Financial and Administrative Research*, 13(2), 500–524.

Basel, M. M. M. (2022). *The role of digital transformation in improving government institutional services: A field study of the Palestinian Ministry of Labor – Southern Governorates* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). The Islamic University of Gaza, Palestine.

Blaska, S. (2012). *The applicability of the balanced scorecard technique as a tool for evaluating strategy in Algerian economic institutions: A case study* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences, Algeria.

Blatta, N. B. M. A. (2021). *The impact of organizational health on strategic performance: An applied study on the Palestinian Red Crescent Society in Gaza Strip* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). The Islamic University of Gaza, Palestine.

Bloushia, N. B. A.; Al-Harasi, N. B. H.; & Al-Oufi, A. B. S. (2020). The reality of digital transformation in Omani institutions (in Arabic). *Journal of Information Technology and Studies*, 1(1).

Brunetti, F. (2020). Digital transformation challenges: Strategies emerging from a multi-stakeholder approach. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0309>

Chung, H., Yang, Z., & Huang, P. (2015). How does organizational learning matter in strategic business performance? The contingency role of guanxi networking. *Journal of Business Research*, 68(6), 1216–1224. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.016>

Farhat, F. Z. (2022). *Digital transformation in improving public relations performance in Algerian public institutions: An analytical study of the Facebook page of the Directorate of Health and Population of Oum El Bouaghi Province* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). University of Larbi Ben M'hidi, Algeria.

Faris, Z. K. R. (2021). *Knowledge management and its impact on improving strategic performance: An analytical study of employees' opinions in projects, planning, monitoring and*

budgeting departments in Wasit Governorate Municipalities Directorate (Unpublished master's thesis) (in Arabic). University of Karbala, Iraq.

Goliath, M. (2007). *A case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia* (Master's thesis). Rhodes University.

Guerra, J., Danvila, I., & Méndez-Suárez, M. (2023). The impact of digital transformation on talent management. *Technological Forecasting and Social Change*, 188, 122260. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.122260>

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.

Hammam, Y. A. (2022). *A proposed framework for developing strategic performance in Palestinian universities in light of accreditation and quality standards* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). The Islamic University of Gaza, Palestine.

Hasouna, H. (2020). *Organizational restructuring requirements as an approach to developing institutional performance in the General Personnel Council – Gaza Strip* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.

Ibn Mubarak, L. B. (2017). *The contribution of activity-based management in improving the performance of Algerian economic institutions* (Unpublished doctoral dissertation) (in Arabic). University of Mohamed Khider, Algeria.

Jumaa, M. H. (2018). Information technology and its role in developing strategic performance: An applied study in the Ministry of Construction, Housing, Municipalities and Public Works – Iraq (in Arabic). *Algerian Journal of Social and Human Sciences*, (11), 39–63.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Khamis, T., & van der Weide, T. (2017). Conceptual diagram development for sustainable e-government implementation. *The Electronic Journal of e-Government*, 15(1), 33–43.

Khantit, K. (2024). Digital transformation and its role in improving institutional performance: A case study of Brandt home appliances company (in Arabic). *Journal of Economic Development*, 9(1), 153–168.

Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100282>

Ma, J., Shang, Y., & Liang, Z. (2025). Digital transformation, artificial intelligence and enterprise innovation performance. *Finance Research Letters*, 78, 107190. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2025.107190>

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

Ministry of Endowments and Religious Affairs – Gaza Strip. (2020). *Strategic plan 2020–2025: Towards a pioneering and advanced religious institution* (in Arabic).

Ministry of Endowments and Religious Affairs– Gaza Strip (in Arabic). (n.d.). Official website. <https://palwakf.ps/ar/>

Mubarak, M., Shaikh, F. A., Mubarik, M., Samo, K. A., & Mastoi, S. (2019). The impact of digital transformation on business performance: A study of Pakistani SMEs. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 9(6), 5056–5061.

Muhanna, M. (2023). *The supervisory role of the Ministry of Education and Higher Education and its impact on institutional performance quality: A field study on Palestinian higher education institutions* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Administration and Finance, Al-Aqsa University, Gaza, Palestine.

Ogbo, A., Chibueze, N., Christopher, O., & Anthony, I. (2015). Impact of structure on organizational performance of selected technical and service firms in Nigeria. *Corporate Ownership & Control*, 13(1), 1278–1284.

Oqaili, O. W. (2005). *Contemporary human resource management: A strategic dimension*. Amman, Jordan: Wael Publishing.

Panicker, P., & Seshadri, W. (2013). The balanced scorecard as a strategic control tool: A hotel case study. *The Service Industries Journal*, 27(6), 731–746.

Philbin, S. (2011). Design and implementation of the Balanced Scorecard at a university institute, *Measuring Business Excellence*, 15 (3). 34-45,

Popovic-Pantic, S., Semencenko, D., & Vasilic, N. (2020). The influence of digital transformation on business performance: Evidence from women-owned companies. *Ekonomika Preduzeća*, 67(7–8), 397–414.

Rosalia, R. A., Wahba, K., & Milevska-Kostova, N. (2021). How digital transformation can help achieve value-based healthcare: Balkans as a case in point. *The Lancet Regional Health – Europe*, 4, 100083. <https://doi.org/10.1016/j.lanep.2021.100083>

Rumanti, A., Rizana, A., & Achmad, F. (2023). Exploring the role of organizational creativity and open innovation in enhancing SMEs performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(2), 1–15. <https://doi.org/10.3390/joitmc9020050>

Sabah, S. M. (2021). *The reality of digital transformation and its reflection on institutional efficiency in Khan Younis Municipality* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Faculty of Economics and Administrative Sciences, The Islamic University of Gaza, Palestine.

Salem, H. (2018). *Barriers to role integration and their impact on institutional performance quality in the Ministry of Health: A case study of Al-Shifa Medical Complex* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). Academy of Management and Politics for Graduate Studies, Gaza, Palestine.

Sera'a, S. S. M. (2023). The role of e-management in improving strategic performance in Yemeni universities through human resource development(in Arabic). *Arabian Peninsula Center Journal for Educational and Human Research*, 2(16), 128–159.

Shahwan, K. A. (2023). *The impact of digital transformation on improving healthcare service quality: A case study of Turkish Friendship Hospital – Palestine* (Unpublished master's thesis) (in Arabic). The Islamic University of Gaza, Palestine.

Slaimi, J.; & Boushi, Y. (2019). Digital transformation between necessity and risk (in Arabic). *Journal of Legal and Political Sciences*, 10(2), 944–967.

Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations. *Future Generation Computer Systems*, 91, 327–334. <https://doi.org/10.1016/j.future.2018.08.048>

Trofino, A. J. (2000). Transformational leadership: Moving total quality management to world-class organizations. *International Nursing Review*, 47(4), 232–242.

Van Veldhoven, Z., & Vanthienen, J. (2022). Digital transformation as an interaction-driven perspective between business, society, and technology. *Electronic Markets*, 32(2), 629–644. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00519-4>

Yung, H., Chieh, H., Ming, S., & Hsin, P. (2014). Construction and evaluation of physician assessment indicators. *The Macrotheme Review*, 3(1), 1–14.