

عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس

تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في  
شركات التأمين الفلسطينية

براء حسن عبد الله سليم

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

# تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية

إعداد:

براء حسن عبد الله سليم

بكالوريوس علوم سياسية (جامعة القدس / أبو ديس \_ فلسطين)

المشرف: د. محمد عوض

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في  
التنمية المستدامة مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية - معهد التنمية  
المستدامة

جامعة القدس

1446 هـ / 2025 م



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
معهد التنمية المستدامة

## إجازة الرسالة

# تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية

اسم الطالب: براء حسن عبد الله سليم  
الرقم الجامعي: 22020212

المشرف: د. محمد عوض

نُوقِشت هذه الرسالة وأُجيزت بتاريخ 2025/05/24م من أعضاء لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

- |                                                                                     |          |                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------------|----|
|  | التوقيع: | رئيس لجنة المناقشة: د. محمد عوض | 1. |
| OmarErikat                                                                          | التوقيع: | ممتحناً داخلياً: د. عمر عريقات  | 2. |
|  | التوقيع: | ممتحناً خارجياً: د. مها جراشي   | 3. |

القدس - فلسطين

1446 هـ / 2025 م

## الإهداء

إلى الأكرم منا جميعاً؛ شهدائنا الأبرار ممن عمّدوا بدمائهم الطريق نحو عاصمتنا الأبدية القدس  
إلى كل قطرة دم جُبلت بذرات تراب جغرافيا هذا الوطن  
إلى جرحنا النازف عزةً وشموخاً في غزة

إلى أطفال غزة وكل أهلها الطيبين لروح الروح ويوسف وهند  
إلى الأحرار خلف القضبان الثابتين ثبات الجبال؛ أسرانا؛ عمالقة الصبر

إلى روح معلمتي الأولى؛ أمي .... رحمها الله، وكم تمنيت أن تعيشي لحظة قطاف ما غرست فينا من  
طموح، ولروحك الطاهرة سلام وتحية ما بقيت في العمر بقية

إلى نبض القلب والقلم، رفيقة الدرب شريكة الحياة بضنكها وهمومها؛ زوجتي الصابرة "إيناس" توأم  
الروح التي ساندت الأمل دون كلل أو ملل، رفيقة الدرب لها مني كلّ الحبّ  
إلى من أرى نور الحياة بعيونهم؛ أطفالتي "أسمى، الحسن، عمر، معتز"

وإلى الأقرب لروحي ولمشاطري وأفراحي وأتراحي، أخي الغالي وأخواتي، الغاليات أدامهم الله العُضد  
والسند، ولبسماً يداوي جراح الأيام  
وإلى الأخ الكبير الدكتور الفاضل ثمين هيجاي

إلى من شاركوني همومي وأنسوني في دراستي، أصدقائي الأعزاء ممن جادوا بالوفاء في كل المراحل  
والمواقف، لتكون مواقفهم تذكراً ومصدر إعتزاز  
إلى كل من لهم فضلٌ علينا من الأهل والأخوة والرفاق والأصدقاء، ولا أنسى معلمي مدارسني أنى  
درست

إليهم جميعاً، أهدي هذا العمل المتواضع بكل إمتنان وعرفان، والشكر دوماً لله المنان

الباحث: براء سليم

## إقرار

أقرُّ أنا مُعدّ هذه الرسالة بأنها قدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمّ الإشارة إليه حيث ورد، وأنّ هذه الرسالة، أو أيّ جزءٍ منها، لم يُقدّم لنيل درجة عُليا لأيّ جامعة أو معهد آخر.

التوقيع 

الباحث: براء حسن عبد الله سليم

التاريخ: 2025/05/24

## شكر وعرفان

الحمد لله، ثم الحمد لله، فله الحمد والثناء

الحمد لله حباً، الحمد شكراً، الحمد لله رجاءً، الحمد لله طاعةً، الحمد لله دائماً وأبداً

بعد الحمد والثناء؛ شكري وتقديري للقدس، فهي جامعة للأمانى جامعة، والشكر لكلية الدراسات العليا ومعهد التنمية بهيئته الأكاديمية والإدارية على جهودهم وعطائهم، خاصاً بالذكر المرحوم الدكتور عزمي الأطرش والمرحوم الدكتور عبد الرحمن الحج إبراهيم، والدكتور سعدي الكرنز والدكتور عبد الوهاب الصباغ أمدهما الله بالصحة والعافية

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان والتقدير لمشرفي الدكتور محمد عوض الذي نهلت من منابع علمه الكثير، والذي لم يتوان يوماً من مساعدتي، مع أطيب تمنياتي له بالبقاء نبزاً في نور العلم العلماء

والشكر موصول للدكتور ثمين الهيجاوي لما قدّمه من دعمٍ ونصحٍ وإرشادٍ وتوجيهٍ، وما تحلى به من سعة صدر طيلة سنوات الدراسة وفي مرحلة إعداد هذه الرسالة

والشكر لكل المحكمين للاستبانة الخاصة بهذه الدراسة؛ لدورهم الكبير والهام في بناء استبانة معيارية قادرة على القياس؛ لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وجزيل الشكر والتقدير والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة الكرام؛ لتفضّلهم بقبول مناقشة هذه الدراسة؛ ولما بذلوه من جهد ووقت لقراءة وتدقيق هذه الدراسة؛ مما ساهم في إثراء مضمونها

ولا أنسى التقدم بالشكر لكل الزملاء في قطاع التأمين الفلسطيني لمساعدتهم في إتمام هذه الدراسة، والشكر أيضاً للزملاء في الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين.

الشكر والتقدير أقل ما يمكن تقديمه لكل من كان مصدر نصيحٍ وتوجيهٍ وإلهام، أو ساهم ودعم وساعد وقدم وبذل، ولو بكلمة طيبة، أو دعوة صالحة

والله وليّ التوفيق

الباحث: براء سليم

## مصطلحات الدراسة :

تشير عملية التحول الرقمي في المؤسسات إلى الانتقال من الأساليب التقليدية إلى نموذج عملٍ يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار وتصنيع المنتجات، وتقديم الخدمات، كما يشمل هذا التحول الاستفادة من قنوات جديدة لتعزيز القيمة المقدمة، مما يُسهم في تطوير العمليات المؤسسية، وتحسين أدائها بشكل مستمر (الغازمي وطه، 2022).

**ثقافة التحول الرقمي :** امتلاك الفرد للسلوكيات والمهارات والأمنيات المعرفية؛ لتمكّنه من التفاعل بذكاء مع العصر الرقمي، واستخدام وتفسير الاتصالات الرقمية (كامل، 2022).

**ريادة الأعمال :** القدرة والرغبة في تنظيم وإدارة الأعمال ذات الصلة بها من خلال الابتكار وتحمل المخاطر، واستثمار الوقت والجهد؛ بهدف تحقيق الأرباح (القبي وأمهني، 2019).

**المبادرة :** استراتيجية تؤكد على أهمية الاستشراق والبحث المستمر عن الفرص والتجريب مع استجابة سريعة مع التغيرات البيئية، والتركيز على المستقبل من خلال خلق الأفكار، وتوقع الاتجاهات وتطويرها، والتكيف، والاستمرارية من خلال تنفيذ عمليات، أو إطلاق منتجات جديدة (القبي وأمهني، 2019).

**تحمل المخاطر :** تعبر عن رغبة المؤسسات في السعي وراء الفرص رغم مخاطر عدم اليقين، وتسعى المؤسسات لتعزيز قدرتها على تحمل المخاطر عبر التعاون مع الأطراف المتنوعة؛ لاستغلال القدرات المتكاملة لهذه الأطراف ومساعدتها في تقليل المخاطر (الرجوب وآخرون، 2018).

**الإبداع والابتكار :** التعامل مع الأفكار والأنشطة والبذور الإبداعية بواسطة التميز في المنتجات والخدمات الجديدة، وفتح آفاق جديدة بثقة عالية، الأمر الذي يتطلب مزيجاً من القدرات والاستعدادات الشخصية في بيئة مناسبة (القبي وأمهني، 2019).

**التفرد :** إدخال تغيير جديد سواء أكان تكنولوجياً من خلال إطلاق منتجات جديدة، أو تقديم طريقة جديدة لتسويق المنتج أو الخدمة، أو في إدارة التنظيم بشكل يميزه عن الآخرين (الهلواني، 2018).

**الاستباقية :** السلوك القائم على التعلم بفهم وتحليل البيئة، وتوقع التغيرات المحتملة في المستقبل، بهدف التحضير لها وتقادها. ويُركز على استكشاف الفرص المستقبلية والاستثمار فيها بفعالية قبل أن يتفوق المنافسون على اكتشافها (الشمري وآخرون، 2020).

هو منتج تقدمه شركة التأمين، ويتم تسويقه لتلبية رغبات العميل التأمينية؛ بهدف  
عملية التأمين : حمايته من المخاطر المستقبلية التي قد تُلحق الضرر بشخصه أو ممتلكاته، أو  
تلك المتعلقة بمسؤوليته القانونية نحو الآخرين (بن نسوري، 2020).  
تمثل المنافع المترتبة على عقد التأمين، سواء كانت مادية كتعويض الأضرار  
والإصلاح الخسائر، أو معنوية كتوفير الإحساس بالأمن وتقليل مشاعر الخوف،  
التي تلتزم شركة التأمين بتقديمها للمؤمن له في حال تحقق الخطر المتفق عليه،  
الخدمة :  
التأمينية  
وفقاً لما نصّت عليه وثيقة التأمين (كاظم، 2013).

## الملخص:

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية. ولتحقق الدراسة أهدافها؛ اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي المختلط، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات الأولية، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في شركات التأمين الفلسطينية، والبالغ عددهم 156 موظفاً وموظفة. حيث تم اختيار عينة قسدية من هؤلاء الموظفين، وبلغ عدد أفراد العينة 110 موظفاً وموظفة. وتم إعداد أسئلة المقابلة واشتملت على 5 أسئلة رئيسية، و 11 سؤالاً فرعياً، ركزت على المحاور الرئيسية للدراسة، ووُزعت على عينة قسدية من المديرين العامين، وأعضاء مجالس الإدارة في شركات التأمين في الضفة الغربية المستهدفة بالدراسة، والبالغ عددها 13 شركة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لواقع تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) في شركات التأمين الفلسطينية كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.87. كما أن الدرجة الكلية لواقع ريادة الأعمال كانت أيضاً مرتفعة بمتوسط حسابي كلي قدره 3.83. وتبين وجود تأثير معنوي عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لتطبيق التحول الرقمي على ريادة الأعمال. ولم تكشف الدراسة عن وجود فروق معنوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين بشأن محور تطبيق التحول الرقمي، أو محور ريادة الأعمال في شركات التأمين، وتعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). كما تبين من تحليل نتائج المقابلات أن هناك مساهمة لتطبيق التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية، حيث تعمل شركات التأمين على موائمة استراتيجياتها الرقمية مع أهدافها العامة، كما تبين أن التحول الرقمي يتطلب تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين، وتوفير التشريعات، ونشر ثقافة رقمية داعمة للتطوير والابتكار، كما أظهرت نتائج المقابلات أن التحول الرقمي يُعدّ رافعة استراتيجية لتعزيز ريادة الأعمال والمساهمة في خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة التي تعزز من جودة الخدمات، وتنافسية الشركات، وأظهرت نتائج المقابلات أن تعزيز الابتكار في صناعة التأمين يتطلب تبني التقنيات الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وتعزيز التفكير المستقبلي، وتحليل الاتجاهات السوقية عبر الاستفادة من الخبرات المتراكمة. وأظهرت المقابلات أن شركات التأمين تولي أهمية متزايدة لإدارة المخاطر كجزء من توجهها نحو الريادة الرقمية، من خلال سعيها إلى خوض المخاطر المحسوبة وتوظيفها كمصدر للابتكار وتحسين الأداء، كما تبين أن الشركات تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي، تشمل: نقص المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية، وتأخر التشريعات ذات العلاقة.

**الكلمات المفتاحية:** التحول الرقمي، ريادة الأعمال، شركات التأمين الفلسطينية.

# **The Impact of Digital Transformation on Entrepreneurship in Palestinian Insurance Companies.**

**Prepared by: Baraa Hasan Abdallah Salim.**

**Supervised by: Dr. Mohamed Awad.**

## **Abstract:**

The study aimed to determine the impact of implementing digital transformation elements (digitization) on entrepreneurship in Palestinian insurance companies. To achieve its objectives, the researcher adopted a mixed descriptive analytical approach, using questionnaires and interviews as tools to collect primary data. The study population included all employees in supervisory positions in Palestinian insurance companies, totaling 156 male and female employees. A purposive sample of 110 male and female employees was selected from these employees. Interview questions were prepared, including five main questions and 11 sub-questions that focused on the main themes of the study. These questions were distributed to a purposive sample of general managers and board members of the 13 insurance companies targeted by the study in the West Bank.

The study results showed that the overall score for the reality of digital transformation implementation in Palestinian insurance companies was high, with an overall arithmetic mean of 3.87. The overall score for the reality of entrepreneurship was also high, with an overall arithmetic mean of 3.83. The study revealed a significant effect at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) of the implementation of digital transformation on entrepreneurship. The study did not reveal any statistically significant differences at a significance level of ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the respondents' opinions regarding the axis of implementing digital transformation or the axis of entrepreneurship in insurance companies, attributable to the variables (gender, age, educational qualifications, number of years of experience, job title). The analysis of the interview results also revealed that the implementation of digital transformation in Palestinian insurance companies contributes to improving operational efficiency and enhancing competitiveness, as insurance companies work to align their digital strategies with their overall objectives. It also revealed that digital transformation requires updating the technological infrastructure, training employees, providing legislation, and spreading a digital culture that supports development and innovation. The interview results also showed that digital transformation is a strategic lever for promoting entrepreneurship and contributing to creating an environment that stimulates creativity and innovation, and generating new ideas that enhance the quality of services and competitiveness of companies. The interview results also revealed that enhancing innovation in the insurance industry requires adopting modern technologies such as artificial intelligence and data analysis, and promoting future thinking and analyzing market trends by leveraging accumulated experiences. The interviews revealed that insurance companies are placing increasing importance on risk management as part of their drive towards digital leadership, seeking to take calculated risks and harness them as a source of innovation and performance improvement. They also revealed that companies face significant challenges in digital transformation, including a lack of digital skills, weak infrastructure, and delayed legislation.

**Keywords:** Digital Transformation, Entrepreneurship, Palestinian Insurance Companies.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها:

#### 1.1 مقدمة:

شهدت الشركات على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات التقنية الجذرية التي طالت جميع مناحي الحياة؛ بسبب الثورة المعلوماتية والتقنية، وقد جاء الواقع الجديد ليحوّل الإدارة من مفهومها التقليدي إلى مفهومها الرقمي؛ مما مكّن الشركات من الاستفادة من تطبيقاتها وقدراتها في تخزين واسترجاع ومعالجة البيانات عبر شبكاتها المعلوماتية الداخلية والعالمية، وتطويرها لإنجاز الأعمال بكفاءة وفاعلية. وقد فرض التحول الرقمي على شركات التأمين الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً وليونة في عملياتها، وتعزيز قدراتها على التجديد والابتكار، ومن خلال هذه السمات تتمكن الشركات من مواكبة العصر، وموائمة الاحتياجات المتجددة بشكل أسرع؛ لتحقيق النتائج المرجوة من أعمالها، والسير نحو النجاح، وفي سبيل النهوض بعمل الشركات في عصر التحول الرقمي فإن الأمر يقتضي تحسين وتطوير طرق وتقنيات وأساليب العمل؛ لكي تصبح متوافقة مع التطور في التقنيات، فالتحوّل الرقمي المرغوب بالشركات هو تحول شمولي يمسّ كيان الشركة، وطرق وأساليب تشغيلها، وآلية تقديم خدماتها للمستفيدين، وجعلها تتمّ بشكل أبسط وأسرع.

وفي ظل التطورات التكنولوجية، اتجهت شركات التأمين إلى البحث عن مفاهيم جديدة ومتميزة، يمكن من خلالها المساهمة في إتاحة الفرصة للنمو والازدهار، إذ اتجهت إلى بلورة فكرة ريادة الأعمال كوسيلة مهمة لتطوير أعمالها، ورفع مستوى أدائها، وأصبحت الريادة من سمات التطوير لشركات التأمين على المستوى العالمي، وواحدة من أهم المصادر المساهمة بالحفاظ على المجتمع والبيئة، بما تقدمه من فرص جديدة للعمل وإنشاء المشاريع، وتحقيق التنمية المستدامة، والوصول إلى نظام تأميني كفء (مفتن، 2021). ويمكن لريادة الأعمال تقديم إسهامات كبيرة في سبيل التحول الهيكلي، وتحفيز الاستثمار، والإسهام في بناء اقتصاد قائم على المعرفة، وتحقيق النمو الاقتصادي، وإيجاد

فرص عمل، وتحسين المهارات، والتشجيع على الابتكار التكنولوجي، وزيادة الإنتاجية عن طريق دعم المنافسة (الطبلاوي، 2022).

ويعدّ التحول الرقمي أداة حيوية لدعم ريادة الأعمال في شركات التأمين، والمساهمة في تطوير نماذج عمل جديدة تستند إلى التكنولوجيا؛ مما يؤدي إلى تحسين تجربة العملاء، وتقديم خدمات مبتكرة ومتنوعة، وزيادة الكفاءة الداخلية، وتحسين التعامل مع المخاطر والعمليات داخل شركات التأمين، كما يتيح هذا التحول الارتقاء بقدرات الشركات التقنية والابتكارية؛ مما يمكنها من الوصول إلى أسواق جديدة، وتطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء؛ وبالتالي تحقيق نمو مستدام، وتحقيق ريادة مؤسسية (بريس وجبر، 2021). ويلعب قطاع التأمين دوراً بارزاً في دفع العجلة الاقتصادية، والمساهمة بالنتائج المحلي الإجمالي، ويظهر دوره -بشكل واضح- كونه يعدّ أهم الأوعية الادخارية من خلال جمع الأقساط التأمينية، وتنميتها واستثمارها لدعم التنمية؛ وبالتالي تشكل هذه الشركات أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي باعتبارها مؤسسات مالية كبيرة تسعى لتحقيق الرفاه الاجتماعي والاقتصادي بالدول (نوار، 2021).

## 2.1. مشكلة الدراسة:

تتجه الشركات -في عصرنا الحالي- لتبني التحول الرقمي من أجل البقاء والاستمرارية، وتحسين قدراتها التنافسية، وذلك مع رواج التقنيات الحديثة المتطورة كالذكاء الاصطناعي، والإنترنت، وتحليل البيانات الضخمة وغيرها، حيث يؤثر التحول الرقمي على جميع جوانب عمل الشركات بما في ذلك أصحاب المصلحة، وثقافة الشركة، ونضجها الرقمي، ونماذج الأعمال، واستخدام التقنيات والهيكل التنظيمي والجوانب المالية، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى تبني نماذج الأعمال الجديدة وظهور الأسواق الناشئة، ووفقاً لتوقعات (Engesmo & Panteli, 2020) فإن سوق التحول الرقمي سيتجاوز أكثر من 462 مليار دولار بحلول عام 2024. وتشير نتائج الاستبيان السنوي للتحول الرقمي والسحابة الذي أصدرته شركة Baker McKenzie (2022) بأن 77% من المؤسسات بدأت بالفعل رحلة التحول الرقمي، وتجاوزت أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات مرحلة التخطيط للتحول الرقمي، ولكن لا تزال 24% من المؤسسات تخطط لطرق تنفيذ التحول الرقمي، كما يشير Forth et al. (2021) بأن 35% فقط من جهود التحول الرقمي ناجحة.

وتعدّ ريادة الأعمال وسيلة هامة لتصحيح مسار الشركات، حيث إن أغلب الشركات لا تقوى على التحمل والتنافس إذا لم يكن لديها قيادة متمكنة تستغل الفرص المتاحة، وتتحدى المعوقات، وتستكشف الفرص للتطور بأساليب مبدعة، ومنتجات وخدمات حديثة لتحقيق الأرباح، ويمكن هذه

الشركات من مواجهة النفقات، ومواكبة التوسع والانتشار، والقدرة على المنافسة. وفي ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتصف بأنها شديدة المنافسة والديناميكية المضطربة، تجد الشركات نفسها مطالبة بالابتكار بشكل مستمر؛ من أجل تحسين وتطوير ما تتمتع به من مرونة وقدرات تنافسية، ومقدرة على ممارسة ردود الافعال، والاستجابة لما يحدث في أسواقها وبيئاتها الخارجية؛ لذا تسعى شركات التأمين إلى البحث عن طرق للتمييز بين عروضها المقدمة، وبناء علاقات قوية ومواتية مع مجموعات أصحاب العلاقة بالشركة، وتقديم خدمات ومنتجات منافسة، لذا يُعدّ استخدام التحول الرقمي "الرقمنة" -من خلال وجود مستوى عالٍ من ريادة الأعمال في هذه الشركات- مطلباً جوهرياً نحو التميز والاستدامة، وتحقيق حصة سوقية منافسة. ومن هذا المنطلق قامت الدراسة باستشكاف تأثير تطبيق التحول الرقمي على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، وكيف يسهم التحول الرقمي بتعزيز مستويات ريادة الأعمال، ورضا العملاء بهذا القطاع، واستناداً على ما تقدم -وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، والوقوف على أهم نتائجها وتحليلها- تمّ صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيس التالي:

**ما تأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟**

### **3.1. أسئلة الدراسة:**

**السؤال الرئيس:** ما تأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟

وينتزع عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

- ما واقع التحول الرقمي "الرقمنة" بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ومتطلبات التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي) في شركات التأمين الفلسطينية؟
- ما واقع ريادة الأعمال بأبعادها (تعزيز الإبداع والابتكار، والاستباقية وزيادة الحصة السوقية، وتبني إدارة المخاطر، والرؤية الإبداعية) في شركات التأمين الفلسطينية؟
- ما هي درجة التأثير ما بين التحول الرقمي "الرقمنة" وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟
- هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول تأثير التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟

## 4.1. أهمية الدراسة:

يوجد أهمية علمية، وأهمية تطبيقية، يعرضها الباحث كما يلي:

### 1.4.1. الأهمية العلمية (النظرية):

- تتبع أهمية الدراسة في التعرف إلى التحول الرقمي وريادة الأعمال في الإطار المفاهيمي والأدب النظري.
- كونها تسلط الضوء على واحدٍ من الموضوعات المهمة، وهي: تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال، حيث إن هنالك اهتماماً كبيراً من جانب المؤسسات على اختلافها في بحث موضوع الرقمنة، وتحديد السبل لمواكبتها في سبيل تحقيق الريادة في قطاع عملها.
- تركيز الضوء على طرق تطوير شركات خدمات التأمين، وممارسات الشركات لتحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الابتكار والتكنولوجيا؛ مما يسهم في تحسين الحماية من المنافسين، وتعزيز الفهم والولاء لدى العملاء.
- قد تسهم هذه الدراسة في تحديد مستوى التأثير الخاص بالتحول الرقمي بقطاع التأمين على تحسين الاقتصاد والمجتمع، ومدى مساهمته في تحسين وتطوير الخدمات أو زيادة الوظائف.
- ستكون هذه الدراسة بمثابة دليل للشركات الراغبة في معرفة كيفية تحسين أدائها، والاستفادة الكاملة من فرص الابتكار والتكنولوجيا الرقمية، حيث سيتم تقديم توصيات قابلة للتنفيذ؛ لكسب مزيدٍ من العملاء، وتحسين العمليات الداخلية.
- ستكون هذه الدراسة بمثابة مرجعٍ -بالاستناد على الأدب النظري المطروح بالدراسة، والنتائج التي تم التوصل إليها- لفهم تأثير الابتكار والتكنولوجيا الرقمية على قطاع التأمين في فلسطين، ودور ذلك في تعزيز القدرة التنافسية لقطاع التأمين، وتعزيز الثقة بين الشركات والعملاء.

### 2.4.1. الأهمية العملية (التطبيقية):

- إن الدور المهم الذي تقوم به شركات التأمين، وحجم نشاطها وأرباحها على مستوى شركات القطاع الخاص، يكسب هذه الدراسة مزيداً من الأهمية، حيث قد تساعد نتائج هذه الدراسة في دعم توجهات مديري شركات التأمين في تحديد كيفية الاستثمار في الرقمنة؛ لتحقيق الريادة في أعمال شركاتهم .
- تسهم هذه الدراسة في دعم جهود متخذي القرار في شركات التأمين؛ لتحديد السياسات والإجراءات التي تمكنها من استغلال عناصر التحول الرقمي في تحقيق الريادة.

- تُساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات من شأنها المساعدة في توفير متطلبات التحول الرقمي لدعم الريادة، والوصول بشركات التأمين إلى مستوى متقدم بين الشركات العاملة في البيئة الفلسطينية.

## 5.1 أهداف الدراسة:

- 1.5.1. الهدف العام: التعرف إلى تأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.

### 2.5.1. الأهداف الفرعية

- التعرف إلى واقع التحول الرقمي "الرقمنة" بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ومتطلبات التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي) في شركات التأمين الفلسطينية.
- التعرف إلى واقع ريادة الأعمال بأبعادها (تعزيز الإبداع والابتكار، والاستباقية، وزيادة الحصة السوقية، وتبني إدارة المخاطر، والرؤية الإبداعية) في شركات التأمين الفلسطينية.
- التعرف إلى درجة التأثير ما بين التحول الرقمي "الرقمنة" وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.
- تحديد ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين بشأن تأثير التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

## 6.1 حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: وهو موضوع البحث المتعلق بتأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.
- الحدود البشرية: العاملين في الوظائف الإشرافية وأعضاء مجالس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية.
- الحدود المكانية: شركات التأمين العاملة بالمحافظات الشمالية بدولة فلسطين (الضفة الغربية).
- الحدود الزمانية: العام (2024-2025).

## 7.1 مصادر جمع المعلومات والبيانات:

- المصادر الأولية: الاستبانة الميدانية التي أعدت خصيصاً لهذه الدراسة، وكذلك مقابلات شخصية مع المديرين العاملين، وأعضاء مجالس الإدارة في شركات التأمين في الضفة الغربية.

- المصادر الثانوية: وتشمل (الكتب، والمطبوعات، والتقارير الرسمية، والمقالات العلمية والرسائل البحثية، والدوريات والصفحات الإلكترونية).

## 8.1. هيكلية الدراسة:

وهي على النحو التالي:

- الفصل الأول: تناول عرضاً عاماً للدراسة، شمل: تحديد المشكلة، وأهميتها، وأهدافها، وأسئلتها، بالإضافة إلى حدود الدراسة ومصادرها وهيكليتها.
- الفصل الثاني: عرض الإطار النظري المرتبط بموضوع الدراسة، إلى جانب استعراض الدراسات السابقة ذات الصلة.
- الفصل الثالث: تناول منهجية الدراسة بشكل مفصل، موضحاً الإجراءات والأساليب التي تم اتباعها.
- الفصل الرابع: تناول عرض نتائج الدراسة ومناقشتها.
- الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات والتوصيات.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة:

#### 1.2. المبحث الأول: التحول الرقمي:

##### 1.1.2. مقدمة:

أعاد الإنترنت تشكيل القطاع الرقمي، حيث أدى لتسريع إمكانية الاتصال، وزاد من التنافس بين مشغلي الاتصالات ومزودي المحتوى الرقمي على الصعيدين العالمي والمحلي. كما أحدث تحولاً جديداً في طريقة تسليم البرامج، حيث انتقلت إلى نماذج الاشتراك عبر السحابة. وزاد الطلب المتزايد على الرقمنة من فرص النمو والتنوع للشركات الخاصة بذلك، مع تزايد الحاجة إلى الخدمات الرقمية والموثوقة والأمنة في جميع القطاعات. هذا الوضع دفع العديد من اللاعبين الرئيسيين بالسوق إلى التحول، وتوفير خدمات متكاملة (العازمي وطه، 2022).

يُشير مصطلح "الرقمي" إلى التحول السريع والعميق الذي يشهده العالم المعاصر، مدفوعاً بالتطورات المتسارعة في تقنيات المعلومات والاتصالات. أما مفهوم "التحول" فيرتبط بقدرة المؤسسات على التكيف مع هذه المتغيرات المتلاحقة من خلال تبني حلول رقمية مبتكرة بديلاً عن الأساليب التقليدية في أداء الأعمال (الهادي، 2021).

يُعد التحول الرقمي نهجاً استراتيجياً يتضمن إعادة صياغة التفكير التنظيمي، وأنماط السلوك المهني؛ بهدف إحداث تغيير جذري في نماذج العمل، مستفيداً من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا الحديثة لتقديم خدمات أكثر كفاءة وجودة للمستخدمين. ويُنظر إلى التحول الرقمي على أنه عامل تمكيني لبناء مجتمعات أكثر فاعلية وتنافسية واستدامة، من خلال تحسين جودة الخدمات المقدمة لمختلف الفئات، بما في ذلك المستهلكون والعاملون والمستفيدون، عبر عمليات مترابطة ومنسقة تتطلب إعادة هندسة

للإجراءات التنفيذية والرقابية (إسحق، 2021). كما تسهم هذه العملية في تمكين رواد الأعمال والشركات الناشئة من الدخول في بيئة تنافسية متكافئة، من خلال توفير بنية تحتية تقنية متقدمة، وحاضنات أعمال داعمة لإطلاق خدمات حكومية إلكترونية، إلى جانب تسريع وتيرة الابتكار عبر إتاحة البيانات، وتعزيز قابلية التشغيل البيئي، مما يفتح المجال للتنافس بين مزودي الحلول الرقمية للقطاعات الحكومية (الجعافرة، 2023).

## 2.1.2. مفهوم التحول الرقمي:

يُشير التحول الرقمي إلى عملية انتقال المؤسسة من النماذج التشغيلية التقليدية إلى نماذج تعتمد على التقنيات الرقمية، حيث يتم استبدال الإجراءات الورقية بأنظمة رقمية تؤدي المهام نفسها بكفاءة أعلى، ومرونة أكبر، وتتضمن هذه العملية تبني التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وفي الوقت المناسب، وبأقل تكلفة ممكنة (حسنية، 2020).

كما وتُعرّف عملية التحول الرقمي على أنها: الانتقال لاستراتيجية تعتمد من خلالها المؤسسات على التقنيات الرقمية في تصميم وتطوير المنتجات وتقديم الخدمات، مع التركيز على ابتكار قنوات جديدة تعزز من القيمة المقدمة للمستفيدين. ويتضمن هذا التحول الاستغناء عن الأساليب التقليدية لصالح حلول رقمية متقدمة؛ تسهم في تحسين الكفاءة، وتعزيز التفاعل مع البيئة المحيطة؛ مما يدفع بالمؤسسات نحو تطوير عملياتها، وتحسين أدائها بشكل مستمر (الغازمي وطه، 2022).

كما ويُعدّ التحول الرقمي مشروعاً حكومياً شاملاً ي طال جميع خدمات المؤسسات، والقطاعات المختلفة داخل الدولة. ويهدف هذا المشروع إلى تحويل الخدمات الأساسية والحيوية المرتبطة بتلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات والمستثمرين - من النماذج التقليدية إلى الأنماط الإلكترونية الذكية، وذلك من خلال اعتماد أحدث التقنيات المتطورة (دغوش، 2023).

والتحول الرقمي محاولةٌ تهدفُ إلى إحداث تحول جذري في أسلوب وطريقة عمل المؤسسة، عبر الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة المتطورة، وتطبيق أساليب الابتكار؛ بهدف تحسين أداء المؤسسة، وتقديم خدمات أفضل للمستفيدين بشكل أسرع وأكثر كفاءة، مما يقلل من الجهد والتكلفة (أشقر، 2022).

ويُعدّ التحول الرقمي عملية إعادة هيكلة شاملة للبنية التحتية للمؤسسات والشركات، حيث يتضمن استخدام التكنولوجيا الحديثة، وتوفير منصات رقمية لإعادة تصميم العمليات الداخلية والخارجية؛ بهدف تحسين وتطوير تجربة العملاء (نصير، 2021).

وبناءً على ذلك، يُعرّف الباحث التحول الرقمي بأنه: عملية تعتمد على تبني التكنولوجيا الرقمية وتوظيفها؛ بهدف تحسين العمليات ورفع كفاءة الأداء، وذلك من خلال تحويل أنشطة المنظمة من الأساليب التقليدية إلى نماذج رقمية متطورة.

### 3.1.2. أهمية التحول الرقمي:

يسهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية والخاصة ببعضها ببعض؛ لتمكين إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة (حسنية، 2020). وتبرز أهمية التحول الرقمي كما ذكره رشوان وقاسم (2020) في النقاط التالية:

- يُحسّن الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويقلل التكلفة والجهد بشكل كبير.
  - يفتح المجال لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية تتجاوز الأساليب التقليدية في تلبية احتياجات المستفيدين.
  - يُسهم في تحسين جودة الخدمات وتبسيط الإجراءات لضمان وصول المستفيدين إليها بسهولة وكفاءة.
  - يُساعد المؤسسات على التوسع للوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والمستفيدين من الخدمات.
- وبالنسبة للحكومات، فيمكن للتحول الرقمي زيادة كفاءة وفعالية الوظائف والخدمات الأساسية، ويقلل من الازدواجية غير الضرورية في الأنظمة، ويساهم في مكافحة الاحتيال والفساد من خلال تعزيز الأمن وتتبع المعاملات، وتحسين المشاركة والمساءلة المدنية. أما بالنسبة للمنشآت التجارية، فإن المنصات التجارية الرقمية تعتبر آلية فعّالة لمساعدتها، والاستفادة من الأصول والموارد البشرية، مما يمكن أن يؤدي إلى خلق وظائف أكثر، وأفضل في الاقتصاد (اسحق، 2021).

ويقدم التحول الرقمي فوائد عديدة للأفراد والمنظمات كما ذكره (الهادي، 2021؛ خميس، 2021):

- استبدال الإجراءات التقليدية بالأنظمة الرقمية، مما يُسهم في تسريع العمليات اليومية، وتقليص الوقت اللازم لإتمام المهام وتقديمها للمستفيدين.
- تحسين الجودة وتطوير الأداء في تقديم الخدمات والمنتجات، لزيادة رضا المستفيدين من خلال تجربة استخدام متطورة وفعّالة.
- تقديم خدمات بوقت أقصر وبجودة أفضل، مما يعزّز التفاعل والثقة مع المؤسسة أو المنظمة.
- تطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة لتلبية احتياجات العملاء.
- زيادة الوقت المخصص للتفكير في التطوير والابتكار، ويفتح آفاقاً للإبداع في تقديم الخدمات للعملاء.

- تغيير نماذج العمل، وتغيير العقلية نحو توظيف الرقمنة.
- زيادة الكفاءة التشغيلية للعمليات، وتقليل الأخطاء.
- المساهمة في تحسين وزيادة الأرباح الإجمالية لنشاط الأعمال.
- يسهل مراقبة سير العمل للمسؤولين.

وتلعب التقنيات دوراً بتحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي بسياق التحول الرقمي. فالمنظمات تعتمد على تبني تقنيات متطورة بشكل أكبر من غيرها. تتضمن هذه التقنيات والأدوات الرقمية حالياً تقنيات مثل: الإنترنت عبر الهاتف المحمول، والبيانات الضخمة، وتحليل البيانات، وأدوات الذكاء الاصطناعي، والروبوتات، والتعلم الآلي، والواقع المعزز، والطباعة ثلاثية الأبعاد. وأظهرت العمليات قدرتها على تحويل طريقة التفاعل والتواصل داخل المؤسسات، ليس فقط من جانب الموظفين بل أيضاً من جانب الإدارة، مما أدى إلى تحسين الأداء التنظيمي (الجعافرة، 2023).

ويرى الباحث أن التحول الرقمي يُعدّ عنصراً حيوياً لنجاح المؤسسات، حيث يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة المؤسسات، وتلبية تطلعات العملاء. بفضل الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا، حيث تتمكن المؤسسات من تحسين كفاءة العمليات الداخلية، وتبسيط الإجراءات؛ وبالتالي تحسين الإنتاجية، وتوفير الوقت والجهد، كما يفتح أبواباً جديدة للابتكار، وتطوير خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل. ويمكن للمؤسسات تحسين تجربة العملاء.

يهدف التحول الرقمي إلى تحقيق العديد من الغايات (سلايمي وبوشي، 2019):

- إتاحة المعلومات لعدد كبير من المستفيدين والمتعاملين عبر المنصات الرقمية، وأرشفتها كمواد رقمية يمكن الوصول إليها عن بعد.
- تقليل فترة الوقت التي تحتاجها المعلومة للوصول من مصدرها الأساسي إلى المتلقي والمستخدم.
- تحديث مستمر للمعلومات الرقمية، وتوفير نسخ معلوماتية أصلية.
- تقديم خدمات معلوماتية باستخدام تقنيات مبتكرة، مثل: الخدمة المرجعية الرقمية والبرمجة الآلية.
- تسهيل عملية البحث داخل المجموعات الرقمية، واسترجاع المعلومات بطرق متعددة.
- تقليص التكاليف المرتبطة باستخدام الوسائل التقليدية.
- الحصول على معلومات دون التدخل البشري.
- إتاحة كمية ضخمة من المعلومات عبر الوسائط الرقمية.
- الحفاظ على سلامة مصدر المعلومات من التلف.
- تحقيق عائد مالي من خلال التعامل الرقمي، مثل: الإنترنت، والأقراص المضغوطة وغيرها.

ويمكن القول بأنّ التحول الرقمي هو استراتيجية تهدف إلى تبسيط العمليات، وتحسين استخدام الموارد؛ لزيادة كفاءة المؤسسة، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين تجربة العملاء من خلال توفير خدمات ومنتجات عالية الجودة وتجارب تفاعلية، وتوفير بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة لدعم اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكار، وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء، وتتفوق على المنافسين.

ويمكن تلخيص قواعد التحول الرقمي في القطاعات الخدماتية كما يلي (اسحق، 2021):

- ترتيب الخدمات، وتيسير الوصول إليها بشكل أكثر فعالية ، وتوضيح كيفية الاستفادة منها.
- فصل بين مقدم الخدمة والمتلقي، وتعزيز الخدمات الإلكترونية.
- تحسين عمليات أكثر سرعة وأمان وحفظ للخصوصية في تعاملاتها.
- خفض التدخل البشري لتحسين مستوى الخدمة، وتجنب الأخطاء.
- إمكانية التحديث من خلال المشاركة لتعزيز أداء الخدمة.
- تطبيق معايير الحوكمة بما في ذلك الشفافية والإفصاح والنزاهة.

#### 4.1.2. مرتكزات التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من المرتكزات أهمها (الجعافرة، 2023):

- تجربة العميل: يُعدّ ابتكار الأعمال الذي يركّز على العملاء أحد الركائز الأساسية مع مراعاة احتياجات العميل وتوقعاته.
- المجتمع المحلي: يحتاج الموظفون إلى الدعم وليس التهديد من خلال اعتماد التكنولوجيا التحولية، ولا يمكن أن تنجح النماذج الرقمية الجديدة إلا إذا احتضنها الموظفون تماماً.
- إحداث التغيير: جهود التحول الرقمي تقود إلى التغيير على كل مستوى من مستويات العمل، وتحتاج إلى تخطيط، وتوفير الأدوات والبيئة اللازمة.
- التعاون: يرتبط التحول الرقمي بالابتكار والتعاون، وتحتاج الأفكار التحولية إلى مساحة للتواصل والتعاون المفتوح.
- القيادة: قادة الأعمال يجب أن يكونوا استباقيين، وينظموا جميع جوانب التحول الرقمي، ويحتاجون إلى الفكر في المستقبل، وإلهام الآخرين للتحول.
- الثقافة: تنفيذ الركائز السابقة يؤدي إلى ظهور ثقافة الابتكار، مما يُشجع على تقديم أفضل تجربة ممكنة للعملاء.

تتمثل الأعمدة الخمسة الأساسية لتحقيق التحول الرقمي الفعال كما أشار إليها (صبيح، 2019؛ دبنون والجدي، 2023):

- الحكومة الرقمية: تتطلب الحكومة الرقمية القدرة على إدارة وقيادة الجوانب الأساسية:
    - ✓ تعزيز الكفاءة الإنتاجية في مختلف عملياتها.
    - ✓ تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين.
    - ✓ تسريع إنجاز مشاريع القطاعات المجتمعية، وتسهيل إقامة المشاريع المتجددة.
    - ✓ دمج العمليات البنية التحتية من خلال العمليات الرقمية؛ مما يوفر التكلفة.
    - ✓ تعزيز الشفافية والحد من الفساد.
  - الأعمال الرقمية: وتتحقق عبر التركيز على تطوير سوق رقمي متميز، وزيادة جودة الشمول، وتحقيق المنافسة العادلة، وتوفير بنية تحتية جيدة للمعلومات، وتوفير حماية قوية للمستهلكين.
  - البنية التحتية: تُعد عنصراً أساسياً لتحقيق التحول، ويجب أن تتضمن:
    - ✓ ثقافة اجتماعية تدعم استخدام الأصول الرقمية وتكنولوجيا المعلومات.
    - ✓ الدعم السياسي من الحكومة؛ لتسهيل التجارة، وتوفير الخدمات الرقمية للمواطنين.
    - ✓ النمو الاقتصادي الذي يدعم البنية التحتية الرقمية؛ لتعزيز الاستثمار والابتكار.
  - الابتكار القائم على ريادة الأعمال: يتضمن اعتماد القطاع الخاص لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في عملياته، وتحسين الأنشطة الاقتصادية، وإنشاء نماذج أعمال رقمية جديدة، وتوسيع قنوات التواصل الرقمية مع العملاء.
  - تطوير المهارات والقيم الرقمية: من الأهمية بمكان تطوير المهارات الرقمية منذ الطفولة وحتى التعليم العالي، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إضافة مقررات دراسية مستقلة في جميع المراحل التعليمية.
- وعليه فإنه يتعين على المؤسسات فهم أهمية هذا التحول، وضرورته في التحسين وتعزيز التنافسية. وإن هناك رؤية واضحة ومبتكرة تركز على الابتكار، وتبني التكنولوجيا الرقمية كجزء من استراتيجية الأعمال. إذ يتطلب توفير الاستثمارات لتنفيذ الحلول الرقمية. ويجب أن تتبنى المؤسسات ثقافة منفتحة على التغيير والابتكار، وتشجيع الفشل البناء كجزء من عملية التعلم والتطور. يجب أن يكون هناك تواصل فعال بين جميع أقسام المؤسسة لضمان التفاعل والتنسيق فيما بينها خلال عملية التحول، ويجب أن تضمن المؤسسات حماية البيانات والخصوصية، والامتثال للقوانين واللوائح ذات الصلة، مما يتطلب تطبيق معايير الأمان والتشفير لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحسين الأداء، وتعزيز التفاعل مع العملاء، وفهم احتياجاتهم بشكل أفضل.

### 5.1.2. خصائص ومميزات التحول الرقمي:

للتحول الرقمي العديد من الخصائص، ومن أبرز هذه الخصائص (خروبي وعطافي، 2022):

- التفاعلية: يسمح التحول الرقمي بتبادل الأدوار بين المرسل والمتلقي، وتكون عملية الاتصال ثنائية الاتجاه وتبادلية، ولا تقتصر على اتجاه واحد، بل يحدث حوار بين الأطراف.
- التزامنية: يتيح التحول الرقمي للفرد التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسبه، سواء كان في وضعية استقبال أو إرسال.
- المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل فرد بأن يكون ناشراً للرسالة، مع إمكانية مشاركتها مع الآخرين، باستخدام وسائل بسيطة.
- المرونة: تتميز الشبكة الرقمية بالمرونة، حيث تخضع الأنظمة الرقمية عادةً للتحكم من قبل البرمجيات، مما يسمح بتوفير جودة عالية في الاستخدام.
- الذكاء: تتمتع الشبكات الرقمية بمستوى عالٍ من الذكاء، حيث يمكن للنظام الرقمي مراقبة وتحليل القنوات الاتصالية بشكل مستمر، وتصحيح مسارها بشكل ذكي.

وللتحول الرقمي مجموعة من الخصائص الأخرى، من بينها (مشهور ويوسف، 2021):

- التنوع: مع تحديث التقنيات زاد التنوع بعناصر العملية الاتصالية. حيث يوفر هذا التنوع للمتلقي خيارات متعددة لاستخدام الاتصال بما يتوافق مع احتياجاته وظروفه الشخصية.
- التكامل: تشكل شبكة الإنترنت منصة تجمع بين أنظمة الاتصال والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى في إطار متكامل يوفر خيارات متعددة للمتلقي بشكل متكامل.
- تجاوز وحدتي المكان والزمان: يتيح التحول الرقمي الاتصال عن بُعد دون الحاجة إلى وجود طرفي اتصال في نفس المكان أو الزمان؛ مما يعزز المرونة والتفاعلية في الاتصال.
- اندماج الوسائط: تمكن التقنيات الرقمية الجديدة من دمج مختلف وسائل الاتصال والتقنيات؛ مما يسمح بتنوع أشكال وطرق الاتصال.
- الانتباه والتركيز: يمتاز المتلقي للوسائل الرقمية بارتفاع درجة الانتباه والتركيز نتيجة لتفاعله الفعّال مع المحتوى الرقمي.
- التخزين والحفظ: يتيح التحول الرقمي للمتلقي تخزين وحفظ الرسائل الاتصالية بسهولة، واسترجاعها كجزء من قدرات الوسيلة الرقمية.

وعليه يتبين أن التحول الرقمي يتيح تبادلاً مباشراً وثنائياً الاتجاه بين المرسل والمتلقي؛ مما يعزز حواراً فعّالاً وتبادلاً فعّالاً للمعلومات. ويمكن للأفراد أن يشاركوا بنشاط وينقلوا الرسالة بسهولة،

وباستخدام وسائل بسيطة؛ مما يعزز المشاركة والانتشار بشكل أكبر. كما يمكن للتحول الرقمي أن يزيد من الليونة والمرونة، ومواكبة المستجدات من خلال أنظمة رقمية مرنة وفعّالة. وبفضل الذكاء الاصطناعي والتحليلات الذكية، ساهم النظام الرقمي بالمراقبة الذكية، وتحليل البيانات بشكل مستمر، وبالتالي تحسين الخدمات، وتطوير العمليات بشكل دائم. ويتميز التحول بالتفاعلية من خلال إمكانيات الاتصال والتواصل عن بُعد، وتخطّي القيود الزمنية والمكانية، مما يدعم استمرارية التواصل والتفاعل على المدى الطويل. كما يتيح التحول الرقمي سهولة الوصول للمعلومات، واسترجاعها بفضل التقنيات الرقمية المتقدمة.

### 6.1.2. متطلبات التحول الرقمي:

تتطلب عملية التحول الرقمي إلى توفر العوامل التالية:

- الخطط والاستراتيجيات: تعدّ السياسات والخطط والاستراتيجيات أدوات أساسية بتنفيذ التحول الرقمي واستدامته، حيث تقوم استراتيجيات التحول الرقمي بتحديد أولويات التحول وتنسيقها، وتوفير مؤشرات حول جاهزية الدولة للتحول. بحيث يتم تقسيم هذه الاستراتيجيات لأهداف واضحة ومحددة، ويشترك مختلف الأطراف في تحقيقها. ويجب تقييم الأداء لمتابعة سير العمل وتحديد الإمكانيات والقدرات المتوفرة والمطلوبة (اسحق، 2021؛ العازمي وطه، 2022؛ أشقر، 2021).
- الموارد البشرية: حيث تُعدّ فعالية الحكومات الإلكترونية ونجاحها بمقياس التفاعل والاستخدام من قبل الأفراد. وبصرف النظر عن بنية الحكومة الإلكترونية، فإنها لن تكون ذات فائدة إلا إذا تم استخدامها والاستفادة منها من قبل الأفراد، سواء في التعاملات الشخصية أو بالعمل المهني بالمؤسسات المختلفة (اسحق، 2021؛ أشقر، 2021)، يشمل جذب واستقطاب المؤسسة للمهارات والكفاءات لتنفيذ عملية الرقمنة، وضمان وجود خطط لجذب وتدريب المهارات وتبادلها؛ لتحقيق التحول الرقمي بفعالية (العزمي وطه، 2022). ويجب أن تتمتع هذه الموارد بالخبرة العملية، والقدرة على تنفيذ مخططات التحول والتطوير (دغنوش، 2023).
- الأمن والتشريعات: حيث يُعدّ وجود قوانين وتشريعات خاصة بالتعاملات الإلكترونية ضرورية لتغطية جميع جوانبها. كما يجب تحديث القوانين والتشريعات لتجنب المشاكل التي قد تنشأ في حال عدم تناسب النظام القانوني المتبع مع المتطلبات المطلوبة.
- البنية التحتية: يجب أخذ الجانب التقني في الاعتبار خلال التحول، من حيث جاهزية البنية التحتية له، حيث يعتمد التحول بالأساس على التقنيات والإنترنت بتقديم الخدمات. كما يجب التحقق من كفاءة هذه التقنيات، ومهارات الأفراد في استخدامها (اسحق، 2021؛ أشقر، 2021)، يركز على تنفيذ الهيكل المؤسسي لمشروع الرقمنة من خلال تطبيق آليات ووحدات تنظيمية

تضمن التكامل والانسجام مع عملية الرقمنة داخل المؤسسة (العزمي وطه، 2022). كما يتضمن هذا الجانب استخدام مجموعة من الأجهزة وأنظمة التشغيل ووسائل التخزين. بهدف تحسين كفاءة الأصول، وضمان مستوى خدمة مناسب للعاملين والموردين (دغنوش، 2023).

- إعداد القادة: يتضمن هذا الجانب وضع خطط لتطوير وتدريب القادة على الرقمنة، ورفع مستوى إلمامهم بها، وضمان تفعيل دورهم في صنع القرارات، والمشاركة بشكل فعال بعملية الرقمنة (العزمي وطه، 2022؛ أشقر، 2021).
- البيانات: تشمل جهود إدارة وتحليل البيانات بانتظام وفعالية، لتوفير معلومات نوعية وكاملة. ويجب متابعة تدفق البيانات، والاستفادة منها وفقاً لأهداف ورؤية المؤسسة (دغنوش، 2023).
- العمليات: تشمل هذه الآلية إرساء تقنيات فعالة تسهم في تطوير العمليات وتحسينها، بما يشمل العديد من المهام لإنتاج وتقديم الخدمة للعملاء. ويتضمن ذلك المواءمة مع البيئة، ووجود نظام رقابة داخلية قوي (دغنوش، 2023).
- القيم التنظيمية الرقمية: يشمل هذا المكون مجموعة القيم، والمعتقدات، والسلوكيات التنظيمية التي تدعم وتعزز عملية التحول في المؤسسة (أشقر، 2021).

يُستنتج أن نجاح التحول الرقمي يتطلب استراتيجيات وخططاً شاملة تتضمن تحديد الأهداف، والخطوات اللازمة لتحقيقها، بالإضافة إلى التشريعات التي تضمن أمان البيانات، وتحديد المسؤوليات، كما يعد توفير الموارد البشرية المؤهلة، والتدريب المستمر للموظفين من العوامل الحاسمة، كما تلعب البنية التحتية التقنية دوراً أساسياً في نجاح التحول الرقمي، إذ يتوجب تحديث الأنظمة، وضمان توافقها مع متطلبات العمل، كما أن القيادة الفعالة ضرورية لتحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف، بينما تساهم القيم التنظيمية التي تدعم المرونة والابتكار في تسهيل قبول التحول الرقمي داخل المؤسسة.

## 7.1.2. ثقافة التحول الرقمي:

تمثل الثقافة إطاراً أساسياً لتنظيم وتواصل أفراد المجتمع، فهي توجه الفرد وتشكل وجدانه، وتعمل كبوصلة توجيهية تحدد سلوكه وقيمه. حيث تلعب ثقافة التحول الرقمي دوراً مهماً في الأركان المختلفة للمجتمع، وتؤثر بشكل خاص على المؤسسات التعليمية، حيث تُعدّ واحدة من أهم الجهات التي تساهم في بناء الثقافة في المجتمع، التي من خلالها تترسخ العادات والتقاليد والمبادئ والأفكار التي تشكل أساس التنمية الشاملة للمجتمع. وتتضمن الثقافة العديد من الجوانب المختلفة وتؤثر على مسارات التطور والقيم الاجتماعية، وتعكس وجهات نظر الأفراد. باعتبار التنمية الناجحة تعتمد على تحقيق توافق داخلي، وتوجيه الثقافة نحو أهداف التنمية المستدامة (الصغير واخرون، 2023).

يشير مفهوم ثقافة التحول الرقمي إلى امتلاك الفرد للسلوكيات والأمنيات المعرفية التي تمكّنه من التفاعل مع العصر الرقمي، فقد انتشر استخدام هذا المصطلح، بحيث أصبحت الثقافة تجمع بين شعوب العالم، وتتوجه نحو تشكيل معرفة واسعة، وتقديم المعلومات للمجتمع. وتعرّف ثقافة التحول الرقمي بأنها: امتلاك المهارات والقدرات للمشاركة في اقتصاد رقمي، وبخاصة القدرة على استخدام وفهم وتفسير الاتصالات الرقمية، وثقافة التحول الرقمي توضح طريقة تشكيل التفاعل الذي يقوم به الأفراد مع التكنولوجيا والإنترنت، وطريقة استخدامهم لها في حياتهم العملية والشخصية، بحيث يمكنهم من أداء مهامهم والتفاعل مع الثقافة الرقمية ونشرها (كامل، 2022).

وتظهر أهمية ثقافة التحول الرقمي بتطوير قدرات الأفراد على الوصول إلى الإبداع والابتكار. فتقافة التحول الرقمي ليست مجرد مسألة تغيير تقني، بل تعكس نمط حياة جديداً يشجع الفرد على تطوير مهاراته، واكتساب المعرفة المستمرة. ويسعى الفرد باستمرار إلى تجاوز الحدود التقليدية، والوصول إلى ما هو جديد ومبتكر، وتساهم هذه الثقافة في تعزيز قدرة المؤسسات على حل المشكلات بطرق مبتكرة. وثقافة التحول الرقمي هي ثقافة تنظيمية تؤثر على حياة الأفراد وعلاقاتهم. وتعزز المرونة والابتكار وتشجع على المخاطرة، مما يساهم في توسيع آفاق الأفراد على ثقافة التحول الرقمي، وتضع الفرد في مركز مجموعة من الأهداف التي تسهم في تطويره وتحفيزه على الإبداع والابتكار. وتعزيز قدرة الفرد على الإبداع والابتكار، حيث يحركه الشغف نحو إطلاق العنان لمخيلته، وتجسيد أفكاره الجديدة، سواء كانت لتطوير منتجات جديدة أو لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات (أمين، 2018).

إن ثقافة التحول الرقمي تعمل على تعزيز الفطنة العقلية للفرد، وتساعد على التعامل بفعالية مع التحديات، وفهم النواحي المختلفة للقضايا، واتخاذ القرارات الصائبة. واستكشاف إمكانياته المختلفة، وتشجيعه للاستفادة من مواهبه ومهاراته؛ لتحقيق الفارق في مختلف المجالات، وتسهم في تحفيز الابتكار والإبداع، وتحقيق التغيير الإيجابي في المجتمع، وتعزيز التنمية المستدامة (حماد، 2020).

وهنا تظهر أهمية ثقافة التحول الرقمي؛ حيث تتعلق بعملية تدريس وتعليم كل ما يتعلق بالتكنولوجيا، وكيفية استخدامها، وطريقة عملها؛ بهدف تعظيم الاستفادة منها. فتقافة التحول الرقمي تمكن الأفراد تحقيق العديد من الأمور (عبد العليم، 2019):

- الاستفادة المثلى من التكنولوجيا بطرق جديدة ومبتكرة؛ تسمح بتحفيز التعلم وتنمية المهارات.
- التعلم واكتساب المهارات التكنولوجية قبل استخدامها.
- التشاركية الصحيحة في مواقع التواصل الاجتماعي.
- كشف وتطوير أساليب التعلم عبر الإنترنت والتعلم عن بعد.
- توفير محتوى رقمي دقيق ذي صلة في مجالات متنوعة.

وهناك عدد من المتطلبات الواجب توفرها للتمكن من انتشار ثقافة التحول الرقمي في المجتمعات المختلفة، ولعل أبرزها ما يلي (قراري، 2020):

- توفير بيئة افتراضية ملائمة يمكن من خلالها إنشاء صورة أصلية عن الشخص في العالم الافتراضي.
- القدرة على التفاعل مع المنصات الرقمية، والأشخاص الافتراضيين في الواقع الافتراضي، بحيث يتم تجسيد صورة الشخص من خلال ثقافته، فهو يصبح سمة النظام.
- توفير بنية تحتية مناسبة من شبكات الاتصالات.
- إتاحة إمكانية الوصول إلى التقنيات الرقمية الحديثة.

يستنتج الباحث أن ثقافة التحول الرقمي تمثل جوهرًا حيويًا في سياق التطور التكنولوجي السريع الذي يشهده العصر، وأنها ليست مجرد مجموعة من الأدوات التقنية أو الإجراءات الفنية، بل هي نمط حياة، وتفكير وعمل ينطوي على تبني الابتكار والمرونة والتغيير المستمر، وتشكل هذه الثقافة بيئة تنظيمية تعزز التفاعل مع التكنولوجيا، وتشجع على الاستفادة من مزاياها لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف، والابتكار والتطوير المستمر، حيث يتم تشجيع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحسين العمليات وتطوير الخدمات، كما تعدّ المرونة والتكيف مع التطورات المتسارعة أحد السمات الأساسية لهذه الثقافة، وتعزز هذه الثقافة التعاون، وتبادل المعرفة والخبرات، حيث يتم تشجيع التفاعل بين مختلف الأقسام والأفراد لتبادل الأفكار والمعلومات، والتعاون على مشاريع مشتركة، كما وتعزز الوعي، وفهم أهمية الاستثمار في التقنيات وتطبيقاتها بمختلف جوانب العمل.

وتشتمل استراتيجيات التحول الرقمي على مكونات متنوعة يمكن ربطها بأربعة أبعاد أساسية، كما أشار إليها (الشيشي، 2021)، وهي:

- استخدام التكنولوجيا: يتمثل بمناقشة موقف الشركة من التقنيات الناشئة وقدرتها على استيعابها، والاستفادة منها.
- التغييرات في تكوين القيم: يتعلق بتأثير مبادرات التحول على المعايير التنظيمية، ودرجة انحراف الممارسات الرقمية عن العمل التقليدي.
- التغييرات الهيكلية: يتطلب إجراء تعديلات منظمة لضمان توافق الهيكل التنظيمي مع التحول الرقمي، وتوجيه الأنشطة الرقمية الجديدة ضمن نظام الوحدات الإدارية.
- الجانب المالي: يتطلب النظر بالجوانب المالية لتمكين الأبعاد الأخرى، بما في ذلك قدرة رجال الأعمال على تمويل احتياجات التحول، وتوفير الأموال اللازمة لتنفيذ العمليات الرقمية.

تشكل الأبعاد المذكورة إطاراً أساسياً لفهم التحول الرقمي، حيث تبرز أهمية تبني التكنولوجيا الناشئة لتعزيز الابتكار، والتميز التنافسي. ويتطلب التحول الرقمي تعديلات في القيم الثقافية والهيكل التنظيمي؛ لتعزيز التنسيق بين الأقسام. كما يحتاج إلى استثمارات مالية في البنية التحتية التقنية، وتطوير المهارات لضمان تحقيق أهداف التحول بنجاح.

يتم التحول الرقمي على ثلاث مستويات كما أشار إليها (غزال ومرغني، 2023)، وهي:

- مستوى القيادة: حيث يتطلب أن تكون إدارة المؤسسة ملتزمة بالتحول الرقمي وداعمة له، مع متابعة تطوراتِه بانتباه.
- مستوى الاستراتيجية: حيث يندرج التحول الرقمي ضمن رسالة واستراتيجية المؤسسة الإنفاذية والمستقبلية، وينعكس على أهدافها بوضوح وشمولية.
- مستوى الثقافة: يتضح تأثير التحول على كل جوانب المؤسسة، بما في ذلك الموظفون، وبيئة العمل، والإجراءات والقيم التي تعتمدها المؤسسة وتعمل على تطبيقها. وفي هذا المستوى يتم تنظيم جلسات مناقشة مفصلة بين الإدارة والفريق، تتضمن مجموعة من الاقتراحات والمداخلات التي يمكن أن يأخذ بها المدير، أو يعلم الفريق بقراراته النهائية.

## 8.1.2. خطوات التحول الرقمي:

تشمل عملية التحول الرقمي العديد من الخطوات التي أشار إليها (دبنون والجدي، 2023؛ ياسر، 2019)، وهي:

- بناء استراتيجية رقمية: تستند إلى تقييم دقيق للوضع الحالي، وقدرات التقنية المتاحة.
- صياغة رؤية وخطة محكمة: يجب وضع رؤية واضحة ومحددة، وتحديد الأهداف بدقة.
- تقييم الإمكانيات الرقمية: يتضمن قياس القدرات الرقمية للمنظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف.
- تحديد المتطلبات وخطط الاستثمار اللازمة.
- جمع وتحليل البيانات، واستخدامها لاتخاذ القرارات.
- تحديد العوائق التقنية والتنظيمية، ووضع استراتيجيات للتغلب عليها، من خلال بناء البنية التحتية الرقمية وتطويرها.
- وضع خطة شاملة ومتكاملة، وتحديد الخطوات اللازمة، والجدول الزمني لتنفيذها.
- إدارة التغيير: تشمل تحفيز وتوجيه وتدريب الفرق العاملة لاستيعاب وتقبل التغيير، وتخفيف المقاومة المحتملة، وتوفير الدعم اللازم لفرق العمل لتحقيق الأهداف.

وبناءً عليه فإن استراتيجية التحول الرقمي تشمل عدة مراحل يجب اتباعها بعناية لضمان نجاح العملية، يأتي توجيه الاستراتيجيات لتكامل التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل، مثل: تحسين العمليات، وتحسين تجربة العملاء. كما أن هناك أهمية لتعليم وتدريب الموظفين على الأدوات الرقمية الجديدة، وتعزيز ثقافة الابتكار والتطوير المستمر.

وتتنوع أشكال ودرجات التحول الرقمي بين المؤسسات، حيث تختلف وفقاً لطبيعة نشاط كل مؤسسة، واحتياجات التقنية الخاصة بها. وتبرز بعض التقنيات الأكثر انتشاراً واستخداماً كما أشار إليها (غزال ومرغني، 2023)، كما يلي:

- تطبيقات الهواتف الذكية: حيث يمكن للمؤسسات إنشاء تطبيقات خاصة بها لإدارة أعمالها، وتسهيل خدماتها للأعضاء والمستفيدين.
- الحوسبة السحابية: توفر مجموعة من الخدمات المتكاملة، مثل: تخزين البيانات، والنسخ الاحتياطي، والمزامنة التلقائية، بالإضافة إلى معالجة برمجية وإدارة المهام والطباعة عن بُعد.
- الإنترنت الأشياء: تشكل شبكة من الأجهزة المادية والمركبات والأجهزة المنزلية وغيرها، التي يمكنها التواصل، وتبادل البيانات مع بعضها بعضاً.
- الذكاء الصناعي: يتيح لبعض البرامج والأنظمة قدرة على محاكاة السلوك الإنساني، والقدرات الذهنية، مما يساهم في إيجاد حلول للمشاكل المعقدة، وتحسين الأداء التشغيلي.

يتضمن التحول الرقمي عدة نماذج وفقاً لاحتياجات المؤسسات الرقمية، وتشمل (المهندي، 2023):

- النموذج الفني: يُعنى بتحويل المنظمة من النمط التقليدي إلى الرقمي، مع التركيز على الإدارة، والتكنولوجيا، وأنظمة الحواسيب.
- النموذج السلوكي: يهتم بالتغيرات في السلوك على المستويات الفردية والجماعية والتنظيمية الناتجة عن التحول الرقمي.
- النموذج الفني-الاجتماعي: يدمج بين التغيرات التقنية والتفاعلات السلوكية، مبرزاً تأثير التكنولوجيا على سلوك الأفراد داخل المؤسسة.
- نموذج التحليل التنافسي للقوى: يوجه تصميم نظم المعلومات لدعم التحليل الاستراتيجي (مثل SWOT)، في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية.
- نموذج إدارة الأصول الرقمية: يركز على التعاون مع شركات التقنية؛ لإنشاء قواعد بيانات إلكترونية آمنة وفعالة لإدارة المعلومات.
- نموذج التحول التدريجي: يقوم على تنفيذ التحول الرقمي على مراحل، حسب جاهزية المؤسسة المالية والتشغيلية.

- نموذج التحول الاستراتيجي: يحدد موقع المؤسسة التنافسي، ويُعتمد عليه كمدخل لوضع استراتيجية التحول.
- نموذج التطوير التنظيمي: يركّز على التعلم والتدريب المستمر لتبني الأنظمة الرقمية الجديدة وفقاً لمراحل مدروسة.
- نموذج المحاكاة: يتم عن طريق تطبيق التجارب المشابهة للتحول الرقمي على مستوى الأقسام أو الإدارات.
- نموذج التحول المتكامل: يستند إلى إطار متكامل للتحول الرقمي يشمل: الحواسيب، والبرمجيات، وقواعد البيانات في جميع أنحاء المؤسسة.
- نموذج الشراكة في المعلومات: يبرز أهمية دور الشراكات في تنفيذ مشاريع التحول للمنظمات، وقد يستمر دعم الشركة المساندة طوال عملية التحول.

## 9.1.2. معوقات التحول الرقمي:

قد تواجه عملية التحول الرقمي العديد من المعوقات والمخاطر، كما وردت في (رمضان وآخرون، 2021؛ يونس، 2019)، وهي:

- مخاطر أمن المعلومات، وذلك عند التعامل مع بيانات عالية الحساسية، وخاصة فيما يتعلق بعمليات القرصنة الإلكترونية.
- ضعف ونقص الكفاءات المؤهلة لقيادة مبادرات التحول الرقمي داخل المؤسسات.
- ضعف البنية التحتية الداعمة للتكنولوجيا، نتيجة لعوامل، مثل: الفقر، وتدني مستوى التعليم، وانعدام الاستقرار.
- غياب بنية قوية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إلى جانب نقص الكوادر الفنية المؤهلة، وضعف خدمات الإنترنت في المناطق الريفية.
- سن تشريعات وتغييرات قانونية ملحة تمكن الإدارة من الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة، مما قد يتسبب في تأخير التطبيق بسبب الإجراءات الروتينية في سن تلك التشريعات.
- قلة فهم مفهوم التحول الرقمي، مما يستلزم توضيح المفهوم، وتوفير الأرضية الفكرية لتنفيذه.
- مقاومة التغيير من العاملين، حيث قد تحتاج إلى تغييرات في التركيبة الإدارية، وتوزيع المهام والصلاحيات، مما قد يثير مقاومة في بعض المستويات الإدارية.
- محدودية الميزانيات المخصصة لدعم وتنفيذ مشاريع التحول.
- التعقيد الإداري داخل الأنظمة المؤسسية.

ومن مشاكل التحول الرقمي (الطوير وحريير، 2022):

- انتهاك الخصوصية الشخصية: حيث يمكن أن يؤدي ذلك إلى سهولة سرقة البيانات الشخصية، واختراقها والتلاعب بها وبيعها، مما يهدد الخصوصية والأمان الشخصي للأفراد.
- الآثار النفسية: يزداد الانغماس في استخدام مواقع التواصل الاجتماعي والتواصل عبر الإنترنت على حساب التفاعل الواقعي، مما يؤدي إلى مشاكل نفسية كالعزلة والاكتئاب.
- تقدم الأجهزة التكنولوجية: مما يزيد من تكلفة الاستخدام، ويقلل من كفاءة الأنظمة القديمة.
- عمليات القرصنة والاحتيال: مما يؤدي إلى خسائر مالية، وتعطيل العمليات.
- التكلفة والزمن: يتطلب التحول الرقمي استثمارات ضخمة، ووقتاً طويلاً للتدريب؛ مما يجعل عملية التحول مكلفة ومعقدة.
- قلة الكفاءات والموارد: يعاني العمل الرقمي من نقص الكفاءات والقدرات للتعامل مع التكنولوجيا، مما يقلل من فعالية الأنظمة، ويزيد من التحديات التقنية.

يشكل تجاوز معوقات التحول الرقمي شرطاً أساسياً لضمان نجاحه، حيث تُعد مقاومة التغيير، ونقص التمويل، ومخاوف أمن المعلومات من أبرز التحديات. وتواجه المؤسسات صعوبات في وضع وتنفيذ استراتيجيات فعّالة، إلى جانب التحديات التقنية والتكامل بين الأنظمة. ويتطلب التصدي لهذه المعوقات فهماً دقيقاً للتكنولوجيا، ودعمًا مستمرًا من القيادة والموظفين على حد سواء.

## 2.2. المبحث الثاني: ريادة الأعمال:

### 1.2.2. مقدمة:

يتجاوز موضوع الريادة الحدود التقليدية لإدارة المؤسسات، ويتضمن تفهمها واستيعابها، حيث لم يعد كافياً للمنظمات الناجحة الاستمرار بأداء أعمالها ومهامها بنفس الطرق القديمة، فما يتطلبه الآن من المنظمات الرائدة قد يصبح تقليدياً بمجرد تحوله إلى مجرد معيار للبقاء ببيئة المنافسة، ويحتاجون للتجديد المستمر، وتطوير منتجاتهم وخدماتهم، لتوفير احتياجات العملاء بشكل أفضل وفعال. حيث إن فهم وتلبية متطلبات العملاء بطرق مبتكرة ومختلفة، وتقديم منتجات ذات جودة أفضل وبأبعاد متعددة، هو ما يميز الشركات الرائدة ويجعلها تتفوق في سوق الأعمال (القبي وأمهني، 2019).

يمكن تصنيف البحث في مجال ريادة الأعمال إلى تيارين مختلفين: يركز التيار الأول على الجوانب العملية لرائدي الأعمال، حيث يسعى إلى بدء مشاريع جديدة كتجربة شخصية في العمل الحر، أو إنشاء شركات جديدة أو توسيع مشاريع قائمة بالفعل. أما التيار الثاني، فيركز على ريادة الأعمال من حيث الآثار الاقتصادية والاجتماعية، حيث يتناول البحث تأثير رواد الأعمال على الحركة

الاقتصادية أو كونهم عوامل تغيير اجتماعي يعتمد على تفاعلهم مع البيئة المحيطة، والدور الذي تلعبه الحكومة في هذا السياق، سواء على الصعيد الاقتصادي أو السياسي أو القانوني أو المالي أو الاجتماعي، والتي تحدد خصوصيات المجتمع وبيئة العمل الريادي (الصيرفي وآخرون، 2020).

إن التقدم والتطور العلمي الذي حققته البشرية بمختلف المجالات يتطلب بشكل أساسي توليد أفكار جديدة، وتعزيز الابتكار والإبداع. هذا النهج قد جعل الدول المتقدمة والنامية تتجه نحو ريادة الأعمال كوسيلة للتقدم والتطور (الجفيلية وشحات، 2023). والريادة تلعب دوراً بارزاً في الاقتصاديات العالمية، حيث تُعدّ في الوقت الحالي من أبرز محفزات التنمية الاقتصادية. فهي تُسهم في خلق منظمات رائدة تسهم بالتطور المحلي من خلال توفير فرص العمل وزيادة العوائد المالية والاقتصادية. وتُعدّ ريادة الأعمال عملية تساعد على إنشاء أنشطة اقتصادية جديدة عبر البحث والتطوير، والتسويق وتوزيع المنتجات أو الخدمات. وفي عصر المعلومات، أصبح الإبداع عاملاً أساسياً في تحديد نجاح المؤسسات، حيث تتجدد أنماط العمل التقليدية بفعل التكنولوجيا والابتكار. لذلك يُعدّ الإبداع المتميز المحور الرئيسي الذي يميز المؤسسات الرائدة على جميع المستويات (ضيف وآخرون، 2020).

## 2.2.2. مفهوم ريادة الأعمال:

تُستخدم ريادة الأعمال في العصر الحديث للإشارة إلى المبدعين والمبتكرين في جميع المجالات، حيث يُعرض إنجازاتهم ونجاحاتهم التي حققوها -على الرغم من قلة الموارد، ونقص الإمكانيات والتحديات التي واجهوها وتغلبوا عليها- من خلال تفكير إبداعي. وإنّ تطور مفهوم الريادة اليوم يتجاوز مجرد حساب الكميات والأسعار المتحققة، ليشمل ممارسة التغيير الاقتصادي والاجتماعي الذي يؤثر بعمق على نجاح المشروعات (الرجوب وآخرون، 2018).

وتتمثل ريادة الأعمال في استغلال الفرص وتوليد أفكار جديدة، ثم تحويلها إلى قيم مضافة للمجتمع، مما يعزز النمو الاقتصادي. وتتمثل الريادة في عملية إدارة الموارد المتاحة بكفاءة متميزة؛ لذا تعد ريادة الأعمال عنصراً محورياً اقتصادياً واجتماعياً (إمام، 2019).

وتعني ريادة الأعمال عملية بدء مشروع جديد بناءً على روح المبادرة والابتكار، وتحديد الفرص المتاحة بالأسواق، واستغلال الموارد المتاحة لتنفيذ فكرة جديدة. وتعدّ هذه العملية أداة أساسية لمواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات بسرعة، وتُعدّ كذلك من أهم القوى الدافعة للاقتصاد (الجهني، 2019).

تشير للشخص الذي يمتلك الإرادة والقدرة لتحويل فكرة أو اختراع جديد لابتكار ناجح. حيث أن الفرد الذي يتبنى المبادرة، ويتمتع بالتفكير الإبداعي، من خلال تقديم منتج جديد أو إدخال تغييرات تعزز جودة السلعة أو المنتج، أو تنفيذ أشكال تنظيمية جديدة بالصناعة (عبد الحميد وجزار، 2021).

ريادة الأعمال تعرّف عموماً بأنها: عملية ديناميكية تشمل الرؤية والتغيير والابتكار، وتتطلب وجود طاقة وعاطفة نحو إنشاء وتنفيذ أفكار جديدة وحلول مبتكرة. وتتألف من عدة مكونات أساسية تشمل الاستعداد لمواجهة المخاطر المحسوبة، وتشكيل فريق ناجح للمشروع، وجمع الموارد اللازمة، ووضع خطة تنمية مستدامة (النعمي، 2022).

وعليه فإن ريادة الأعمال هي عملية إنشاء وتطوير مشاريع جديدة بغية تحقيق الابتكار والنمو، وخلق قيمة جديدة في السوق. وتتضمن ريادة الأعمال تجربة الأفكار والمفاهيم الجديدة، وتحويلها لمنتجات أو خدمات تلبي احتياجات العملاء بشكل مبتكر وفعال، وتعتمد ريادة الأعمال على روح المبادرة والابتكار، حيث يقوم رواد الأعمال بتحدي المشاكل والفرص بطرق جديدة ومبتكرة.

### 3.2.2. أهداف ريادة الأعمال:

الريادة تمثل مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها كما أشار إليها (القبي وأمهني، 2019؛ الرجوب وآخرون، 2018):

- توفير فرص العمل من خلال التوظيف الذاتي للرائدين الذي يناسب ويستجيب لاحتياجات القوى العاملة، والحد من هجرة الكفاءات.
- تبني التجديد الاستراتيجي من خلال إعادة تقييم توجهات المؤسسة، واستكشاف الفرص المستقبلية.
- إقامة مشروعات جديدة أو استحواذ على مشروعات جديدة، واستحداث وحدات في المنظمات.
- تشجيع تصنيع الموارد المحلية، وتحويلها لمنتجات نهائية، وزيادة إنتاج السلع، وخلق أسواق جديدة.
- عمل المبادرات الداخلية التي يطرحها الموظفون لتحفيز الابتكار المؤسسي.
- التركيز على استخدام الرقمنة في الصناعات الصغيرة لزيادة الإنتاجية.
- خلق بيئة تنظيمية محفزة لريادة الأعمال داخل المؤسسة.
- تحسين الوضع الحالي والمستقبلي للشركة.
- زيادة الدخل والنمو الاقتصادي للمؤسسة والمجتمع.
- التنافسية وتشجيع إنتاج منتجات عالية الجودة.

وعليه فإن ريادة الأعمال تمثل عنصراً أساسياً في زيادة التنمية، وتحسين الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسات والمجتمعات. وتعمل على توفير فرص العمل من خلال تشجيع التوظيف الذاتي، وخلق بيئة تشجع على الابتكار والإبداع. كما تسهم في تعزيز الدخل والنمو الاقتصادي، حيث تساهم المشاريع الناشئة في زيادة القيمة المضافة، وتحفيز الاستثمارات، كما تدعم الريادة تحفيز التنافسية وتعزيز الجودة؛ مما يؤدي إلى تحسين الأداء الاقتصادي، وزيادة فرص النمو والتوسع، وكذلك المساهمة بتنمية الموارد المحلية، وتعزيز الصناعات المحلية، مما يقلل من الاعتماد على الاستيراد، ويعزز الاستدامة الاقتصادية.

#### 4.2.2. أهمية ريادة الأعمال:

على الرغم من التنوع في تعريف مفهوم ريادة الأعمال ودورها، إلا أن هناك اتفاقاً عاماً حول أهمية النشاط الريادي ودوره الحيوي في النمو الاقتصادي، سواء في الدول المتقدمة أو النامية. فالريادة الاقتصادية تسهم في تحسين مستوى الحياة والتقدم الاقتصادي.

وقد ساهمت في بعض الدول إلى رفع مستوى المعيشة والاقتصاد إلى مستويات مرضية، حتى تحولت بعض الدول إلى أكثر الدول ازدهاراً بفضل ريادة الأعمال. تعدّ ريادة الأعمال جزءاً أساسياً في اقتصاديات الدول المتقدمة، حيث تشكل مصدراً مهماً للابتكار والنمو الاقتصادي المستدام (الصيرفي وآخرون، 2020).

والمؤسسات في العصر الحديث تتمتع بخصائص مميزة، منها خصائص الريادة في طبيعة الأعمال والخدمات التي تقدمها. وتتمثل هذه الخصائص كما أشار إليها القبي وأمهني (2019)، بما يلي:

- السرعة: القدرة على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات.
- إدراك الجودة: فهي تسعى باستمرار لتحسين جودة منتجاتها وخدماتها بأفضل الطرق.
- اندماج العاملين: وتضاف قيمة من خلال استغلال قدرات ومهارات العاملين بشكل مثالي.
- الاتجاه للزبائن: تهتم المؤسسات الريادية بفهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل مبتكر.
- التمتع بالاستقلالية المالية والإبداعية.
- الريادة تزيد تحقيق الرضا لجميع الفاعلين سواءً على مستوى المؤسسة ككل، من خلال إضافة قيمة مضافة على مستوى الأرباح أو العلامة التجارية أو السمعة والشهرة. وتؤدي إلى تحقيق رضا العاملين من خلال توفير الدخل المناسب والرضا الشخصي، مما يعزز انتماءهم وفخرهم بنجاح المؤسسة وتميزها.

أهمية ريادة الأعمال تتجلى في عدة نقاط (النعمي، 2022):

- النشاط الريادي يُعدّ آلية للتغيير والتطوير والتجديد الاستراتيجي.
- يشكل النشاط الريادي مدخلاً حيويًا للقرارات، بالاستخدام الأمثل للموارد لتطوير منتجات أو خدمات جديدة، ويعمل على تطوير طرق وأساليب جديدة للعمليات.
- يجمع النشاط الريادي بين أساسيات الإدارة مع تحديد نمط سلوك ريادي، حيث يتحدى البيروقراطية، ويشجع على الابتكار.
- يحفز ويشجع الابتكار داخل المنظمة من خلال اختيار الفرص الجديدة وتنفيذها واستغلال الموارد لإنتاج سلع وخدمات جديدة.
- تعزز ريادة المنظمة قدرتها على تبني المخاطرة والتمسك بالفرص والإبداع من خلال مجموعة من المواقف والإجراءات.
- تلعب ريادة منظمات الأعمال دوراً حيوياً في الاقتصاد والمجتمع، حيث تساهم في الاستقرار.
- تعتبر الريادة للمنظمات استراتيجية بذاتها للنمو وزيادة التنافسية.

تعدّ ريادة الأعمال أداة استراتيجية لإعادة توجيه المشروعات، وتعزيز قدرتها على الاستمرارية في بيئة تنافسية، من خلال استغلال الفرص، ومواجهة التهديدات، وابتكار أساليب توسّع فعالة لتحقيق الربحية. كما تشكّل ريادة الأعمال عنصراً أساسياً في دعم الاقتصاد الوطني، لما لها من دور ملموس في تحفيز التنمية الاقتصادية الشاملة. وقد أشار الرجوب وآخرون (2018) إلى الفوائد المتعددة لريادة الأعمال، وهي:

- الاستقلالية: تمنح ملكية المشروع لرائد الأعمال الاستقلالية، والفرصة لإنجاح الخطط.
- فرصة للتميز: تسمح الريادة بتحقيق أهداف مميزة ومختلفة عن الآخرين، مثل إنشاء مشروع لتوفير دخل مضمون للأسر المحتاجة أو تقديم سلعة أو خدمة جديدة تلبي الحاجات في السوق.
- تحقيق الطموحات: يجد رواد الأعمال المتعة في أعمالهم واستثماراتهم، حيث يعبرون عن طموحاتهم ورؤاهم من خلال إبداعهم وعملهم الشاق.
- فرصة لتحقيق الربح: تعد الأرباح من أهم الدوافع لإنشاء المشاريع الريادية.
- المساهمة بالمجتمع: من خلال المساهم في المشاريع الاجتماعية ودعم المجتمع المحلي.
- إيجاد فرص عمل جديدة: يوفر الرواد فرص عمل للآلاف من العاملين في مختلف المجالات، سواء كانت كبيرة أو صغيرة، مما يساهم في دعم الاقتصاد المحلي، وتوفير فرص العمل.

إن أهمية التحول الرقمي تكمن بتشجيع ريادة الأعمال لتقديم أفكار جديدة ومبتكرة، وتنوع بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، مما يساعدها على التميز التنافسي، وتلبية تطلعات العملاء. كذلك

يمكن لريادة الأعمال أن تفتح أبواباً لفرص النمو والتوسع للمنظمة، من خلال دخول أسواق جديدة، أو تطوير منتجات جديدة، أو زيادة نطاق الخدمات المقدمة. كذلك يعزز تشجيع الريادة داخل المنظمة روح الفريق والعمل التعاوني، حيث يشعر الموظفون بمزيد من الالتزام والمسؤولية اتجاه أهداف المنظمة ورؤيتها. وتعمل ريادة الأعمال كعامل تحفيزي للابتكار والإبداع داخل المنظمة، وبالتالي تطوير عملياتها، وتحسين أدائها، وزيادة قدرتها على التكيف مع التحديات المتغيرة.

وتعدّ الثقافة الريادية داخل المنظمة عاملاً مهماً في جذب المواهب المبدعة والمبتكرة، حيث يرغب الأفراد الموهوبون في الانضمام إلى الشركات التي تتبنى الابتكار وتقدم فرصاً للتطوير والنمو المهني.

## 5.2.2. أبعاد ريادة الأعمال:

من أهم الأبعاد الخاصة بريادة الأعمال، ما يلي:

- **المبادرة:** وهي استراتيجية تؤكد على أهمية الاستشراق، والبحث المستمر عن الفرص والتجريب مع استجابة سريعة للتغيرات البيئية، بالإضافة إلى التركيز على النظر إلى المستقبل من خلال خلق الأفكار، وتوقع الاتجاهات وتطويرها، والحفاظ على التكيف والاستمرارية من خلال تنفيذ عمليات جديدة أو إطلاق منتجات جديدة (القبي وأمهني، 2019). وتعكس الحرص على إثراء بيئة الأعمال بوجود الأفراد المبادرين، ومساعدتهم في استثمار الفرص المتاحة بشكل أمثل. يساعد تبني المبادرة على إطلاق مشاريع معاصرة وحديثة (النعمي، 2022).

وعليه فإن المبادرة تلعب دوراً محورياً في تعزيز الابتكار، وتعزيز الفعالية والكفاءة داخل المنظمة، واتخاذ القرارات الملائمة لتحقيق أهدافها، وتعمل على بناء ثقافة ريادية داخل المنظمة، وتحفيز الموظفين للتفكير بطرق إبداعية، والتجريب في حل المشكلات، وتحسين الإجراءات الحالية. حيث تتمكن المنظمة من التكيف مع التحولات، كما تسهم في جذب المواهب والاحتفاظ بها، مما يعزز مكانة المنظمة كمركز جذاب للعمل والابتكار.

- **تحمل المخاطرة:** وتعبّر عن رغبة المؤسسات بالسعي وراء الفرص رغم مخاطر عدم اليقين، وتعزز هذه المؤسسات قدرتها على تحمل المخاطر، مما يتيح لها استغلال القدرات المتكاملة لهذه الجماعات، ومساعدتها في تقليل المخاطر، إن قدرة الرائد على تطوير منتج جديد أو الدخول في سوق جديد تعتبر عملية تواكبها المخاطر بسبب عدم اليقين بنجاح هذه المنتجات (الرجوب واخرون، 2018).

تواجه المنظمات العديد من المخاطر المتمثلة في الأحداث والظروف غير المتوقعة التي إذا حدثت- يمكن أن تكون لها تأثيرات مختلفة في أي جانب من جوانب المشروع. ولذا؛ تعتبر إدارة المخاطر أمراً حيوياً حيث تهدف إلى مواجهة هذه المخاطر بشكل فعال، سواء كانت تهديدات محتملة للمشروع أو فرصاً قد تفوت الاستفادة منها، وذلك من خلال اتخاذ تدابير واحتياطات مناسبة (الحلواني، 2018).

المخاطر التي تواجهها المنظمات في مجال التنظيم، كما وضحها (الفتلاوي والشمري، 2022)، هي:

- ✓ مخاطرة العمل التي قد تؤثر على النتائج، وترتبط هذه المخاطر بتبني المنظمة لتقنيات جديدة أو تجاربها الجديدة.
- ✓ المخاطرة المالية: تنشأ هذه المخاطر من الاقتراض بشكل كبير أو الالتزام بنسبة كبيرة من الموارد؛ لتحقيق النمو بشكل طبيعي في مجالات التحليل المالي.
- ✓ المخاطرة الشخصية: تتعلق بالتحديات التي يواجهها رواد الأعمال، وتأثيرها على مستقبلهم المهني، حيث تتأثر مهنة ريادة الأعمال بنتائج أعمال الريادة.

وفيما يتعلق بالتصدي لهذه المخاطر، يشير بعضهم إلى أن درجتها متباينة، ولا توجد تدابير جديدة ملموسة لقياس درجة المخاطرة التي تمثل درجة عندما يكون الأمر عن التوجه أو الظهور في متن شخص إلى آخر، ومن الضروري أن تكون التدابير ملائمة للمخاطرة (ناجي، 2020).

المخاطرة تمثل الرغبة في ابتكار حلول للمشكلات مع قبول المسؤولية الكاملة عن النجاح أو الفشل، حيث تعدّ جزءاً من عمل الرياديين والمنظمات الريادية، وتشمل المخاطر نتائج القرارات المتخذة، والتحديات الخارجة عن السيطرة. وعملية تقبل المخاطرة تحدث عندما يكون هناك فهم للمشكلة الموجودة، ولكن يكون هذا الفهم غير كافٍ. تتمثل في إجراء أنشطة جريئة تتضمن المخاطرة، وترتبط بسرعة اتخاذ القرارات الاستثمارية الاستراتيجية، مع النظر إلى العائدات المتوقعة. تشمل الرغبة في توفير الموارد الأساسية للاستثمار. (عمرو، 2021).

ويظهر -مما سبق- أن تحمل المخاطرة هو جزء لا يتجزأ من ثقافة ريادة الأعمال في المنظمات، حيث يتمثل في الاستعداد لتحمل المخاطر، واستغلال الفرص المحفوفة بالمخاطر بشكل فعال. ومن خلال تبني هذا النهج يقوم القادة والموظفون بالتحرك خارج حدود الراحة، ويستكشفون فرصاً جديدة ومبتكرة، حتى في ظلّ عدم اليقين. ويتضمن تحمل المخاطر الاستعداد لتجربة أفكار جديدة، وتنفيذ مشاريع غير مضمونة النجاح، مع التفكير بعمق في المخاطر المحتملة، وكيفية التعامل معها بشكل فعال. ويشجع تحمل المخاطرة على التعلم من الفشل واستخدام الخبرات المكتسبة لتحسين الأداء في المستقبل، مما يعزز ثقافة الابتكار والتطور داخل المنظمة.

• **الإبداع والابتكار:** وهو التعامل مع الأفكار والأنشطة والبذور الإبداعية، وفتح آفاق جديدة بثقة عالية، ويتطلب الإبداع مزيجاً من القدرات والاستعدادات الشخصية ببيئة مناسبة (القبي وأمهي، 2019). ويُمثل الإبداع الوظيفة المحورية للريادة، سواء كان ذلك في إطار مشروع جديد أو منظمة عامة يقدمها فرد معين. يهدف إلى إنتاج ثروة جديدة أو تحسين وتعزيز الإمكانيات الحالية، مما يوفر موارد وأفكاراً إنتاجية، والإبداع يعد أحد العوامل الأساسية المساهمة بتعزيز قدرة المنظمات على التنافس عن طريق قدرتها على توليد وتنفيذ أفكار جديدة، كذلك قدرتها على جمع ومشاركة المعلومات بطرق تطويرية. ويعد الإبداع الخطوة الأولى نحو الابتكار، إذ يسهم بتطوير الأفكار المبتكرة واتخاذ القرارات الملائمة. ويلبي احتياجات المنظمة واستغلال الفرص المتاحة لتحقيق الاحتياجات. وتتمثل أشكال الإبداع بتقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو تبني طرق جديدة في التسويق والتوزيع، أو استخدام تكنولوجيا جديدة (الرجوب وآخرون، 2018).

ومن إيجابيات توافر ظاهرة الإبداع في المنظمات (الحلواني، 2018):

- ✓ تنمية القدرات الفكرية والعقلية: توفر بيئة الإبداع في التنظيم فرصاً للأفراد لاختيار وتطوير قدراتهم الفكرية.
- ✓ الاستجابة لمتغيرات البيئة: يمكن للمنظمات التي تتمتع ببيئة إبداعية التكيف مع التغيرات بشكل أفضل، مما يسمح لها بالبقاء مستقرة ومتميزة دون تأثير سلبي على عملياتها التنظيمية.
- ✓ إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المتبعة والإمكانيات المتاحة.
- ✓ تطوير الخدمات: مما يعود بالنفع على التنظيم نفسه وعلى الأفراد.
- ✓ استغلال الموارد المالية بكفاءة.
- ✓ الاستثمار بالعنصر البشري.

ورواد الأعمال يسعون باستمرار إلى إدخال منتجات جديدة إلى الأسواق، وهنا يرتبط الابتكار وريادة الأعمال بشكل قوي، حيث يسعون إلى تلبية احتياجات المستهلكين والبيئة من خلال تطوير أفكارهم لتقديم منتجات وخدمات إبداعية. يتطلب ذلك تنمية القدرات الابتكارية والإبداعية، والقدرة على دمج المعرفة لإنتاج منتجات متميزة. مما يجعلها قادرة على المنافسة بشكل فعال. وبما أن هناك تأكيداً متزايداً على أهمية الصناعات المعتمدة على المعرفة، فإنها ستكون مصدراً لإضافة القيمة في المستقبل. لذا؛ ستحتاج الدول إلى التركيز بشكل أكبر للمشاركة بهذا التطور الاقتصادي (الجفيلية وشحات، 2023). والمنظمة الابتكارية هي التي تبتكر أفكاراً وخدمات وإجراءات وعمليات ذات قيمة، من خلال تفاعل العاملين داخل البيئة الاجتماعية للمنظمة. وهو ما يؤثر بالسلوك الابتكاري الذي يميز الابتكار التنظيمي (الرجوب وآخرون، 2018).

الابتكار والإبداع يمثلان الطرق المبتكرة والإستثنائية لحل المشكلات وتلبية الاحتياجات، مما ينتج عنه تقديم منتجات أو خدمات جديدة. في ظل بيئة تنافسية متزايدة، حيث يسهم الإبداع في جعل المنظمات أكثر حيوية وقدرة على النمو. ويتم تفريق الابتكار عن الإبداع بأن الابتكار يتمثل في توليد الأفكار الجديدة، واكتشاف الأشياء الجديدة، بينما يُعدّ الإبداع ترجمة هذه الأفكار إلى أشياء ملموسة عملية. يمكن أن يتجلى الإبداع في تنفيذ الأفكار الابتكارية، ويتم تحويلها إلى واقع ملموس في المجالات الاقتصادية والميدانية. والابتكار يمثل نقطة البداية لفرص جديدة، ويُعدّ الإبداع القدرة على تنفيذ هذه الأفكار بشكل فعال (عمرو، 2021).

وتتمثل أشكال الابتكار في المنظمات (الهلواني، 2018):

✓ الابتكار الإداري: يشمل هذا النوع من الابتكار التغييرات في الهيكل التنظيمي، وعمليات العمل، والسياسات، والاستراتيجيات الجديدة، وحتى نظم المراقبة. يمتد إلى البيئة المحيطة بالمنظمة، ويعمل على توليد التغييرات الاجتماعية والتفاعل مع محيط العمل والعلاقات بين الأعضاء التنظيميين.

✓ الابتكار التقني: يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغييرات في أساليب الإنتاج والتقنيات المستخدمة.

✓ الابتكار الإضافي: يتجاوز هذا الشكل من الابتكار الوظائف التقليدية للإدارة، ويتمثل في تطوير برامج تسويقية جديدة بمساعدة الزبائن، أو تعزيز برامج خدمة عامة فريدة.

يتبين أن الإبداع والابتكار يعدان ركيزتين أساسيتين في ثقافة ريادة الأعمال بالمنظمات، حيث يشجعان على التفكير المبتكر، وتطوير الحلول الجديدة للتحديات المستمرة. يعكس الإبداع القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة وغير التقليدية، في حين يمثل الابتكار تطبيق هذه الأفكار بطريقة تجارية قابلة للتطبيق والتنفيذ. يشجع التركيز على الإبداع والابتكار داخل المنظمة على تحليل الأساليب التقليدية للقيام بالأعمال وتطويرها بشكل مستمر، بحيث يتم دمج الأفكار الجديدة والتقنيات الناشئة في العمليات اليومية والاستراتيجية للمنظمة. بفضل الإبداع والابتكار، تتمكن المنظمات من الابتكار بالمنتجات والخدمات التي تقدمها، وبناء نماذج أعمال جديدة تمكنها من تحقيق التميز التنافسي، وتلبية احتياجات العملاء. ويعزز الإبداع والابتكار وروح الفريق والتعاون داخل المنظمة، ويشجعان على مشاركة الأفكار وتبادل المعرفة بين أفراد الفريق، مما يعزز التفاعل والتطور المستمر.

• **انتهاز الفرص:** وهو كيفية خلق الفرص واكتشافها وتطويرها ومتابعتها، وهي أساسيات ريادة الأعمال والنجاح، ويساهم الإبداع والابتكار في إيجاد الفرص والتركيز على الابتكار لاستكشاف كل جديد، ويتضمن بناء وتطوير واكتشاف الفرص، وتقييم القدرات والمهارات للاستفادة منها،

ويبدأ عمل الشركات الريادية من خلال تلبية الحاجات وجذب الفرص الجديدة، مما يساعدها على استغلال الموارد وتحقيق الأرباح (النعمي، 2022).

• **التفرد:** يتعلق بقدرة المنظمات على التميز عن منافسيها ضمن القطاع نفسه، ويُعد الحفاظ على الميزة التنافسية أمراً ممكناً فقط من خلال امتلاك موارد نادرة ومتميزة. تسعى الشركات الريادية إلى تطوير مواردها وجعلها فريدة، حيث يمكن أن يظهر هذا التفرد في جودة المنتجات والخدمات المقدمة، والعلاقات التجارية، والقيم المؤسسية (عبد الحميد والنمراوي، 2019). وتتبع قدرة المنظمات على التفرد من تميزها عن منافسيها في القطاع عبر المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، فضلاً عن الموارد المتاحة لها. يسمح هذا التفرد للمنظمات بالحصول على ميزة تنافسية تضمن استمرارية نجاحها، حيث يصعب على المنافسين تقليدها. وللحفاظ على هذه الميزة على المدى الطويل، يجب على المنظمات الاستثمار في الموارد النادرة التي تدعم الابتكار المستمر (الرجوب وآخرون، 2018). كما يتجسد التفرد في إدخال تغييرات جديدة، سواء كانت تكنولوجية من خلال إطلاق منتجات مبتكرة، أو طرق جديدة لتسويق المنتجات أو الخدمات، أو في أساليب إدارة التنظيم التي تميزها عن الآخرين (الحلواني، 2018).

ويمكن القول بأن التفرد يتمثل في قدرة المنظمة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة، أو في ابتكار عمليات جديدة أو نماذج أعمال مبتكرة. من خلال التفرد، تستطيع المنظمة تحقيق ميزة تنافسية تجعلها محط اهتمام العملاء، وتضمن لها البقاء في سوق متزايد الصعوبة والتحديات. تعزز الاستراتيجيات التفردية قدرة المنظمة على جذب العملاء والمستثمرين، حيث يكون لديها سمعة قوية ومكانة مميزة في السوق. كما يساعد التفرد في بناء الولاء للعلامة التجارية وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي زيادة الإيرادات والنمو المستدام للمنظمة. من خلال التميز والتفرد، تستطيع المنظمة تحقيق النجاح والاستمرارية ببيئة الأعمال، وتحقيق رؤية وأهدافها بنجاح.

• **الاستباقية:** السلوك القائم على التعلم بفهم وتحليل بيئة العمل، كذلك استكشاف الفرص المستقبلية والاستثمار فيها بفعالية قبل أن يتفوق المنافسون على اكتشافها (الشمري وآخرون، 2020). وهي السلوكيات التي توجه العمل نحو المستقبل، بهدف تحسين وتغيير حالة المنظمة والأفراد. تتضمن اتخاذ المبادرة لتحسين الظروف الحالية، والاعتماد على تحليل بيئة العمل، وتوقع التغيرات المستقبلية، وبالتالي، يتم حل المشكلات وإزالة العقبات قبل حدوثها، وتقديم الحلول المناسبة لها (الفتلاوي والشمري، 2022).

تعدّ الأهمية الاستباقية كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، وهي وسيلة ديناميكية لإحداث تغييرات ملموسة في بيئة العمل. يساعد الاعتماد عليها في مواجهة التحديات بشأن الموارد المحدودة

وتنامي الصراعات، وزيادة نطاق التحكم والحاجة للتحسين المستمر. وتعتمد تقييمات الأداء للموظفين على سلوكهم الاستباقي، مما يؤدي إلى مكافآت مالية أعلى وعروض عمل جاذبة، وتحسين العلاقات العملية، وزيادة الشعور بالتحكم والنجاح الوظيفي (حمد، 2018).

وتكمن أهمية التزام المنظمات بسلوكيات العمل الاستباقية، وتعزيز استمراريتهما على مستوى الوظيفة. هذه السلوكيات تحقق فوائد متعددة يسعى الجميع لتحقيقها، وتمكن المنظمة من التعرف على الفرص والاستثمار فيها بسرعة أكبر من المنافسين، مما يضمن لها المزايا التنافسية والمركز المتقدم في السوق (صرصور، 2019). أما بالنسبة للعاملين، فإن الالتزام بالنهج الاستباقي يساعدهم على الحفاظ على أداء واجباتهم بفعالية، مما يجعلهم أقرب للقيادة في المنظمة ويعززون دورهم بفاعلية، وإشراكهم في إعداد الخطط واتخاذ القرارات المهمة. ويتيح لهم أيضاً التكيف مع تغيرات هيكل المنظمة (عبد العزيز، 2020).

إن اختيار الوقت المناسب للوصول للحلول للمشكلات قبل الآخرين أو جهود الإدارة في المشروع لاكتشاف الفرص الجديدة تعد جزءاً أساسياً من سلوك الرياديين. فهم يتمتعون بروح المبادرة والاستباقية، ويكرسون انتباههم للمستقبل، والبحث عن الفرص الجديدة التي تتوافق مع تطلعات العملاء. يتمثل النجاح في ريادة الأعمال بالقدرة على التنوع بالأنشطة، واكتشاف الفرص المناسبة للاستثمار. بفضل سرعة الوصول للأفكار قبل المنافسين، حيث تكون المبادرة هي القوة الدافعة والمحركة لتحقيق الأهداف (عمرو، 2021).

الأبعاد الرئيسية التي يتم تضمينها بقياس سمات العمل الاستباقية، تشمل الجوانب التالية كما أشار إليها (الشمري وآخرون، 2020):

- ✓ تحمل المسؤولية: يتمثل بالسعي إلى تحسين أو ابتكار طرق جديدة لتنفيذ الأعمال والممارسات والروتين، كذلك اتخاذ مبادرة لتحسين العمل والممارسات والروتين.
- ✓ صوت الموظف: تتضمن أنظمة صوت الموظف مجموعة من الأنشطة التي تمكّن الموظفين في بيئة العمل، بما في ذلك مشاركتهم في عمليات اتخاذ القرارات داخل المنظمة، ويُعدّ هذا السلوك جزءاً من التواصل الفعّال، والتغيير الإيجابي الذي يهدف إلى تحسين ظروف العمل للموظفين.
- ✓ الابتكار الفردي: يتعلق هذا السلوك بقدرة الأفراد على توليد وتنفيذ الأفكار الجديدة، بما في ذلك استكشاف الفرص، وتطبيق الأفكار الإبداعية، مما يُعزز من قدرة المنظمة على تحقيق الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي الإبداعي.
- ✓ منع وقوع المشكلة: يتمثل هذا السلوك في اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين بيئة العمل، ومنع حدوث المشكلات، من خلال رصد وتحليل البيئة التنظيمية الداخلية وتحسين أساليب العمل.

من وجهة نظر الباحث، تُعد الاستباقية قدرةً أساسية للمنظمات، تتمثل في التفكير المستقبلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة قبل وقوع التغيرات في السوق أو البيئة التنظيمية، وتمثل هذه القدرة عنصراً محورياً في ريادة الأعمال، إذ تسهم في تحديد الاتجاهات الناشئة، واستشراف المستقبل بشكل يسبق المنافسين، مما يمنح المنظمة ميزة استغلال الفرص الجديدة، وتجنب المخاطر المحتملة. وتتطلب الاستباقية مهارات تحليلية متقدمة لفهم البيانات والتوجهات السائدة، إلى جانب توظيف استراتيجيات مبتكرة وغير تقليدية لدعم تحقيق أهداف المنظمة. وتكمن أهميتها في تمكين المنظمة من الحفاظ على موقع الريادة، وتحقيق نمو مستدام في بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر.

## 6.2.2. عناصر ريادة الأعمال:

عناصر ريادة الأعمال كما أشار إليها ضيف وآخرون (2020) تشمل ما يلي:

- إنشاء أسواق جديدة: تعبر الريادة عن إبداع وإنشاء للموارد والفرص؛ مما يسهم في خلق عملاء جدد وبائعين، ويميزها عن الأعمال الإدارية التقليدية.
- اكتشاف مصادر جديدة للموارد: يسعى رواد الأعمال إلى تطوير مصادر جديدة للموارد؛ لمنحهم ميزة تنافسية فيما يتعلق بالنقل والتكلفة والجودة.
- تحريك الموارد الرأسمالية: يتم تنظيم وتحديد عناصر الإنتاج لخلق سلع وخدمات جديدة.
- تقديم تكنولوجيا جديدة: تستفيد الريادة من إنشاء أعمال جديدة وتحويلها إلى مكاسب، مما يدفع إلى تحديث الاقتصاد وتقديم منتجات وتكنولوجيا جديدة.
- خلق فرص عمل جديدة: يساهم القطاع الاقتصادي في توفير المزيد من فرص العمل؛ مما يزيد من الإنتاج والطلب على السلع والخدمات.

أما عتريس (2020) فقد حدد العناصر التالية لريادة الأعمال:

- الابتكار وأخذ المخاطرة: يتضمن هذا الجانب الابتكار من أجل الميزة التنافسية، وتقبل المخاطرة استناداً إلى التحليل والإحكام والبصيرة.
- المرونة: تشمل معرفة الحاجة اللازمة للتغيير وتنفيذه بأسرع وقت، وتطبيق المصادر والموارد والإمكانيات الحالية بطرق مبتكرة.
- الرؤية: تتمثل في اتساع الرؤية والبصيرة للتعرف على الفرص وتحديدتها، وخاصة الفرص الجديدة، والعمل وفقاً للرؤية المحددة.
- الاستراتيجية: يشمل ذلك صناعة الاستراتيجية والعمليات والثقافة، حيث يمكن أن تكون رسمية أو غير رسمية، ويجب أن تكون منسجمة مع رؤية المؤسسة، ويمكن ألا تكون هناك ثقافة واحدة، ولكن يجب أن تؤكد الثقافة القائمة على أهمية الثقة والأفراد داخل المؤسسة أو المستفيدين.

## 7.2.2. استراتيجيات الريادة:

وهي تلك الاستراتيجيات التي تشجع المنظمات على الإبداع والابتكار، والتفرد وأخذ المخاطرة والمبادأة، وتشجيع العاملين على اتخاذ القرارات، وأخذ المسؤولية عن هذه القرارات (الحبيشي والقرشي، 2024).

كما وتعرّف على أنها: الآلية التي تقوم بتحديد الفرص واستغلالها، والاستجابة للتغيرات البيئية وإيجاد الميزة التنافسية والمحافظة عليها (kavousy et al, 2010).

تتركز الأبعاد الاستراتيجية لريادة الأعمال حول (الابتكار، والإبداع، وتحمل المخاطر، الرؤية، وإدراك الفرص، والمرونة)، وتتمثل أهم أبعاد استراتيجيات الريادة فيما يلي (الحبيشي والقرشي، 2024):

- استراتيجية الإبداع: من خلال النظر إلى الأمور بطريقة مختلفة وجديدة، عبر التفكير الجانبي أو القدرة على إدراك الأنماط غير الواضحة في موضوع معين، حيث يمتلك الأشخاص المبدعون القدرة على ابتكار وسائل جديدة لحل المشكلات وموجهتها.
- استراتيجية أخذ المخاطر: تمثل المخاطرة رغبة المنظمة في الحصول على الفرص على الرغم من حالة عدم التأكد الذي يحيط بها، وهذا يعني العمل بصورة جزئية دون معرفة النتائج، فالمنظمات ذات التوجه الريادي ينبغي أن تبحث عن البدائل ذات المخاطرة، حيث أن عدم وجود حدود معينة لسلوك المخاطرة ما بين المنظمات والرياديين بالنسبة للمشروعات الجديدة، فكلما كانت المخاطرة أقل يكون الريادي عاملاً، وكلما زادت المخاطرة يصبح ريادياً.
- استراتيجية المبادأة: والتي تعني القدرة على أخذ مخاطرة عالية أكثر، ومن ظروف البيئة المحيطة بالمنظمات، حيث تتضمن ثلاثة عناصر أساسية (إقرار ملاحقة أو عدم ملاحقة المنافسين بالإبداع، المفاضلة بين المحاولات الحقيقية في النمو، محاولة التعاون مع المنافسين من أجل احتوائهم)، فالمبادأة تراقب الاتجاهات، وتحاول معرفة المتطلبات المستقبلية للزبائن الحاليين، وتوقع التغيرات في الطلب، وإدراك المشاكل الناشئة التي يمكن أن تقود إلى الفرص.

## 8.2.2. عناصر استراتيجيات الريادة:

- التحالفات الاستراتيجية: وهو شكل تنظيمي يسمح للمنظمات المستقلة بالمشاركة في الموارد، بحيث يعبر عن اتفاق جوهري بين منطمتين أو أكثر للمشاركة بالكلف والمخاطر والمنافع المتعلقة بتطوير فرص أعمال جديدة، ويدل التحالف الاستراتيجي على وجود التزامات مشتركة ومتبادلة تقوم على أساس المنفعة المتبادلة والمساواة في عائدة المنتج (بني حمدان وإدريس، 2009).

وهو يشير إلى الاتفاق والتنسيق الذي تقوم به منطمتين أو أكثر من خلال ربط قواعدها لتشكيل منظمة تعاونية؛ من أجل التطوير للعمليات أو المنتجات أو التقنيات أو القدرات الجوهرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية لها، كما يمكن أن يكون التحالف الاستراتيجي وقتي للتركيز على مشروع محدد أو يكون دائماً إذا ما ترتبت عليه مزايا مشتركة بشكل مستمر (كتانة وأغا، 2012).

- القدرات الاستراتيجية: تمثل الموارد الفريدة ونقاط القوة للمنظمة التي تأخذها الإدارة بعين الاعتبار عند صياغة الاستراتيجية، بالإضافة إلى المهارات والقدرات الخاصة بالمنظمة التي تساعد في التنسيق بين مواردها، ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، حيث تكمن هذه المهارات في القواعد التنظيمية، والأساليب المعتادة في العمل والإجراءات، على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية لتحقيق الأهداف التنظيمية (هيل وجارديث، 2008)، وهي عبارة عن خصائص تتبع من داخل المنظمة تعبر عن نقاط قوتها، وتمنحها التميز عن المنافسين من خلال المعرفة الجماعية، والمهارات والخبرات المتراكمة لديها بمرور الوقت، وتساعد في اقتناص الفرص في البيئة الخارجية، وتقليل أثر التهديدات من قبل المنافسين، وقدرات المنظمة تعد نتاج هيكلها التنظيمي، وعملياتها ونظم الرقابة فيها، وهي التي تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل المنظمة، والسلوكيات التي تكافئ عليها المنظمة، والقيم والأعراف الثقافية بالمنظمات (كتانة وأغا، 2012).

- الفرص الاستراتيجية: وهي اتجاهات أحداث البيئة التي تشكل ظروفاً ملائمة لأهداف المنظمات ونشاطاتها، ومن أهمها الفرص الاقتصادية، والفرص التقنية، وفرص الاستثمار والنمو، ويفترض بالمنظمة أن تكون لها القدرة على استثمار الفرص، وإدارة دفة العمل من خلالها وامتلاكها للموارد بما يمكنها على ذلك في ضوء حالة ملائمة تنبئها للتعامل مع الفرص، وقدرتها على بناء الرغبة لتقليل أي مغامرة قد تصاحب عملية اقتناص الفرص، حيث إن الفرص ظروف خارجية مواتية للمنظمة تساعد على تحقيق المنافسة الاستراتيجية (رشيد وجلاب، 2008). وبالتالي هي معطيات تقدمها البيئة الخارجية للمنظمة التي إذا ما استثمرتها بشكل سليم سوف تفيد في البقاء في السوق المنافسة، والنمو من خلال الدخول في أسواق جديدة، وتقديم منتجات جديدة، وتطوير المنتجات الحالية، ومن ثم نمو حصتها السوقية (كتانة وأغا، 2012).

- القوة الاستراتيجية: حيث تقوم المنظمة بدراسة قدرتها المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية التي تتاح لها في الدخول في نشاطات الأعمال الجارية، وهي تتجلى في موارد المنظمة وقابليتها ومقدرتها التي يمكن من خلالها تقديم قيمة للزبائن، وهي تتألف من خصائص الأداء وصفاته التي تسهم بتقديمها المنظمة مجسدة بصيغة سلع وخدمات تجعل الزبائن راغبين بدفع مقابل مادي من أجل الحصول عليها (حمود واللوزي، 2008).

- الخطر الاستراتيجي: يعدّ الخطر ظرفاً أساسياً غير ملائم للمنظمة موجوداً ببيئتها الخارجية، وتسهم المعلومات الاستراتيجية التي تحصل عليها المؤسسات من بيئتها الخارجية بالمساعدة في

التحقق من المخاطر التي قد تواجهها، والتي تعرقل مسيرتها نحو تحقيق الأهداف، وتمثل التهديدات بالأحداث المحتملة -والتي إذا حصلت- فسوف تسبب خطراً وآثاراً سلبية للمنظمة، كدخول منافسين جدد إلى السوق، أو زيادة الضغوط التنافسية، أو نمو قوة التفاوض عند الزبائن، أو التغيرات التي تحصل في حاجات ورغبات الزبائن (كتانة وأغا، 2012).

- رأس المال الاستراتيجي: يمثل رأس المال الفكري، الذي يسهم في تحسين الوضع التنافسي وإضافة قيمة للمنظمة، حيث تعدّ المعرفة، والمعلومات والأفكار المتميزة، والتجارب ثروة للمنظمة لتعزيز وضعها التنافسي، وتتمكن المنظمة من خلالها بالحصول على ميزة تنافسية مستدامة عبر تفاعل هذه المكونات، وتحقيق قيمة مضافة عالية للمنظمة، وبالتالي يمكن اعتبار رأس المال الاستراتيجي بأنه مجموعة من السمات أو المزايا أو القدرات العقلية التي يمتلكها بعض العاملين في المنظمة وتميزهم عن غيرهم، التي تدفعهم إلى الإبداع في المنتج أو العملية الإنتاجية، بإدخال التحسينات والتطوير، بما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة متميزة تشبع حاجات ورغبات الزبائن، وتتجاوزها وتمكّن المنظمة من اكتساب الميزة التنافسية (اليونس، 2008).
- المرونة الاستراتيجية: تعتبر المرونة في استخدام الموارد والقابليات المتاحة للمنظمة لتحقيق الميزة التنافسية أحد متطلبات عملية تطوير وتوليد البدائل الاستراتيجية، لذا لا بد من الاستجابة للطلبات المختلفة للزبائن في بيئات العمل، والاستجابة لحالات عدم التأكد من خلال تعديل الأهداف بالاستناد على المعرفة والقدرة المؤسسية، والعمل على إدخال تقنيات جديدة، كما أنها تمثل في امتلاك المنظمة لمفاتيح تغير سمات استراتيجية العمل بسهولة وبسرعة، والقدرة على معرفة وتقييم واتخاذ الإجراءات لتخفيف حدة التهديدات، واستكشاف الفرص في البيئة التنافسية الديناميكية والاستفادة منها، والقضاء على التأثيرات البيئية لتحسين موقعها التنافسي، وتتمثل المرونة الاستراتيجية بثلاثة أنواع مرونة (السوق، الإنتاج، التنافسية)، وبالتالي فإن المرونة الاستراتيجية عبارة عن امتلاك المنظمة القدرات والقابليات التي تمكنها من التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها من خلال التنسيق الصحيح بين مواردها وتوجيهها نحو الفرص المتاحة بالبيئة فضلاً عن استثمارها بتخفيض حجم المخاطر المحيطة بالمنظمة (كتانة وأغا، 2012).

## 9.2.2. نموذج قبول التكنولوجيا (Technology Acceptance Model-TAM)

عمل Davis على تطوير إطار عمل لتقويم قبول التكنولوجيا TAM-Model Acceptance Technology كطريقة لقياس قبول التكنولوجيا، ويعتمد النموذج على أنه كلما كانت نظرة المستخدم للتكنولوجيا الجديدة على أنها سهلة الاستخدام ومفيدة، كلما كان هناك اتجاه إيجابي نحوها، وبالتالي توافر الرغبة أو الدافعية في استخدامها، والإقبال عليه (غنية، 2023). ويمكن تعريفه بأنه

أداة تم تطويرها لرصد تصورات المستخدم لأي تكنولوجيا جديدة من خلال عوامل محددة متضمنة فيها، بحيث تؤثر على الرغبة في استخدام تلك التكنولوجيا مستقبلاً (الفريح والكندري، 2014).

ويتكون نموذج قبول التكنولوجيا TAM من العوامل الاتية (علي، 2017):

أولاً: العوامل السلوكية، والتي تشمل:

- سهولة الاستخدام المدركة: والتي تشير إلى الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أن استخدام التكنولوجيا سهلاً، ولا يتطلب أي جهد أو معاناة، وهو ما يسمح بتوفر الرغبة والدافعية في استعمالها.
- الاستفادة المدركة: والتي تشير إلى الدرجة التي يعتقد فيها الفرد أن استخدام التكنولوجيا يمكن أن يعزز ويحسن من أدائه في العمل.
- النوايا المدركة: وهو السلوك المخطط له من الفرد، ويتم توقعه من خلال سهولة الاستخدام المدركة والاستفادة المدركة.
- الاستخدام الفعلي: وهو الممارسة الفعلية لاستخدام التكنولوجيا لدى الفرد ويتم التنبؤ به من خلال النية السلوكية.

ثانياً: المتغيرات الخارجية: وهي التي تشمل المتغيرات الديموغرافية، وتؤثر هذه المتغيرات على سهولة الاستخدام المدركة والاستفادة المدركة.

وبالتالي يفترض هذا النموذج أن قبول التكنولوجيا من الأفراد يتحدد بالاستفادة المدركة، وسهولة الاستخدام المدركة، وأن هذين العاملين يحددان النوايا السلوكية نحو استخدام التكنولوجيا، وبالتالي الاستخدام الفعلي لها، ويتأثران بمجموعة من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في عمليات قبول التكنولوجيا.

### 3.2. المبحث الثالث: شركات التأمين في فلسطين:

#### 1.3.2. نبذه عامة:

في عام 1993، بدأت السلطة الوطنية الفلسطينية بتولي مسؤوليتها في إشراف صناعة التأمين، وتوسّع نطاق مسؤوليتها في عام 1994. بناءً على اتفاق نقل الصلاحيات (بموجب اتفاقية باريس الاقتصادية عام 1994)، حيث تهدف الاتفاقية إلى تنظيم قطاع التأمين، وتحديد آليات التعويض لضحايا حوادث الطرق، مع التأكيد على مبادئ المسؤولية المطلقة، والتعويض بغض النظر عن الخطأ. وأصبحت السلطة المشرفة قانوناً على التأمين، حيث تم تحويل الصلاحيات والسلطات والمسؤوليات في مجال التأمين بالمناطق - بما في ذلك ترخيص الشركات والوكلاء والإشراف على

نشاطهم - إلى السلطة الفلسطينية، وبقيت القوانين الفلسطينية تحافظ على نظام التعويض الإلزامي لضحايا الطرق، بسقف يستند إلى التزام مطلق عن الوفيات، أو الإصابات الجسدية لضحايا حوادث الطرق، واشترط التأمين الإلزامي لكل السيارات يغطي الوفيات والأضرار الجسدية لجميع الضحايا الناجمة عن حوادث الطرق بما يشمل السائقين (بروتوكول اتفاقية باريس الاقتصادية، 1994).

ولفترة طويلة، عانى قطاع التأمين من غياب التشريعات وآليات الرقابة الحكومية، وكذلك ضعف الثقة التأمينية. وفي نهاية عام 2004، تأسست هيئة سوق رأس المال الفلسطينية لتصبح الجهة المخولة قانوناً بالإشراف والتنظيم على قطاع التأمين. وأسهم إصدار قانون التأمين رقم 20 لعام 2005 في إعادة تنظيم القطاع (الوقائع الفلسطينية، العدد الثاني والستون). ووضعت الهيئة - بصفتها الجهة المخولة - سياسات مفصلة لتطوير وتنمية قطاع التأمين، وأعدت الأنظمة اللازمة، وخلقت بيئة ملائمة لنمو هذا القطاع، وتعمل الهيئة على توعية المجتمع بأهمية التأمين، وتطوير التشريعات والقواعد ونظم العمل الداخلية لتعزيز أدائها الرقابي. وخلال عام 2019، شهد قطاع التأمين الفلسطيني تطورات من بينها إطلاق برنامج الشهادات المهنية المرتبطة بإطار الكفاءات. كما أطلقت حملة توعوية تهدف لتعزيز الثقة بين المواطنين ومقدمي الخدمات التأمينية، وتم ربط شركات التأمين بنظام الاستعلام الائتماني الموحد، مما ساهم بتعزيز استقرارها المالي، وتحسين خدماتها (ماس، 2016).

وصدر في العام 2024 قرار بقانون رقم 17 يتعلق بـ "المعاملات الإلكترونية وخدمات الثقة" في فلسطين، حيث يهدف هذا القرار إلى وضع إطار قانوني لتنظيم التعاملات التي تتم عبر وسائل إلكترونية، وتوفير بيئة آمنة للمعاملات الرقمية، بما في ذلك التوقيع الإلكتروني، والختم الإلكتروني، والطابع الزمني. وقد شمل هذا القرار تنظيم خدمات الثقة الإلكترونية، مثل التوقيع الإلكتروني والختم الإلكتروني، لضمان موثوقية المعاملات الرسمية والتجارية. وكذلك تعزيز الشفافية والمساءلة في العمل الحكومي والمؤسسات العامة من خلال توفير بيئة قانونية للمعاملات الإلكترونية. وتمكين المواطنين من المشاركة الفعالة في الحياة العامة من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات والمعاملات عبر الإنترنت، والعمل على توفير بيئة آمنة للمعاملات الرقمية من خلال تنظيم خدمات الثقة الإلكترونية، وتحديد آليات للتحقق من صحة المعاملات، حيث أسهم هذا القرار في دعم التحول الرقمي في دولة فلسطين، وتسهيل المعاملات، وتوفير بيئة رقمية آمنة، وأتاح للأفراد إتمام المعاملات الحكومية والتجارية والمصرفية عن بُعد؛ مما يقلل التكاليف، ويسهل التواصل مع الأسواق العالمية، وبالتالي يُعدّ هذا القرار خطوة مهمة نحو التحول الرقمي في فلسطين، حيث يساهم في تسهيل حياة المواطنين والمعاملات التجارية والحكومية عبر توفير إطار قانوني واضح للمعاملات الإلكترونية (المعاملات الإلكترونية وخدمات الثقة، قرار بقانون رقم 17 لسنة 2024).

وفي نهاية عام 2022 بلغ عدد شركات التأمين المرخصة 12 شركة، تعمل في مختلف أنواع التأمين (info.wafa.ps)، وتُعرف عملية التأمين على أنها: منتج تقدمه شركة التأمين؛ بهدف تلبية احتياجات العميل ورغبته في مواجهة المخاطر المستقبلية المحتملة التي قد تؤدي إلى خسائر في شخصه أو ممتلكاته أو في مسؤوليته اتجاه الآخرين. وتشير هذه العملية إلى نشاط تبادلي لا يؤدي إلى نقل الملكية، ولكنها تُنتج بوليصة التأمين التي تثبت حق العميل في الحصول على المنافع المتفق عليها في العقد (بن نسوري، 2020).

### 2.3.2. قطاع التأمين في فلسطين:

يُعَدُّ قطاع التأمين أحد القطاعات الاقتصادية الحيوية، وهو جزء لا يتجزأ من ثلاثي الاستقرار الاقتصادي إلى جانب القطاع المصرفي والقطاع القضائي. يهدف قطاع التأمين إلى إدارة مخاطر الاقتصاد الوطني، بحيث يحمي المدخرات الوطنية، وحياة وممتلكات الأفراد والمؤسسات، ويسهم بشكل فاعل بعملية التنمية. حيث شهد قطاع التأمين في فلسطين تطوراً ملموساً منذ تولي "هيئة سوق رأس المال الفلسطينية" صلاحيات الإشراف والرقابة عليه. هذا التطور لم يقتصر فقط على زيادة حجم المحفظة التأمينية، وتعويضات شركات التأمين، بل شمل أيضاً مستوى ونوعية الخدمات التأمينية المقدمة للجمهور وتنوعها، وزيادة رؤوس الأموال لهذه الشركات، وزيادة استثماراتها (المشعشع، 2020).

تنظم "هيئة سوق رأس المال الفلسطينية" قطاع التأمين بفلسطين وتشرف عليه وفقاً لقانون التأمين الفلسطيني رقم 20 لسنة 2005 (في الفصول 7، 8، 9، 11)، والتشريعات الثانوية المصاحبة له مثل: (قانون الشركات، قرارات هيئة سوق رأس المال، وتشريعات أخرى ذات صلة مثل قانون المسؤولية المدنية، وقانون التأمين الإلزامي للمركبات)، هذه التشريعات تهدف لتنظيم قطاع التأمين، وضمان الالتزام بالمعايير المالية والتشريعية، وأولت الهيئة أهمية لقطاع التأمين، لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية المرجوة من النشاط التأميني، ولحماية حقوق حملة وثائق التأمين والمستفيدين منها، وتعمل الإدارة العامة للتأمين بشكل مستمر في مجال الإشراف والرقابة على قطاع التأمين في فلسطين. وتقوم أيضاً بمراجعة مستمرة للتشريعات الثانوية التي صدرت بموجب قانون التأمين رقم 20 لسنة 2005، وتقديم التعديلات اللازمة على هذه التشريعات لقطاع التأمين (ماس، 2016).

### 3.3.2. أهمية شركات التأمين:

تعمل شركات التأمين على إدارة الخطر، وتحقيق توازن بين مصلحتها ومصلحة الأفراد والشركات التي تؤمن لديها. وذلك من خلال تقديم تغطية تأمينية صحيحة وفعالة، ويتم تحديد نطاق التغطية والاكتتاب التأميني بدقة؛ بهدف ضمان تعويض المؤمن له في حال وقوع حادث يسبب خسائر.

ويعتمد مبدأ التأمين على جبر الضرر (أو إعادة الحال إلى ما كانت عليه قبل وقوع الخطر المبين في العقد)، وعلى تغطية الخسائر الناتجة عن الحوادث المشمولة بالتأمين؛ مما يسهم بشكل كبير في استمرارية الحركة الاقتصادية بطريقة آمنة. يتيح هذا النهج للمستثمرين الفلسطينيين الجرأة على الاستثمار في مشاريع اقتصادية كبيرة، مما يخلق فرص عمل للمواطنين، ويضمن عائداً مناسباً للمستثمرين. كما يمنح هذا النهج المستثمرين الثقة في وجود شبكة أمان تحميهم من المخاطر الطبيعية والحوادث المحتملة التي قد تهدد مستقبل استثماراتهم. وفي النهاية، يعدّ هذا النهج الاقتصادي والتأميني مرتبطاً بشكل وثيق بتعزيز الاستقرار الاقتصادي والاجتماعي في فلسطين (المشعشع، 2020).

وقطاع التأمين بفلسطين يشكل مصدراً مهماً لفرص العمل، ويلعب دوراً بارزاً في استقطاب رأس المال للبلاد، حيث يشعر المستثمرون بالأمان والحماية لاستثماراتهم بفضل وجود تغطية تأمينية. كما تسهم شركات التأمين الفلسطينية بشكل فعال في تطوير الاقتصاد المحلي، والاستثمار في المشاريع المحلية بشكل مستمر. وبالإضافة إلى ذلك، تلتزم هذه الشركات بتحمل جزء من المسؤولية المجتمعية؛ مما يسهم بدعم الاقتصاد الوطني وتعزيز الاستدامة المجتمعية (الحمود، 2020).

صنف حجة (2023) أهمية الخدمة التأمينية من ناحيتين:

• أهمية الخدمة التأمينية اقتصادياً:

- ✓ يوفر التأمين الحماية من الخسائر الناتجة عن المخاطر التي يتعرض لها الأفراد والمؤسسات.
- ✓ يُعدّ التأمين وسيلة للادخار، حيث يتم تحصيل أقساط التأمين واستثمارها في مشاريع متنوعة.
- ✓ يعمل التأمين على زيادة كفاءة الإنتاج وتحسين مستوى الإنتاجية، من خلال إزالة الخطر عن حياة الأفراد؛ مما يساعدهم على التركيز في العمل، وتطوير وسائل تحسين الإنتاج.
- ✓ يساهم التأمين في تحقيق توازن تمويلي بين العرض والطلب في الحياة الاقتصادية، حيث يمكن للحكومة في فترات الازدهار زيادة مجال التغطية التأمينية، وزيادة المدخرات الإجبارية، مما يساعد في تخفيف الموجة التضخمية، وفي فترات الركود، يعمل التأمين على زيادة قيمة التعويض المستحق للمؤمن عليهم، مما يزيد الإنفاق الفعلي على السلع والخدمات، وبالتالي يساعد في التخفيف من حدة الركود.

• أهمية الخدمة التأمينية اجتماعياً:

- ✓ يشجع التأمين على تطوير مشاعر المسؤولية الاجتماعية والحد من الحوادث، حيث يجعل الفرد يفكر في طرق لحماية نفسه وأسرته ومجتمعه من المخاطر.

- ✓ يساعد خدمة التأمين في تلبية بعض الاحتياجات الاجتماعية والنفسية وتحقيق الاستقرار للأفراد.
- ✓ يساهم التأمين في تحقيق الاستقرار الاجتماعي للأفراد والأسر، من خلال توفير الأمن والحماية من الخسائر المالية نتيجة للأمراض، والإعاقة، وفقدان الدخل، مما يساهم في محاربة الفقر وتعزيز التماسك الاجتماعي.

#### 4.3.2. دورة حياة خدمة التأمين:

إن دورة حياة خدمة التأمين تتألف من نفس المراحل الأربع لدورة حياة المنتج، وهي: المرحلة المبكرة، والنمو، والنضوج، والانحدار. لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها، حيث يجب تعديلها لتناسب مع خدمة التأمين (مغربي، 2019):

- مرحلة التقديم: تقدم خدمات التأمين لأول مرة وتتميز بقيمة الأرباح، بسبب التكاليف الثابتة كالنمو والاعلان. يكون التقديم الأول لخدمات التأمين بأنه لا يحظى غالباً بقبول كبير من العملاء، ولكن يمكن توسيع نطاق الخدمات بالتدرج إذا تم قبولها من قبل المستفيدين.
- مرحلة النمو: تتزايد خدمات التأمين في هذه المرحلة، وبالتالي زيادة التدفقات النقدية الإيجابية، والنمو السريع في الأعمال. تتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وزيادة المنافسة، وتتطلب تطوير مزايا تنافسية للمحافظة على مستوى الأعمال.
- مرحلة النضوج: في هذه المرحلة، يبدأ مستوى الخدمات في الانخفاض ببطء وتشتد المنافسة، وتعمل شركات التأمين على إبعاد المنافسين لزيادة حصتها في السوق. تتميز هذه المرحلة بالاستقرار والمنافسة المستمرة.
- مرحلة الانحدار: حيث ينخفض مستوى الخدمات المقدمة؛ مما يؤدي لانخفاض الأرباح، وتناقص المنافسة. مما يتطلب استخدام التكنولوجيا لتقديم خدمات جديدة، وتحفيز النمو مرة أخرى.

#### 5.3.2. التحديات التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين:

- إن التحديات التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين تشمل عدة جوانب، ومن أبرزها (ماس، 2016):
- التمويل الصغير والتأمين الصغير: يتعلق هذا التحدي بالفهم والتطبيق الصحيح لمفهوم التأمين، والممارسات المتعلقة به، وهو يؤثر سلباً على قدرة الأفراد والشركات للوصول لخدمات التأمين.
  - الاشتغال المالي: تحدٍ يتمثل في عدم تناسب البنية التحتية القانونية للقطاع المالي مع خدمات التأمين، مما يؤثر على نمو قطاع التأمين.
  - غياب الوعي والثقة: وهي تحديات متعلقة بغياب الوعي لدى الأفراد والمؤسسات بأهمية التأمين، الأمر الذي يؤدي إلى عزوف الأفراد والشركات عن التأمين، بالإضافة إلى ضعف الثقة في شركات التأمين بسبب قضايا عدم الدفع أو التأخير فيه.

- التحديات الاقتصادية: يتمثل بمستوى الدخل المحدود، وارتفاع معدلات البطالة، مما يجعل قساوسة التأمين غير ميسورة؛ وبالتالي نقصان الطلب على التأمين.
- التحديات التسويقية: تشمل ضعف جهود التسويق، وعدم وصول الخدمات التأمينية للشرائح الكبيرة من المستفيدين، بالإضافة لقلّة الخبرات ونقص التدريب.
- التحديات التشريعية والقانونية: تشمل عدم تطبيق القوانين بشكل فعال، وعدم مسايرة المستجدات العالمية في سوق التأمين.

يُعد قطاع التأمين في فلسطين جزءاً محورياً من الهيكل الاقتصادي والمؤسساتي، حيث يسهم بشكل أساسي في توفير الحماية المالية للأفراد والمؤسسات ضد مختلف المخاطر. وتواجه شركات التأمين في فلسطين عدة تحديات، أبرزها الصعوبات الاقتصادية والسياسية الناجمة عن الظروف الاستثنائية في المنطقة، التي تؤثر على قدرة الأفراد والمؤسسات على الاستفادة من خدمات التأمين. بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات تحديات تنافسية نتيجة لدخول شركات جديدة إلى السوق، وزيادة حدة التنافس، مما يفرض عليها ضرورة تطوير استراتيجيات مبتكرة للبقاء في السوق، وجذب مزيد من العملاء.

## 4.2. الدراسات السابقة:

### 1.4.2. الدراسات العربية

دراسة جعفر (2024) بعنوان: أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات، واختبار الإجهاد.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التحول الرقمي على إدارة مخاطر التأمين، وذلك باستخدام تقنيات تحليل السيناريوهات، واختبار الإجهاد لمواكبة التطورات التكنولوجية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المقارن من خلال تحليل سوق التأمين، ومقارنة استخدام التقنيات الرقمية بين الشركات في مختلف أنحاء العالم، بهدف التغلب على التحديات المرتبطة بذلك. شمل مجتمع الدراسة المستفيدين من خدمات التأمين وموظفي قطاع التأمين، حيث تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. توصلت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يسهم في زيادة المبيعات، وتحسين إدارة العمليات التشغيلية، وتسريع معالجة المطالبات، فضلاً عن تحسين الأداء العام، ورفع مستوى رضا العملاء. كما أشارت النتائج إلى أن استخدام أدوات تحليلية متقدمة مثل تحليل السيناريوهات، واختبار الإجهاد يساعد شركات التأمين في تحديد المخاطر بشكل أكثر دقة، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثار هذه المخاطر.

## دراسة السويدي (2024) بعنوان: دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التسويق الاستراتيجي لشركات التأمين: دراسة ميدانية لقطاع التأمين في قطر.

تسعى لدراسة تأثير تحديات استخدام الذكاء الاصطناعي، والثقافة التنظيمية والاستثمار بهذه التقنيات، وقدرات الذكاء الاصطناعي الحالية على أداء حملات التسويق. استخدمت الدراسة المنهج الكمي، باستخدام استبيان وزّع على عينة من 103 من المسؤولين والموظفين في إدارات التسويق في شركات التأمين. تبين وجود تأثير دال احصائياً لتحديات استخدام الذكاء الاصطناعي، مثل نقص المواهب، والمخاوف الأخلاقية، وصعوبات التكامل مع الأنظمة القديمة ومقاومة التغيير، على أداء حملات التسويق. كما أظهرت النتائج الدور الحاسم للثقافة التنظيمية الداعمة، والاستثمارات الكافية في البنية التحتية والتدريب في تمكين الاستفادة الفعّالة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق. وأبرزت أهمية قدرات الذكاء الاصطناعي الحالية، بما في ذلك الأتمتة والتكامل في استخدام البيانات والقدرات التنبؤية والتحليلية، والتعاون مع العنصر البشري، في تحسين أداء الحملات التسويقية.

## دراسة فقير ومصطفى (2024) بعنوان: ريادة الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA فرع عنابة.

هدفت الدراسة إلى إبراز مدى تبني ريادة الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، وإبراز الأبعاد المساعدة في تحقيق ميزتها التنافسية، واكتشاف الشروط التي تسهم في تفعيلها في مؤسسة ASS فرع عنابة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات، وبلغ حجم عينة الدراسة 30 مفردة. أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين أبعاد ريادة الأعمال والميزة التنافسية. كما بيّنت النتائج أن الميزة التنافسية تتجلى بوضوح في قدرتها على التخطيط المستقبلي، واستغلال الفرص السوقية الناشئة قبل المنافسين، إلا أنها تعاني من ضعف في تبني بعد المخاطرة ضمن الاستراتيجيات المؤسسية.

## دراسة حجة (2023) بعنوان: استخدام التكنولوجيا ودورها في تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع استخدام التكنولوجيا، ودورها في تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين في فلسطين، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة الموظفين الإداريين والعاملين في دوائر التكنولوجيا في شركات التأمين الفلسطينية البالغ عددهم (244) موزعين على تسع شركات تأمين عاملة في فلسطين. تبنت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، حيث قام الباحث بتصميم أداة الدراسة الاستبانة وتوزيعها على عينة عشوائية طبقية مكونة من (137) من الإداريين والعاملين في دوائر التكنولوجيا في شركات التأمين الفلسطينية، تم التوصل إلى إن واقع استخدام التكنولوجيا في

شركات التأمين في فلسطين كان بدرجة مرتفعة، وأن واقع جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين في فلسطين، كان بدرجة مرتفعة، وتبين وجود علاقة ارتباط إيجابية بين استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات المقدمة بأبعادها (الملموسية، الموثوقية، الاستجابة، الضمان، الاعتمادية)، في شركات التأمين. وتبين وجود فروق في المتوسطات الحسابية حول تقييم دور استخدام التكنولوجيا في شركات التأمين، تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، وكانت الفروق لصالح الفئة (أكثر من 101) موظف، ولمتغير القيمة السوقية للشركة لصالح الفئة (51 فأكثر)، وتبين عدم وجود فروق في تقييم دور استخدام التكنولوجيا في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير عمر الشركة، ونوع التأمين، وتبين أن عدم وجود فروق في تقييم جودة الخدمات في شركات التأمين الفلسطينية تعزى لمتغير عدد العاملين في الشركة، والقيمة السوقية للشركة، وعمر الشركة، ونوع التأمين.

#### **دراسة دغنوش (2023) بعنوان: مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية.**

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك العامة والخاصة في ولاية الجزائر العاصمة. تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال دراسة استقصائية باستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 200 موظف من موظفي البنوك. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي ومعنوي لتكنولوجيا التحول الرقمي على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك. كما أن تجربة العميل الرقمية كان لها تأثير معنوي على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك. وكان لتكنولوجيا التحول الرقمي تأثير معنوي على جودة العمليات المصرفية الرقمية في البنوك. كما أن تجربة العميل كانت لها تأثير معنوي على جودة العمليات المصرفية الرقمية في البنوك. وكان لاستخدام تكنولوجيا التحول الرقمي تأثير معنوي على جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية في البنوك.

#### **دراسة عبد المهدي وآخرون (2023) بعنوان: تأثير ريادة الأعمال الرقمية في سمعة شركة التأمين العراقية.**

يهدف هذا البحث إلى تحليل دور ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها في تحسين سمعة شركة التأمين العراقية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في شركة التأمين العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وتبين أن متغير ريادة الأعمال حقق وسطاً حسابياً كبيراً، كما تبين أن متغير سمعة الشركة حقق وسطاً حسابياً كبيراً، وتبين أن هنالك أثراً ذا دلالة إحصائية بين ريادة الأعمال الرقمية وسمعة الشركة. كما تبين أن هنالك علاقة ارتباط بين ريادة الأعمال الرقمية وسمعة الشركة.

## دراسة الطباوي (2022) بعنوان: دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين.

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية المستدامة، واستخدم الباحث المنهج الإيجابي - وبصفة خاصة - النموذج الاستنباطي الفرضي، وتم جمع البيانات باستخدام قائمة استقصاء موجهة إلى عينة عددها (285) مفردة من العاملين في شركة مصر للتأمين، واتضح من نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين متغير الريادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة، وهي (التكلفة، والجودة، والمرونة والتسليم). كما يوجد تأثير إيجابي معنوي لأبعاد الريادة الاستراتيجية (الريادة الاستراتيجية، العقلية الريادية، الثقافة الريادية، إدارة الموارد بشكل استراتيجي) في الميزة التنافسية المستدامة وأبعادها.

## دراسة الهويدي (2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية.

تهدف الدراسة لاستكشاف دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستقرائي. توصلت الدراسة إلى اعتبار التحول الرقمي نظاماً متكاملًا يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب الأعمال المؤسسية، بهدف تطوير أداء القيادات، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية المؤسسية. إن ريادة الأعمال التنظيمية تتضمن جوانب متعددة من الأهمية، تشمل الابتكار في المنتجات والأسواق والعمليات والتكنولوجيا والإدارة والاستراتيجيات، إضافة إلى استثمار الفرص داخل المؤسسات الحالية، وإنشاء مشاريع جديدة داخل المؤسسات القائمة، وتعزيز النشاط الريادي بمختلف مستوياته. وريادة الأعمال التنظيمية تعد عملية تهدف إلى تمكين المؤسسة من خلق بيئة تشجع على الابتكار والريادة لدى موظفيها، بهدف تعزيز قدراتها التنافسية، وتحسين أدائها وربحيتها، وتعزيز مركزها التنافسي في أسواق منتجاتها الحالية والمستقبلية.

## دراسة عايش وطه (2022) بعنوان: دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين " دراسة تطبيقية ".

هدفت هذه الدراسة لتحليل وتوصيف أبعاد التحول الرقمي، وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، واستكشاف نوعية العلاقة بين هذه الأبعاد، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تألف مجتمع الدراسة من جميع مواطني الكويت، واختيرت عينة عشوائية عددها 350 فرداً. أظهرت نتائج الدراسة أن الرقمنة أثّرت بشكل إيجابي على المستفيدين من التطوير والاستدامة؛ مما ساهم في تحسين حياتهم، وزيادة مستوى المعرفة. وتبين أن التحول الرقمي يُعدّ وسيلة متطورة لتعزيز جودة الخدمات - سواء كانت مقدمة من الحكومات أو المؤسسات - وهو نتاج للتطورات التكنولوجية

الحديثة التي أدت إلى تحويل العالم إلى عالم رقمي. وتبين عدم وجود فروق إحصائية في اتجاهات المواطنين الكويتيين اتجاه مستوى التحول الرقمي بناءً على النوع أو العمر، كذلك عدم وجود فروق في اتجاهاتهم تجاه جودة الخدمات المقدمة بناءً على هذه العوامل. وتبين وجود تحفيز إيجابي واضح للعلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين. كما أن هنالك أهمية الرقمنة واستخدام التكنولوجيا في تحسين حياة المواطنين وتعزيز رفاهيتهم، وتحقيق الأهداف الأساسية للدول والحكومات فيما يتعلق بالمؤسسات الحكومية، مما يسهم أيضاً في الحفاظ على موارد الدول ومكافحة الفساد.

### دراسة الفتلاوي والشمري (2022) بعنوان: تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية:

تهدف الدراسة إلى فحص تأثير اعتماد سلوكيات العمل الاستباقي على تحقيق الريادة الاستراتيجية. تم تنفيذ البحث في إدارة الأحوال المدنية والجوازات والإقامة، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وشملت العينة 220 مشاركاً ممثلين في المديرين ورؤساء الأقسام ومديري الشعب ومسؤولي الوحدات في الإدارة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكيات العمل الاستباقي والريادة الاستراتيجية، مما يشير إلى إمكانية تبني هذه السلوكيات، وتحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال توفير فوائد السلوك الاستباقي للمديرين الرياديين في المديرية. وتبين وجود تأثير معنوي لسلوكيات العمل الاستباقي على تحقيق الريادة الاستراتيجية، مما يؤكد تأثير هذه السلوكيات في تحقيق الريادة الاستراتيجية من خلال تأثيرها على السلوك الاستباقي في تحقيق الريادة استراتيجياً. كما أظهرت سلوكيات العمل الاستباقي تأثيراً إيجابياً على تحقيق الريادة الاستراتيجية بشكل عام، مما يبرز أهمية اعتماد هذه السلوكيات في رفع مستوى الريادة الاستراتيجية للمديرية من خلال تحسين التناغم بين أفراد العينة، وتحقيق التكامل في التفاهم لتحقيق الإبداع الفردي الذي يؤدي إلى قبول تحمل المخاطر، وإنجاز المهام بمرونة عالية ووضوح الرؤية. ويمكن لصوت الموظف أن يلعب دوراً فعالاً في تحقيق الريادة للمديرية، حيث يظهر تأثيره الإيجابي الإحصائي والعلاقة المعنوية التي يتمتع بها، مما يساعد المديرية على استغلاله لتحقيق مستوى ريادي أعلى مقارنة بالمديريات الأخرى. ولم يظهر تأثيراً معنوياً للإبداع الفردي في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مما يشير إلى ضعف هذا الجانب، وعدم قدرة العطاء الفردي على المساهمة في تطوير أداء المديرية وتعزيز تنافسيتها. ويمكن أن يؤدي فشل التنبؤ بوقوع المشاكل الفعلية إلى تأثير سلبي على أداء المديرية الاستراتيجي، حيث يعني هذا عدم قدرة المديرية على التعامل الفوري مع المشاكل الداخلية، مما يشير إلى نقطة ضعف أساسية في أدائها. وعلى الرغم من أهمية تحمل المخاطر في تحقيق الريادة، إلا أن التردد في تحمل المخاطرة يقلل من الاستجابة لتحمل المخاطرة؛ مما يؤدي إلى ضعف القدرة على استغلال الموارد البشرية.

## دراسة شراكة (2021) بعنوان: تكنولوجيا التأمين: اتجاهات جديدة لصناعة تأمين متطورة ومتحولة تكنولوجياً، دراسة حالة الشركة الأمريكية Lemonade.

تهدف الدراسة إلى استكشاف عالم تكنولوجيا التأمين، ورصد آخر التطورات التكنولوجية على المستوى الدولي، وتسلط الضوء على أهم الفرص المتاحة لصناعة التأمين من دخولها في التعاون مع شركات تكنولوجيا التأمين، وإبراز أهم العناصر التي يمكن تطويرها في نموذج أعمال التأمين التقليدي في ظل تبني تكنولوجيا التأمين، واستندت الدراسة إلى المنهج التحليلي. وتبين من الدراسة تمتع ابتكارات تكنولوجيا التأمين بالقدرة على تقديم مزايا عديدة لصناعة التأمين كتحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، وتحسين تقييم المخاطر، والارتقاء بتجربة العملاء، وتحسين إدارة مطالبات التأمين ومنع الاحتيال، وشراء منتجات التأمين بطرق جذابة. وتبين أن هنالك أهمية لتكنولوجيا التأمين في عملية التحول التكنولوجي، لقيامها على الابتكار والإبداع، وتركيزها على نهج العميل واحتياجاته، كما أنه ومن خلال تكنولوجيا التأمين ستعرف صناعة التأمين تحولاً تدريجياً من نموذج تقليدي يركز على المنتج إلى نموذج مبتكر يركز على العميل.

## دراسة الزطيف والمرابط (2021) بعنوان: جاهزية شركات التأمين للتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة مصراتة.

حيث هدفت الدراسة للتعرف إلى مدى جاهزية شركات التأمين للتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، من خلال دراسة أثر المتغيرات المستقلة والمتمثلة في (توافر البنية التحتية، توافر الثقة بين حملة الوثائق وشركات التأمين، توافر منتجات رقمية، واجهة الموقع) على المتغير التابع (الجاهزية للتحول الرقمي)، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتم توزيعها على 50 موظفاً في شركات التأمين داخل مدينة مصراتة، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث توصلت إلى أن متغير توافر منتجات رقمية (إلكترونية) له تأثير مهم ودال إحصائياً على المتغير التابع (الجاهزية للتحول الرقمي)، كما أشارت النتائج إلى أن متغير (البنية التحتية) له تأثير سالب الاتجاه على المتغير التابع (الجاهزية للتحول الرقمي)، إلا أن هذا التأثير غير دال إحصائياً، وهذه النتيجة تأثيرها سالب الاتجاه جاءت منسجمة مع نتائج الإحصائية الوصفية المتعلقة بهذا المتغير.

## دراسة مشهور ويوسف (2021) بعنوان: تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي.

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية التحول الرقمي في تطوير المنتج السياحي، وتأثيره على نمو القطاع السياحي في مصر، من خلال تقديم إطار مقترح للعلاقة بين التحول الرقمي وتطوير المنتج السياحي؛ بهدف زيادة قدرة القطاع السياحي على المنافسة وإضافة قيمة مضافة. واستخدمت

الدراسة منهجاً وصفيّاً بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي، وتشكّل مجتمع الدراسة من مختلف الفاعلين والمخططين في قطاع السياحة والسفر، بما في ذلك الجهات الحكومية السياحية، ومديري التسويق والسياحة في شركات السياحة، وبعض المسؤولين والمتخصصين في وزارة السياحة والآثار، بالإضافة إلى الخبراء في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وقد تم اختيار عينة بسيطة من هذا المجتمع، تبلغ 150 فرداً، واستُخدم الاستبيان لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن غالبية المشاركين يرون أهمية توفير البنية التحتية، والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، وتعزيز الخدمات الرقمية في المؤسسات السياحية، بالإضافة إلى أهمية التغلب على الصعوبات التي تعترض تنفيذ التحول الرقمي في القطاع السياحي المصري، وتطوير المنتج السياحي.

#### **دراسة عمرو (2021) بعنوان: أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن.**

وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر ريادة الأعمال على إدارة المخاطر في مشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، وتقييم مستوى تطبيق استراتيجيات ريادة الأعمال في هذا القطاع. حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة 821 مفردة من فئات إدارية وفنية تشمل مديري المشاريع والمديرين التنفيذيين ورؤساء الأقسام والمشرفين. واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. وأظهرت النتائج أن مشاريع الاتصالات توظف مواردها بشكل فعال لدعم البحث والتطوير، وتعزيز بيئة الابتكار، وتسعى باستمرار إلى تطوير منتجات وخدمات جديدة باستخدام أحدث التقنيات. كما تبين أن هذه المشاريع تشجع مشاركة الموظفين في حل المشكلات، وتطوير مهاراتهم من خلال التدريب والمشاركة في التخطيط. وتهتم بتأمين المواد الأولية في الوقت المناسب، واستكشاف أسواق جديدة، والتميز عن المنافسين عبر أفكار مبتكرة. إضافة إلى ذلك، تعتمد هذه المشاريع على كفاءات متخصصة في تحليل المخاطر باستخدام أدوات متقدمة.

#### **دراسة البلوشية وآخرون (2020) بعنوان: واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية.**

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عُمان، واستندت الدراسة إلى المنهج الوصفي النوعي، وتكونت عينة الدراسة من 14 مبحوثاً، واستخدمت المقابلة شبه المقتنة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن المؤسسات تقوم بجهود واضحة في التحول الرقمي، وتفاوت مستوى التقدم بينها، وأن جميعها ساهمت في تقدم السلطنة في هذا المجال. وتمثلت أبرز المشاريع التحويلية في مشاريع البنية التحتية مثل التصديق الإلكتروني ومنصة التكامل الحكومية. ويتميز التحول الرقمي بالاستمرارية، حيث لا يحده زمن محدد، بل يتجدد باستمرار وفقاً للتغيرات في قطاع تقنية المعلومات. وهو يعدّ دافعاً للمضي قدماً في عملية التحول والتطور لمواكبة التطورات

الجديدة في هذا المجال. كما أظهرت أن لسلطنة عُمان عدة إنجازات في مجال التحول الرقمي وتحسين الخدمات الحكومية وهذا ما أكدته التقارير المحلية والدولية. وعلى الرغم من وجود هذه الإنجازات، إلا أنها لا تزال تواجه بعض التحديات. كما يعكس التحول الرقمي في السلطنة جهوداً واضحة، وقد بدأ الحراك في هذا الجانب في العامين 2010 و 2011، حيث بدأت الهيئة بتنفيذ مبادرات التحول. وعلى الرغم من هذا التقدم، فإن التحول الرقمي في السلطنة لا يزال متأخراً إلى حد ما، ويرجع ذلك جزئياً إلى عدم إجراء تقييم شامل للمؤسسات قبل تطبيق الاستراتيجيات والخطط، بالإضافة إلى تأثير عوامل أخرى مثل قطاع التعليم.

### دراسة عتريس (2020) بعنوان: الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر 2030 جامعة الزقازيق نموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية على تحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية، في ضوء "رؤية مصر 2030" للتنمية المستدامة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الكيفي، وأجريت ميدانياً على عينة مكونة من 360 عضو هيئة تدريس في ست كليات بجامعة الزقازيق. وأظهرت النتائج أن ريادة الأعمال الاستراتيجية تُعد مدخلاً حديثاً يعزز القدرة التنافسية للجامعات من خلال استغلال الفرص، وتحقيق تمايز مستدام. وبيّنت أن الأداء التنافسي يرتبط بمؤشرات متعددة تشمل الجوانب التعليمية، والبحثية، والتسويقية، والمالية والتقنية. كما وُجدت علاقة معنوية موجبة بين أبعاد ريادة الأعمال الاستراتيجية والأداء التنافسي، إلا أن التأثير الإحصائي المباشر كان واضحاً فقط على الأبعاد الفرعية، وليس على الأداء الكلي. وأشارت الدراسة إلى تباين في مستوى تطبيق ريادة الأعمال الاستراتيجية بين الجامعات، نتيجة لاختلافات في درجة التكامل بين الأبعاد الخمسة لهذه الريادة، وتأثيرات عوامل مثل الابتكار والثقافة الريادية.

### دراسة الشمري وآخرون (2020) بعنوان: دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية.

هدفت الدراسة لتحليل دور خصائص المنظمات الذكية في تعزيز التأثير الريادي من خلال استراتيجيات العمل الاستباقية، أُجريت في شركة آسيا سيل للاتصالات بمشاركة 24 من مديري الفروع ورؤساء الأقسام والوكلاء الحصريين، باستخدام استبيانات ومقابلات شخصية. تبين أن تبني استراتيجيات استباقية، يسهم بفعالية في تقوية العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية والتأثير الريادي. كما بيّنت الدراسة أهمية الحوار المفتوح، والمشاركة في صنع القرار، وتقديم الحوافز المدعومة بالرؤية والثقافة التنظيمية في تحقيق الريادة. وأكدت النتائج وجود علاقة تأثيرية معنوية ووسيلة بين العمل الاستباقي وخصائص المنظمة الذكية، والتأثير الريادي في بيئة الاتصالات التنافسية.

## دراسة الحلواني (2017) بعنوان: واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع أبعاد الريادة (الإبداع، والابتكار، والتفرد، والمخاطرة، والمبادرة) في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لاستقصاء واقع الدراسة، حيث شمل مجتمع الدراسة أصحاب ومديري منشآت الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، واستخدمت الباحثة عينة بسيطة ميسرة لتشمل عدداً من أصحاب ومديري هذه المنشآت. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع، والابتكار، والمبادرة، والتفرد في الأعمال الصناعية الصغيرة في المحافظتين كان مرتفعاً. كذلك كان مستوى المخاطرة في هذه الأعمال مرتفعاً، ولم يتم العثور على فروق إحصائية في الإجابات المتعلقة بأبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في المحافظتين بناءً على المتغيرات القانونية للمشروعات أو البيانات العامة للمديرين. كما وجدت فروقاً إحصائية فيما يتعلق بالمسمى الوظيفي لصالح المديرين ورؤساء الأقسام، وفروقاً إحصائية فيما يتعلق بخبرة العمل العامة، حيث كانت الفروق تصب لصالح الذين لديهم خبرة عملية تزيد عن 20 سنة، مقارنة بأولئك الذين لديهم خبرة أقل. وتظهر النتائج ارتفاعاً في مستويات الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة، مما يشير إلى قدرة هذه الشركات على التكيف مع التحديات والمتغيرات في بيئة الأعمال.

### 2.4.2. الدراسات الأجنبية

#### دراسة Hayashi (2023) بعنوان: التحول الرقمي وريادة الأعمال.

#### Digital Transformation and Entrepreneurship.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد أنواع المشاكل التنظيمية الموجودة في شركة تقنية رائدة بخصوص تنفيذ تكنولوجيا المعلومات. تتمثل النظريات في النهج الاقتصادي الاجتماعي للإدارة (SEAM) والنهج الاجتماعي التقني. وتعتمد طريقة البحث على دراسة الحالة لشركة أمرون. حيث تشمل نتائج البحث الاختلالات وتأثير التقنيات الرقمية: يحتاج عمل فريق العمل إلى أن يكون أكثر اتساقاً، ويحتاج لمزيد من التواصل والتنسيق بين أفراد الفريق. وعند إدخال مواد جديدة، قد تحدث مشكلات بين قسم البحث والتطوير وقسم توريد المواد وقسم الجودة. العوامل الاجتماعية لهذه الاختلالات هي أن التنظيم مقسم بشكل رأسي بشكل كبير والقسمية قوية. ويجب على المديرين قيادة التحول بروح الريادة. أما الجوانب التقنية فتتمثل في النجاح الهائل لتطوير التكنولوجيا في الماضي للشركة يمكن أن يكون أكثر توجهاً نحو تطوير المنتجات بشكل موضوعي يؤكد كثيراً على التكنولوجيا والوظيفة في المنتج. المساهمة في النظرية هي تطبيق نظرية SEAM و STA لتوضيح المشكلة التنظيمية في هذا البحث.

دراسة (Chatterjee et al., 2022) بعنوان: التحول الرقمي وعملية ريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند: الدور المعتدل لتبني قدرات إدارة علاقات العملاء بالذكاء الاصطناعي والتخطيط الاستراتيجي.

#### **Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning.**

تهدف هذا الدراسة إلى تحديد العوامل التي يمكن أن تؤثر على ريادة الأعمال الرقمية في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند. وبحث دور التعامل مع العملاء بواسطة الذكاء الاصطناعي، ونظام إدارة العلاقات مع العملاء والتخطيط الاستراتيجي كعوامل معتدلة في ريادة الأعمال الرقمية. وباستخدام المداخل من الأدبيات والنظريات، تم تطوير نموذج بشكل مفهومي. وتم التحقق من النموذج باستخدام تقنية التحليل الهيكلي بأقل المربعات مع مراعاة 315 مستجيباً. وتوصلت الدراسة إلى أن الفائدة المحسوسة، وسهولة الاستخدام، والاستعداد للتغيير تؤثر بشكل كبير على ريادة الأعمال الرقمية للشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند. وتُبرز الدراسة أن المعتدلين الاثنين لهما تأثيرات كبيرة على العلاقات بين ريادة الأعمال الرقمية ومتبئاتها.

دراسة (Corvello 2022) بعنوان: التحول الرقمي للعمل الريادي.

#### **The digital transformation of entrepreneurial work.**

وتهدف هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير التحول الرقمي على أنشطة أصحاب الأعمال في الشركات الريادية. حيث اعتمدت الدراسة تصميم دراسة الحالة المتعددة، وشملت عينة البحث ثمانى شركات ريادية تمثل طيفاً متنوعاً من الشركات الصغيرة والمتوسطة، بالإضافة إلى مؤسسات تكنولوجية عالية ومنخفضة. وقد تم جمع البيانات من خلال مقابلات شبه منظمة مع رواد الأعمال في هذه الشركات. وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي يدفع رواد الأعمال للانخراط في أنشطة متنوعة، مع تركيز ملحوظ على المهام الموجهة نحو الخارج، مثل الحفاظ على علاقات العملاء والتواصل مع الشركاء. وتلعب قواعد البيانات وأدوات الذكاء الاصطناعي دوراً محورياً في دعم قدرة رواد الأعمال على فهم البيئة الخارجية؛ مما أدى إلى زيادة اعتمادهم على هذه الأدوات. كما كشفت الدراسة عن فروق تتعلق بخصائص الشركات. إذ يركز رواد الأعمال في الشركات الصغيرة على الأنشطة التجارية المباشرة، بينما يوليّ نظراؤهم في الشركات المتوسطة أهمية أكبر لبناء الشبكات، واستخدام التحليلات في تطوير الاستراتيجيات. أما الشركات التكنولوجية العالية فتميزت بمعدلات أعلى في اعتماد الأدوات الرقمية، ونمو أسرع في استخدامها، مدفوعة بارتفاع مستوى المعرفة التكنولوجية، وانتشار الأدوات الرقمية بين الموظفين والعملاء. وقد تبين أن أدوات الاتصال الرقمي تسهم في تعزيز تدفق المعلومات، مما يدعم الاستخدام المكثف لأدوات تحليل الأداء مثل لوحات القيادة الرقمية.

دراسة (Garcez et al., 2022) بعنوان: التحول الرقمي يشكل ركائز هيكلية لريادة الأعمال الأكاديمية: مقترح إطارى وأجندة بحثية.

### **Digital transformation shaping structural pillars for academic entrepreneurship: A framework proposal and research agenda.**

تهدف هذه الدراسة إلى اقتراح إطار يظهر الأركان الهيكلية للرابطة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال الأكاديمية. يحدد هذا الإطار الأنماط الجديدة والأساليب والمهارات والاكتشافات الأخرى في جوانب مثل: إدارة الأعمال وأنظمة المعلومات وعلوم الثقافة. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقيتين: الأولى التكنولوجيا الرقمية، والمنطق التجاري، والعملية الريادية الأكاديمية، والتي تغطي مجال الدراسة للمهارات الصلبة، الثانية التكنولوجيا الرقمية، وريادة الأعمال الرقمية، في مجال الدراسة للمهارات الناعمة. وتبين أن التحول الرقمي الناتج عن التكنولوجيا الرقمية يغير بشكل جذري المنظمات والعالم بشكل عام. وقد عاشت الجامعات أيضاً تغيرات اجتماعية وبيئية وثقافية متسارعة، مما يتطلب تغييراً في المواقف، وإعادة التأهيل وإعادة التعلم من جانب الأكاديميين والموظفين والبشر بشكل عام.

دراسة (Chen et al., 2021) بعنوان: دور الحكومة في تعزيز التحول الرقمي في الشركات الخدمية الصغيرة.

### **Role of government to enhance digital transformation in small service business .**

تهدف هذه الدراسة لاكتشاف العوائق وأدوار الحكومة في التحول الرقمي في الأعمال الصغيرة في قطاع الخدمات. واستخدام منهج نوعي يشمل مقابلات مع الإدارة العليا بالأعمال الصغيرة في قطاع الخدمات. وتحليل المحتوى لفحص بيانات المقابلات. وتبين أن الأعمال الصغيرة بقطاع الخدمات تفعل التحول الرقمي بشكل رئيسي لتحسين تجربة العملاء، وزيادة التفاعل، والتعاون مع العملاء. وهناك فروقات في أهداف التحول الرقمي بين الشركات الصغيرة. وتبين أن الأعمال الصغيرة في الخدمات تواجه طلباً استثنائياً للتحول الرقمي؛ لزيادة أدائها التجاري وإنتاجيتها ونمو أعمالها.

دراسة (Kitsios et al., 2021) بعنوان: التحول الرقمي والاستراتيجية في القطاع المصرفي: تقييم معدل قبول الخدمات الإلكترونية.

### **Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services.**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص معدل قبول التحول الرقمي في قطاع البنوك في اليونان، وذلك من خلال المنهج الوصفي التحليلي الكمي. وشملت العينة 161 موظفاً في البنوك اليونانية، وتم جمع البيانات باستخدام استبيان مُعدّ لهذا الغرض. تبين أن موظفي البنوك لا يبدون معارضة للتحول الرقمي، بل يقبلون التغيرات المرتبطة بالاقتصاد الرقمي، رغم وجود مخاطر تتعلق بتقلص عمليات

البنوك والمنافسة المتزايدة في السوق المحلية. كما أن تقبل الموظفين للبيانات والممارسات الحديثة يعود جزئياً إلى غياب الخيارات العملية للرفض، إضافة إلى إدراكهم لأهمية مواكبة التطورات التقنية. وأكدت الدراسة على الحاجة الماسة لتوفير برامج تدريبية تدعم الموظفين في التكيف مع التكنولوجيا الجديدة، مشيرة إلى أن الرقمنة تتيح فرصاً جديدة للتطوير المؤسسي والمهني. وتبين أن رضا الموظفين عن وظائفهم، خاصة فيما يتعلق بالاستقرار الوظيفي، إلا أنهم عبّروا عن مخاوف مرتبطة بعدم التوازن بين الأجور وحجم العمل، وضعف فرص التقدم، وغياب المرونة في تطبيق أساليبهم الخاصة. تبين أن المخاطر السيبرانية تمثل تحدياً رئيساً يؤثر على استعداد الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية، وهو ما يستدعي اهتماماً خاصاً من الإدارة لضمان تحول رقمي آمن ومستدام.

**دراسة (2020) Guzmán-Ortiz et al., بعنوان: تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو.**

#### **Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru.**

هدفت الدراسة لتحليل وتحديد تأثير التحول الرقمي على أداء الوظيفة الفردية في شركات التأمين بالبيرو. وتم استخدام المنهج الاستنتاجي، لأربع شركات تأمين في أريكيبا وكوسكو وإيكيتوس وليما وتاكانا وتروخيلو. تبين أن تجربة خدمة العملاء استناداً إلى التحول الرقمي كان لها تأثير إيجابي على أداء المهام والأداء السياقي؛ وتبين أن تجربة خدمة العملاء لم يكن لها أي تأثير على السلوك المضاد، وفيما يتعلق بقدرات المشارك -استناداً للتحول الرقمي- تبين أن لها تأثيراً كبيراً على أداء المهام والأداء السياقي، بينما لم يكن لها أي تأثير على السلوك المضاد، وتؤثر العمليات استناداً إلى التحول الرقمي بشكل كبير على أداء المهام والأداء السياقي، على عكس السلوك المضاد الذي لم يظهر ارتباطاً سببياً مع العمليات، ولم يكن للنموذج التجاري -استناداً إلى التحول الرقمي- أي تأثير على أداء المهام، أو الأداء السياقي، أو السلوك المضاد، كما تبين أن تجربة خدمة العملاء، وقدرات المشارك والعمليات -استناداً إلى التحول الرقمي- تسهم في أداء السياق لعمال شركات التأمين.

**دراسة (2020) Eckert & Osterrieder بعنوان: كيف تؤثر الرقمنة على شركات التأمين: نظرة عامة وحالات استخدام التقنيات الرقمية.**

#### **How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies.**

تهدف الدراسة إلى استكشاف التقنيات الرقمية الحيوية التي تسهم في دفع تحول شركات التأمين الرقمي، وتحليل تأثيرها على البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدى المؤمنين. وركزت الدراسة على تقنيات مثل: البيانات الضخمة، والذكاء الاصطناعي، والإنترنت، والحوسبة السحابية، وتقنية سجل

السلسلة الموزعة، إلى جانب استعراض فرص وفوائد هذه التقنيات عبر حالات استخدام واقعية. حيث كشفت النتائج عن قدرة متزايدة لشركات التأمين على تقديم منتجات وخدمات مخصصة تركز على العملاء، من خلال تحسين تمييز شرائح العملاء، وتطبيق أساليب تسويق مستهدفة، وتطوير استراتيجيات تسعير قائمة على التخصيص. كما تبرز فرصة كبيرة في بناء منصات تأمين رقمية متكاملة تشمل الوقاية، والاستشارات الرقمية، والتنبيه بالمخاطر، ومعالجة المطالبات بكفاءة. وأشارت الدراسة إلى أن استخدام التحليلات الذكية للبيانات يمكن أن يسهم في الحد من الاحتيال، غير أن التنفيذ الناجح لتلك التقنيات يتطلب استثمارات كبيرة على المدى القصير. إلا أن التحدي الأبرز يظل في تكيف أو استبدال الأنظمة التقليدية القديمة لضمان تكامل هذه الابتكارات الرقمية مع بنية تكنولوجيا المعلومات القائمة.

دراسة (2019) Niraula & Kautish بعنوان: اعتماد التحول الرقمي في قطاع التأمين في نيبال.

#### **the digital transformation adoption in the insurance sector of Nepal.**

هدف هذه الدراسة هو تقييم الاستراتيجيات الرقمية الحالية المعتمدة، والعوامل التي تعيق التحسين التكنولوجي لصناعة التأمين في نيبال. وتمت هذه الدراسة عن طريق توزيع استبيانات على عيّنتين من المشاركين: الأولى كانت لعملاء شركات التأمين؛ لفحص مدى تبني صناعة التأمين في نيبال للتحول الرقمي، والثانية كانت لموظفي تلك الشركات؛ لاستطلاع العقبات التي تواجهها في هذا التحول. وأظهرت النتائج أن تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في قطاع التأمين في نيبال يقل عن المتوسط، حيث كانت هناك بعض المرافق مثل: الإشعارات النصية لمعاملات القسط، والمعلومات حول الوثيقة، والمطالبة عبر الإنترنت، ودفع القسط عبر الإنترنت قريبة من المتوسط، بينما كان هناك نقص في مرافق مثل: شراء الوثيقة عبر الإنترنت وعرض المعلومات حول الوثيقة/المطالبة، ودفع التعويضات مباشرة إلى حساب المطالب. تبين أن نسبة كبيرة من العملاء أبدت استعدادها لاستخدام المنصات الرقمية لشراء الوثائق، مما يعني أن شركات التأمين في نيبال لا تزال بحاجة إلى جهود أكبر لتلبية توقعات العملاء. وأظهرت ردود الموظفين العديد من العقبات التي تواجه شركات التأمين في نيبال في التحول الرقمي، حيث وُجد أن جميع العقبات المدروسة تفوقت على المتوسط. وقد صنف الموظفون اللوائح غير المناسبة كأكبر عقبة، تلتها هيكل المنظمة الصلب، وحفظ الأمان، وتعقيد المنتجات التي تقدم عبر الإنترنت، بينما كانت نية العملاء في استخدام المنصات الرقمية أقل درجة، ولكنها كانت أعلى من المتوسط. وهذا يشير إلى أهمية الجهة التنظيمية في تحفيز شركات التأمين النيبالية للانتقال إلى العالم الرقمي.

#### 3.4.2. التعقيب على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة طيفاً واسعاً من الموضوعات التي ارتبطت بشكل مباشر أو غير مباشر بالتحول الرقمي وريادة الأعمال في قطاعات متعددة. وقد قامت هذه الدراسة باستعراض عدد من تلك الدراسات التي تم تصميمها وتنفيذها ضمن سياقات بيئية وزمنية متنوعة. ومن خلال تحليل محتوى هذه الدراسات، لاحظ الباحث مجموعة من الملاحظات المهمة، يمكن تلخيصها فيما يلي:

#### 1.3.4.2. من حيث المنهج العلمي:

تميزت الدراسات السابقة بتنوع في المنهجيات البحثية المستخدمة، حيث تراوحت بين المناهج الوصفية التحليلية، والمقارنة، والارتباطية، والاستقصائية، إضافة إلى المناهج الاستقرائية والاستنباطية. كما اعتمد بعضها على المنهج النوعي، فيما استند البعض الآخر إلى المنهج الكمي أو أسلوب دراسة الحالة. وشملت بعض الدراسات مراجعة الأدبيات ذات الصلة للتحقق من المفاهيم والنماذج النظرية المرتبطة بالتحول الرقمي وريادة الأعمال.

#### 2.3.4.2. على صعيد الأهداف:

سعت الدراسات السابقة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تحددت وفقاً لمجال الدراسة وموضوعها، وطبيعة المتغيرات قيد البحث، والمنهج العلمي المتبع، بالإضافة إلى الأسئلة والفرضيات التي تناولتها كل دراسة. ومن أبرز الأهداف التي ركزت عليها هذه الدراسات:

- تحليل أثر التحول الرقمي على إدارة المخاطر.
- استكشاف دور تكنولوجيا التحول الرقمي في تعزيز جودة الخدمات المقدمة.
- دراسة إسهام التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية داخل المؤسسات.
- بحث مدى تبني ريادة الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية.
- تحليل واقع استخدام التكنولوجيا ودورها في رفع جودة الخدمات في شركات التأمين.
- دراسة دور ريادة الأعمال الرقمية بأبعادها المختلفة في تحسين سمعة شركات التأمين.
- التعرف على أثر الريادة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
- تقييم مدى جاهزية شركات التأمين للتحول الرقمي.

#### 2.3.3.4.2. على مستوى النتائج، وما خرجت به الدراسات السابقة، حيث كان من أهمها ما يلي:

- يُساهم التحول الرقمي في زيادة المبيعات، وتحسين إدارة العمليات، وتعزيز الأداء العام، مما يؤدي إلى زيادة رضا العملاء.

- أظهرت الدراسات وجود علاقة إيجابية بين استخدام التكنولوجيا وتحسين جودة الخدمات المقدمة في شركات التأمين.
- تم العثور على تأثير إيجابي ذي دلالة إحصائية لتكنولوجيا التحول الرقمي على تحسين جودة الخدمات.
- هناك علاقة إيجابية ودالة بين متغير الريادة الاستراتيجية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة.
- تبين وجود ارتباط بين سلوكيات العمل الاستباقي وتطبيق الريادة الاستراتيجية في المؤسسات.
- تمتاز ابتكارات تكنولوجيا التأمين بقدرتها على تقديم مزايا متعددة تسهم في تطوير صناعة التأمين.
- يُعدّ توفير البنية التحتية المناسبة وتطبيق الاستراتيجيات الملائمة أمراً بالغ الأهمية لتنفيذ التحول الرقمي، وتعزيز الخدمات الرقمية.
- تُعد ريادة الأعمال الاستراتيجية مدخلاً حديثاً ومؤثراً في الفكر الاستراتيجي المعاصر.
- تبين أن الفائدة المحسوسة، وسهولة الاستخدام، والاستعداد للتغيير تؤثر بشكل ملحوظ على تبني ريادة الأعمال الرقمية.

#### 4.3.4.2. الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة بشكل دقيق ومرتب.
- اعتمد الباحث على الدراسات السابقة في تنظيم وتسلسل عرض الإطار النظري للدراسة.
- قام الباحث بمراجعة نتائج الدراسات السابقة في الموضوع نفسه، ليتمكن من الانطلاق من حيث انتهى الآخرون، والوصول إلى استنتاجات جديدة، وتزويد متخذي القرار بتوصيات عملية.
- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد منهج الدراسة، وتصميم الاستبانة وإعدادها بما يتوافق مع أهداف البحث.
- تم استخدام نتائج الدراسات السابقة والتوصيات المستخلصة منها لتطوير العديد من الأفكار والمفاهيم الجديدة.
- ساعدت هذه الدراسات الباحث في توسيع قاعدته المعرفية والمعلوماتية المتعلقة بموضوع الدراسة.

#### 5.3.4.2. ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

- تُعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى -وفقاً لما يحدده نطاق علم الباحث- التي تركز على تأثير تطبيق التحول الرقمي على ريادة الأعمال في شركات التأمين بفلسطين، حيث تفتقر الأدبيات الأكاديمية إلى دراسات سابقة تناولت العلاقة بين هذين المتغيرين في قطاع التأمين، وكيفية تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال في هذا القطاع.

- تسلط الدراسة الضوء على فهم واستكشاف طرق تطبيق شركات التأمين للتحويل الرقمي، بهدف تحقيق الريادة في قطاع العمل التأميني.
- تتميز هذه الدراسة من خلال المتغيرات المستقلة والتابعة التي تم اختيارها بعناية.
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في بعدها المكاني والزمني، حيث تركز على السياق الفلسطيني في الوقت الراهن.

#### جدول (1.1.2): ملخص الدراسات السابقة.

| عنوان الدراسة                                                                                                        | المؤلف            | السنة | أوجه التشابه بين الدراستين                                                                                                                                                      | أوجه الاختلاف بين الدراستين                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أثر التحويل الرقمي على إدارة مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد                               | جعفر              | 2024  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام منهج المقارنة.</li> <li>• طبقت الدراسة على المستفيدين من شركات التأمين، أما الدراسة الحالية طبقت على العاملين بشركات التأمين.</li> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul> |
| دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التسويق الاستراتيجي لشركات التأمين: دراسة ميدانية لقطاع التأمين في قطر                 | السويدي           | 2024  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> <li>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الكمي.</li> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                 |
| ريادة الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين SAA فرع عنابة | فقيير ومصطفى      | 2024  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| استخدام التكنولوجيا ودورها في تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين في فلسطين                                          | حجة               | 2023  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.</li> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                                                  |
| مساهمة التحويل الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية دراسة حالة لعينة من البنوك الجزائرية                | دعنوش             | 2023  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> <li>• طبقت الدراستان على العاملين في الشركات.</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة على العاملين في البنوك، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.</li> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                           |
| تأثير ريادة الأعمال الرقمية في سمعة شركة التأمين العراقية                                                            | عبد المهدي وآخرون | 2023  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                                                  |

جدول (1.2.ب): ملخص الدراسات السابقة.

| عنوان الدراسة                                                                                        | المؤلف           | السنة | أوجه التشابه بين الدراستين                                                                                                                                                           | أوجه الاختلاف بين الدراستين                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      |                  |       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي، أما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.</li> </ul>                                          |
| دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في شركة مصر للتأمين                | الطبلوي          | 2022  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> <li>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.</li> </ul>                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة المنهج الإيجابي وبصفة خاصة النموذج الاستنباطي الفرضي، أما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.</li> </ul>                                          |
| دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية                                                     | الهويدي          | 2022  |                                                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة المنهج الاستقرائي، أما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.</li> </ul>                                                                             |
| دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين                                            | عايش وطه         | 2022  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                       |
| تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية                                    | الفتلاوي والشمري | 2022  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> <li>• طبقت الدراسة على العاملين في إدارة الأحوال المدنية، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.</li> </ul> |
| تكنولوجيا التأمين: اتجاهات جديدة لصناعة تأمين متطورة ومتحولة تكنولوجياً                              | شراقة            | 2021  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                       |
| جاهزية شركات التأمين للتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، دراسة تطبيقية على شركات التأمين بمدينة مصراتة | الزطيف والمرابط  | 2021  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> <li>• طبقت الدراسات على العاملين بشركات التأمين</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>                                                                                                                       |
| تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي                              | مشهور ويوسف      | 2021  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدمت الدراسة منهجاً وصفيًا بالإضافة إلى المنهج الاستنباطي.</li> <li>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.</li> </ul>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة على العاملين في قطاع السياحة، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.</li> <li>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.</li> </ul>          |
| أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر للمشاريع                                             | عمرو             | 2021  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• استخدام المنهج الوصفي التحليلي.</li> </ul>                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• طبقت الدراسة على العاملين في قطاع الاتصالات، أما الدراسة</li> </ul>                                                                                                                    |

جدول (1.2.ج): ملخص الدراسات السابقة.

| عنوان الدراسة                                                                                          | المؤلف             | السنة | أوجه التشابه بين الدراستين                                              | أوجه الاختلاف بين الدراستين                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        |                    |       | • استخدام الاستبانة لجمع البيانات.                                      | الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.<br>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.                                                               |
| واقع التحول الرقمي في المؤسسات العُمانية                                                               | البلوشية وآخرون    | 2020  | • استخدام المنهج الوصفي.<br>• استخدام المقابلات الشخصية.                | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.<br>• طبقت الدراسة على العاملين في المؤسسات العامة، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.   |
| الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية في ضوء استراتيجية التنمية المستدامة | عتريس              | 2020  | • استخدام المنهج الوصفي الكيفي.<br>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.   | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.<br>• طبقت الدراسة على العاملين في الجامعات، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.          |
| دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية                 | الشمري وآخرون      | 2020  | • استخدام المنهج الوصفي.<br>• استخدام الاستبانة والمقابلات الشخصية.     | • طبقت الدراسة على العاملين في شركة الاتصالات، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.                                                               |
| واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل                                | الحلواني           | 2017  | • استخدام المنهج الوصفي التحليلي.<br>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات. | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.<br>• طبقت الدراسة على أصحاب ومالكي المشاريع الصغيرة، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين. |
| التحول الرقمي وريادة الأعمال                                                                           | Hayashi            | 2023  | • استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة                                     | • الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.                                                                                                           |
| التحول الرقمي وعملية ريادة الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الهند                               | Chatterjee et al., | 2022  | • استخدام الاستبانة لجمع البيانات.                                      | • استخدمت الدراسة تقنية التحليل الهيكلي. استخدمت الدراسة الحالية منهج الوصفي التحليلي المختلط<br>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.            |
| التحول الرقمي للعمل الريادي                                                                            | Corvello           | 2022  | • استخدام المنهج الوصفي.                                                | • استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة، استخدمت الدراسة الحالية منهج الوصفي التحليلي المختلط.<br>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.               |

جدول (1.2.د): ملخص الدراسات السابقة.

| عنوان الدراسة                                                        | المؤلف               | السنة | أوجه التشابه بين الدراستين                                                                                        | أوجه الاختلاف بين الدراستين                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| التحول الرقمي يشكل ركائز هيكلية لريادة الأعمال الأكاديمية            | Garcez et al.,       | 2022  | • استخدام المنهج الوصفي.                                                                                          | • طبقت الدراسة على العاملين بالجامعات، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.                                                                                                                                                             |
| دور الحكومة في تعزيز التحول الرقمي في الشركات الخدمية الصغيرة        | Chen et al           | 2021  | • الدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.                                                         | • استخدمت الدراسة المنهج النوعي.<br>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية، أما هذه الدراسة فاعتمدت على المقابلات وتحليل المحتوى.<br>• طبقت الدراسة على العاملين بالشركات الخدمية، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين. |
| التحول الرقمي والاستراتيجية في القطاع المصرفي                        | Kitsios et al.,      | 2021  | • استخدام المنهج الوصفي التحليلي.<br>• استخدام الاستبانة لجمع البيانات.                                           | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.<br>• طبقت الدراسة على العاملين في قطاع البنوك، أما الدراسة الحالية فطبقت على العاملين بشركات التأمين.                                                                                             |
| تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي الفردي لشركات التأمين في بيرو | Guzmán-Ortiz et al., | 2020  | • استخدام الاستبانة لجمع البيانات.<br>• طبقت الدراستين على العاملين في شركات التأمين.                             | • استخدم المنهج الاستنتاجي في هذه الدراسة، أما الدراسة الحالية فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي المختلط.<br>• استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.                                                                                        |
| كيف تؤثر الرقمنة على شركات التأمين                                   | Eckert & Osterrieder | 2020  | • استخدام الاستبانة لجمع البيانات.<br>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.                             | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.                                                                                                                                                                                                   |
| اعتماد التحول الرقمي في قطاع التأمين في نيبال                        | Niraula & Kautish    | 2019  | • استخدام الاستبانة لجمع البيانات.<br>• طبقت الدراستان على العاملين في شركات التأمين.<br>• استخدام المنهج الوصفي. | • استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة والمقابلات الشخصية.                                                                                                                                                                                                   |

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### 1.3. المقدمة:

تناول الباحث في هذا الفصل إجراءات الدراسة، موضحاً كافة المراحل والخطوات التي تم تنفيذها وفق الأصول العلمية لتحقيق هدف الدراسة، الذي يتمثل في دراسة تأثير التحول الرقمي على زيادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية. وقد تمّ توضيح المنهج المتبع، وبلورة الفكرة، وتحديد العينة، واختيار الأدوات وآليات تطبيقها، مع التأكد من صدقها وثباتها.

#### 2.3. منهج الدراسة:

تمّ اتباع المنهج الوصفي التحليلي المختلط Mixed Method Research Design، وذلك من أجل الحصول على فهم أعمق، وصورة شاملة ودقيقة لمشكلة البحث، حيث تمّ الجمع بين المنهج الكمي والمنهج النوعي، وذلك في سبيل التعرف إلى تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على زيادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.

#### 3.3. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين بالوظائف الإشرافية في شركات التأمين الفلسطينية، حيث تمّ أخذ العاملين في الشركات لكل من (المشرق للتأمين، وفلسطين للتأمين، والتأمين الوطنية، وترست العالمية للتأمين، والأهلية للتأمين، والتكافل الفلسطينية للتأمين، والعالمية المتحدة للتأمين، وتمكين الفلسطينية للتأمين، والبركة للتأمين الإسلامي، والأراضي المقدسة للتأمين التكافلي)، حيث بلغ عددهم (156) موظفاً وموظفة، وجاءت هذه البيانات بالاعتماد على المسح الإحصائي الذي أجراه الباحث خلال هذه الفترة، وفقاً لبيانات إدارات الموارد البشرية في شركات التأمين للعام 2024. كما شمل مجتمع الدراسة المديرين العامين لشركات التأمين المستهدفة، والبالغ عددهم 13 مديراً عاماً ورئيساً وعضو مجلس إدارة.

### 4.3. عينة الدراسة :

$$n = \frac{M}{[(S^2 \times (M - 1)) \div pq] + 1}$$

حيث تم تطبيق معادلة روبرت ماسون لحساب عينة الدراسة من المجتمع الذي بلغ عددهم 156 موظفاً وموظفة في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين الفلسطينية. وقد تم اختيار العينة باستخدام الطريقة القصدية في سبيل الحصول على آراء المختصين من العاملين في شركات التأمين الذين لديهم معرفة في التحول الرقمي، وفي سبيل الوصول لنتائج فعالة تسهم في تحقيق أهداف الدراسة، فقد تم جمع البيانات من المبحوثين باستخدام الاستبانة بطريقة مباشرة مع المبحوثين، حيث بلغت العينة 111 موظفاً وموظفة بعد حساب حجم العينة. وبعد معالجة الاستجابات، تم استبعاد استبانة واحدة، ليصبح حجم العينة النهائي 110 موظفين ممثلين للمجتمع المستهدف. كما تم إجراء مقابلات شخصية مع عينة قصدية من المديرين العاملين لشركات التأمين المستهدفة، والبالغ عددهم 13 مديراً عاماً ورئيس وعضو مجلس إدارة، وفيما يلي عرض لخصائص العينة:

جدول رقم 1.3: متغير الجنس.

| الجنس   | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| ذكر     | 81      | %73.6          |
| أنثى    | 29      | %26.4          |
| المجموع | 110     | %100.0         |

تبين أنّ ما نسبته %73.6 من أفراد العينة كانوا ذكوراً، في حين أن %26.4 من الإناث.

جدول رقم 2.3: متغير المؤهل العلمي.

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| دبلوم فأقل    | 5       | %4.5           |
| بكالوريوس     | 76      | %69.1          |
| دراسات عليا   | 29      | %26.4          |
| المجموع       | 110     | %100.0         |

تبين أنّ ما نسبته %69.1 يحملون درجة بكالوريوس، وأن %26.4 من حملة الدراسات العليا، وأن %4.5 من حملة الدبلوم، حيث أن أغلب المستويات الإشرافية بشركات التأمين لديها درجات علمية متخصصة تتناسب مع طبيعة وظائفهم الإشرافية.

جدول رقم 3.3: متغير عدد سنوات الخبرة.

| عدد سنوات الخبرة      | التكرار | النسبة المئوية |
|-----------------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات        | 15      | 13.6%          |
| من 5 - أقل من 10 سنة  | 19      | 17.3%          |
| من 10 - أقل من 15 سنة | 34      | 30.9%          |
| 15 سنة فأكثر          | 42      | 38.2%          |
| المجموع               | 110     | 100.0%         |

تبين أنّ ما نسبته 38.2% سنوات خبرتهم تزيد عن خمسة عشر عاماً، وهذا يدل على أن جميع مفردات العينة يتمتعون بسنوات خبرة طويلة، وحصلوا على وظائفهم الإشرافية من خلال سنوات الخدمة التي يتمتعون بها داخل الشركات، وأنّ ما نسبته 30.9% سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأنّ 17.3% سنوات خبرتهم من 5- أقل من 10 سنوات، ونجد أنّ 13.3% منهم سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات.

جدول رقم 4.3: متغير المسمى الوظيفي.

| المسمى الوظيفي | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| نائب مدير عام  | 13      | 11.8%          |
| رئيس وحدة      | 38      | 34.5%          |
| مدير           | 26      | 23.6%          |
| رئيس قسم       | 33      | 30.0%          |
| المجموع        | 110     | 100.0          |

تبين أنّ ما نسبته 33% رؤساء وحدات، في حين أنّ ما نسبته 30% رؤساء أقسام، وأن 23.6% منهم يعملون مديرين لدوائر، في حين أنّ 11.8% من المستجيبين كانوا نواب للمديرين العامين.

### 5.3. أداة الدراسة:

تتكون هذه الدراسة من أداتين رئيسيتين: الأولى، هي الاستبانة الميدانية التي تمّ استخدامها لتنفيذ الدراسة، والثانية، هي المقابلات الشخصية. وقد قام الباحث بتنفيذ الإجراءات التالية:

#### المصدر الأول: الاستبانة الميدانية

حيث تمّ إعدادها وتطويرها باستخدام الأدبيات السابقة، وفقاً للآتي:

- قام الباحث بتصميم نموذج الاستبانة بطريقة علمية منهجية محكمة، حيث تضمن النموذج جميع المتغيرات المستقلة والتابعة إلى جانب المتغيرات الديمغرافية.

- صياغة فقرات الاستبانة استناداً لعدد من المراجع المتنوعة، والدراسات العربية والأجنبية.
- استناد الباحث من محاضرات وكتيبات منشورة، بالإضافة لعدة تقارير منشورة حول التحول الرقمي وريادة الأعمال.
- عُرضت الاستبانة بشكلها الأولي على مشرف الدراسة، وتمّ أخذ ملاحظاته بتعديل محاور الاستبانة، وإضافة محاور وفقرات جديدة، بالإضافة إلى تعديل أسئلة المقابلة.
- بعد ذلك عُرضت الاستبانة على بعض المحكمين المتخصصين بمجال ومحاور الدراسة، وتمّ الأخذ بعين الاعتبار تعديل الفقرات بناءً على ملاحظات المحكمين.
- وفي صورتها النهائية، تكونت الاستبانة من 63 فقرة، موزعة على محورين وسبعة أبعاد فرعية، تمّ تحديد أوزانها باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (من 1 إلى 5).

### المصدر الرئيسي الثاني (المقابلة):

حيث تمّ إعداد أداة خاصة للمقابلة، ركزت على المحاور الرئيسية للدراسة، بحيث تمّ سؤال المستجيبين عن خمسة أسئلة رئيسية تتعلق بمحاور الدراسة الرئيسية، وعدد من الأسئلة الفرعية بعدد 11 سؤالاً، تغطي مجالات الدراسة، وهي تتعلق بما يلي:

- ما واقع التحول الرقمي "الرقمنة" بأبعاده (استراتيجية التحول الرقمي، ومتطلبات التحول الرقمي، وثقافة التحول الرقمي) في شركات التأمين الفلسطينية؟
- ما واقع ريادة الأعمال بأبعاده (تعزيز الإبداع والابتكار، والاستباقية وزيادة الحصة السوقية، وتبني إدارة المخاطر، والرؤية الإبداعية) في شركات التأمين الفلسطينية؟
- ما هي التحديات التي قد تواجه شركات التأمين الفلسطينية في عصر التحول الرقمي؟
- ما هي الفرص التي يمكن استغلالها من خلال الابتكار وريادة الأعمال؟
- ما العلاقة ما بين التحول الرقمي "الرقمنة" وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟

لقد قام الباحث بتحليل المقابلات بالاستناد إلى الأسلوب النوعي "تحليل المحتوى والتحليل الموضوعي" من خلال قيامه بترتيب البيانات والمعلومات وتصنيفها، والتأكد من صحتها، معتمداً على ما يملكه من خبرات سابقة، وإمكانيات علمية ومعرفية ومهارية حول مجال وأسئلة الدراسة.

### 1.5.3 صدق أداة الدراسة:

تعدّ الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما تمّ تصميمها لقياسه. حيث عرض الباحث أداة الدراسة في صورتها الأولية على المشرف والمحكمين المختصين، وطلب منهم إبداء آرائهم وملاحظاتهم حول انساق الفقرات مع المحاور، ووضوح الصياغة والمعنى. وبناءً على ذلك، تمّ إجراء التعديلات التالية:

- حذف الفقرات التي اقترح حذفها اثنان من المحكمين أو أكثر.

- إضافة فقرات جديدة بناءً على اقتراحات بعض المحكمين.
- تعديل بعض العبارات لإيضاح المعنى المقصود.
- تحديد المجالات التي تنتمي إليها العبارات بدقة.

وبعد التعديلات، أصبحت الأداة مكونة من 63 فقرة. حيث تمّ حساب معاملات الاستخراج باستخدام التحليل العاملي (Factor Analysis) بأسلوب المكونات الأساسية (Principal Components)، ويتمّ حساب معامل الاستخراج لكل فقرة حسب محورها. وتعدّ الأداة صادقة عندما تتجاوز جميع أو معظم معاملات الاستخراج قيمة 0.5، مما يدل على اتساق داخلي عالٍ بين الفقرات. وقد أظهرت النتائج أن جميع القيم كانت أعلى من 0.5، مما يؤكد أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وأنها قادرة على تحقيق أهداف الدراسة.

جدول رقم 5.3: قيم معاملات الاستخراج لفقرات المحور الأول للدراسة المتعلق بتطبيق التحول الرقمي (الرقمنة).

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1.         | 0.754             | 16.        | 0.682             |
| 2.         | 0.808             | 17.        | 0.688             |
| 3.         | 0.658             | 18.        | 0.693             |
| 4.         | 0.755             | 19.        | 0.845             |
| 5.         | 0.815             | 20.        | 0.792             |
| 6.         | 0.745             | 21.        | 0.768             |
| 7.         | 0.785             | 22.        | 0.780             |
| 8.         | 0.822             | 23.        | 0.808             |
| 9.         | 0.734             | 24.        | 0.804             |
| 10.        | 0.763             | 25.        | 0.801             |
| 11.        | 0.702             | 26.        | 0.770             |
| 12.        | 0.794             | 27.        | 0.770             |
| 13.        | 0.814             | 28.        | 0.819             |
| 14.        | 0.794             | 29.        | 0.720             |
| 15.        | 0.766             | 30.        | 0.815             |

جدول رقم (6.3أ): قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بزيادة الأعمال.

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|
| 1.         | 0.663             | 18.        | 0.663             |
| 2.         | 0.707             | 19.        | 0.707             |
| 3.         | 0.741             | 20.        | 0.741             |
| 4.         | 0.791             | 21.        | 0.791             |
| 5.         | 0.698             | 22.        | 0.698             |
| 6.         | 0.739             | 23.        | 0.739             |
| 7.         | 0.722             | 24.        | 0.722             |
| 8.         | 0.691             | 25.        | 0.691             |

جدول رقم (6.3 أ): قيم معاملات الاستخراج لفقرات للمحور الثاني للدراسة المتعلق بزيادة الأعمال.

| رقم الفقرة | معاملات الاستخراج | رقم الفقرة | معاملات الاستخراج |
|------------|-------------------|------------|-------------------|
| .9         | 0.731             | .26        | 0.731             |
| .10        | 0.796             | .27        | 0.796             |
| .11        | 0.746             | .28        | 0.746             |
| .12        | 0.704             | .29        | 0.704             |
| .13        | 0.805             | .30        | 0.805             |
| .14        | 0.725             | .31        | 0.725             |
| .15        | 0.779             | .32        | 0.779             |
| .16        | 0.792             | .33        | 0.792             |
| .17        | 0.804             |            |                   |

### 2.5.3. ثبات أداة الدراسة:

وللتأكد من ثبات الأداة -حسب معامل الثبات (كرونباخ ألفا) على عينة استطلاعية من 10 أفراد كدلالة على التجانس الداخلي- استقر حجم الأداة على 63 فقرة، وبلغ معامل الثبات الكلي للأداة (0.96) لمتغير تطبيق التحول الرقمي، و (0.95) لمتغير زيادة الأعمال، وفيما يلي توضيح ذلك:

جدول رقم 7.3: معاملات الثبات كرونباخ ألفا.

| المحاور                                                 | عدد الفقرات | معامل الثبات كرونباخ ألفا |
|---------------------------------------------------------|-------------|---------------------------|
| ✓ بُعد استراتيجية التحول الرقمي.                        | 10          | 0.90                      |
| ✓ بُعد متطلبات التحول الرقمي.                           | 11          | 0.93                      |
| ✓ بُعد ثقافة التحول الرقمي.                             | 9           | 0.92                      |
| <b>المحور الكلي لمحور تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة)</b> | <b>30</b>   | <b>0.96</b>               |
| ✓ بُعد تعزيز الإبداع والابتكار.                         | 8           | 0.90                      |
| ✓ بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية.                 | 10          | 0.89                      |
| ✓ بُعد تبني إدارة المخاطر.                              | 8           | 0.89                      |
| ✓ بُعد الرؤية الإبداعية.                                | 7           | 0.90                      |
| <b>المحور الكلي لمحور زيادة الأعمال</b>                 | <b>33</b>   | <b>0.95</b>               |

حيث تبين أنّ قيم معاملات الثبات تراوحت بين (0.89-0.93) لجميع محاور الدراسة، وبالتالي قدرة الأداة على إعادة إنتاج النتائج نفسها في حال إعادة القياس تحت نفس الظروف. وتعدّ هذه القيم مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة والنتائج المرجوة.

### 6.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

- جمع البيانات من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة لتحديد مشكلة الدراسة.
- تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة.

- جمع البيانات من المبحوثين باستخدام الاستبانة، إضافة لإجراء مقابلات مع المسؤولين.
- تفرغ استجابات (110) استبانة، وتحليل النتائج، ثم تفسير النتائج واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

### 7.3 متغيرات الدراسة:

#### 1.7.3 المتغيرات المستقلة: تشمل تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) كآلاتي:

- ✓ بُعد استراتيجية التحول الرقمي.
- ✓ بُعد متطلبات التحول الرقمي.
- ✓ بُعد ثقافة التحول الرقمي.

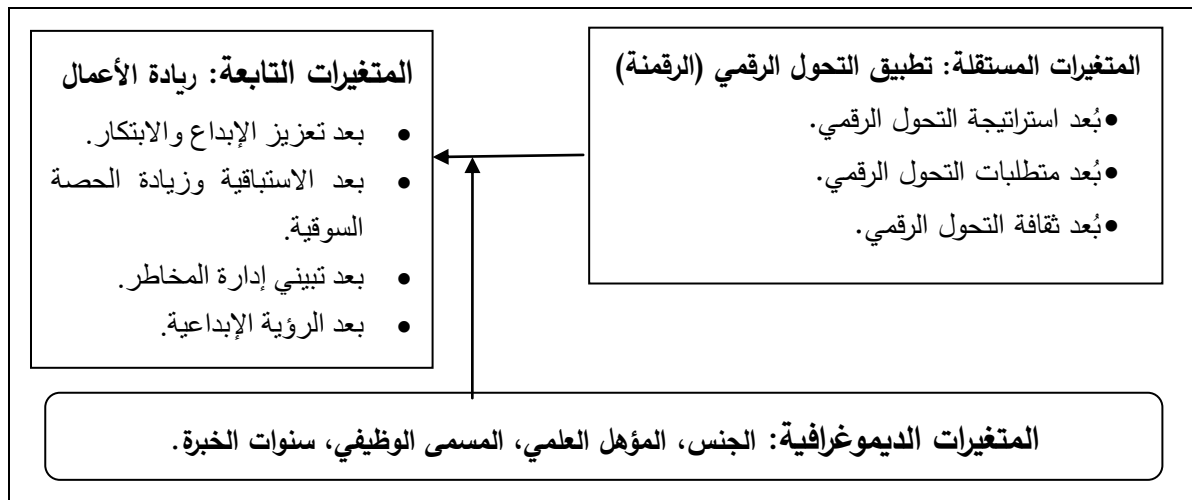
#### 2.7.3 المتغيرات التابعة: وتشمل قيادة الأعمال كآلاتي:

- ✓ بُعد تعزيز الإبداع والابتكار.
- ✓ بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية.
- ✓ بُعد تبني إدارة المخاطر.
- ✓ بُعد الرؤية الإبداعية.

#### 3.7.3 المتغيرات الديموغرافية: وتتمثل بخصائص العينة، وهي كما يلي:

- ✓ الجنس.
- ✓ المؤهل العلمي.
- ✓ سنوات الخبرة.
- ✓ المسمى الوظيفي.

### 8.3 نموذج الدراسة:



### 9.3 أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات وتفريغها ومعالجتها إحصائياً، تم تحويل الإجابات اللفظية إلى بيانات رقمية لجميع أسئلة الدراسة، واستخدمت الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات وأسئلة الدراسة:

- الإحصاء الوصفي: مثل التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية.
- قياس صدق الأداة باستخدام معاملات الاستخراج (التحليل العاملي).
- قياس التجانس الداخلي باستخدام معامل كرونباخ ألفا.
- اختبار "T-Test" للعينات المستقلة.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA).
- اختبار معامل بيرسون لقياس العلاقة بين تطبيق التحول الرقمي وريادة الأعمال.
- اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis).

## الفصل الرابع

### عرض النتائج ومناقشتها:

#### 1.4 المقدمة:

يستعرض الباحث في هذا الفصل النتائج التي توصل إليها، التي هدفت إلى استكشاف تأثير تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلتها.

#### 2.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها:

ومن أجل تسهيل عملية عرض النتائج ، فقد تم إعادة توزيع درجات السلم الخماسي (ليكرت)، كما يأتي:

جدول رقم (1.4): مفتاح التصحيح الخماسي

|                   |             |
|-------------------|-------------|
| بدرجة منخفضة جداً | 1.80 – 1.00 |
| بدرجة منخفضة      | 2.60 – 1.81 |
| بدرجة متوسطة      | 3.40 – 2.61 |
| بدرجة كبيرة       | 4.20 – 3.41 |
| بدرجة كبيرة جداً  | 5 – 4.21    |

يوضح الجدول رقم (1.4) طرق توزيع المقياس حيث أنه بعد إعطاء اتجاهات أفراد العينة أرقاماً تمثل أوزان اتجاهاتهم من (1-5)، تم حساب فرق أدنى قيمة وهي 1 من أعلى قيمة وهي 5 وهو ما يسمى المدى، ثم تمت قسمة قيمة المدى على عدد المجالات المطلوبة في الحكم على النتائج وهو 5 ليصبح الناتج  $0.8 = 4/5$ ، وبالتالي نستمر في زيادة هذه القيمة ابتداءً من أدنى قيمة وذلك لإعطاء الفترات الخاصة بتحديد الحالة أو الاتجاه بالاعتماد على الوسط الحسابي.

#### 1.2.4. واقع تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" في شركات التأمين الفلسطينية:

##### • النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التقدير لكل بعدٍ من أبعاد تطبيق عناصر التحول الرقمي للإجابة عن سؤال الدراسة، كما هو موضح في العرض التالي.

#### 1.1.2.4 بعد استراتيجية التحول الرقمي:

جدول (2.4): بعد استراتيجية التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد استراتيجية التحول الرقمي                                                                                | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | تؤمن الشركة بأهمية التحول الرقمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.                              | 4.11            | 0.72              | 82.2%          | كبيرة         |
| 2.    | تستثمر الشركة تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين خدماتها التأمينية.                                           | 4.06            | 0.66              | 81.2%          | كبيرة         |
| 3.    | تملك قيادة الشركة فهماً عميقاً لقدرات التكنولوجيا الرقمية.                                                  | 4.00            | 0.78              | 80%            | كبيرة         |
| 4.    | تتبنى الشركة رؤية استراتيجية محددة بدقة تتماشى مع متطلبات العالم الرقمي.                                    | 4.00            | 0.68              | 80%            | كبيرة         |
| 5.    | يتم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في التحول الرقمي. | 3.89            | 0.77              | 77.8%          | كبيرة         |
| 6.    | لدى الشركة خطة واضحة ومنهجية حول عملية التحول الرقمي.                                                       | 3.88            | 0.75              | 77.6%          | كبيرة         |
| 7.    | يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لاستخدام البيانات اللازمة لعملية التحول الرقمي.      | 3.87            | 0.77              | 77.4%          | كبيرة         |
| 8.    | توفر الإدارة العليا ميزانية كافية لتطوير جودة خدماتها الرقمية كمدخل للتحول الرقمي.                          | 3.81            | 0.85              | 76.2%          | كبيرة         |
| 9.    | تستخدم قيادة الشركة التكنولوجيا الرقمية لتحسين عملياتها التأمينية.                                          | 3.80            | 0.81              | 76%            | كبيرة         |
| 10.   | تدرك الشركة أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات التأمينية.                             | 3.72            | 0.91              | 74.4%          | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                                                               | 3.92            | 0.57              | 78.4%          | كبيرة         |

وقد أظهرت نتائج الجدول (2.4) أنّ أعلى متوسط حسابي في بعد استراتيجية التحول الرقمي كان للفقرة "تؤمن الشركة بأهمية التحول الرقمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل"، حيث

بلغ المتوسط (4.11) مع انحراف معياري (0.72) ونسبة مئوية 82.2%، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية التحول الرقمي في دعم التوجهات والأهداف الاستراتيجية طويلة المدى، حيث تؤمن إدارة الشركات بأهمية مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة في سبيل تحسين وتطوير جودة خدماتها التأمينية المقدمة للمستفيدين، وتقديمها بطريقة سهلة وجاذبة تستطيع من خلالها التوسع في نشاطها التأميني، والوصول إلى أكبر شريحة من المستهدفين من خدماتها التأمينية، حيث يعدّ استخدام تكنولوجيا المعلومات وسيلة ذات فاعلية عالية تدعم توجهات الشركات في تحقيق التميز والاستدامة.

وفي المقابل، كانت الفقرة "تدرك الشركة أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات التأمينية" هي الأقل متوسطاً (3.72) مع انحراف معياري (0.91) ونسبة مئوية 74.4%، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة قد يكون لدى بعضهم مستويات متباينة من الفهم اتجاه أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات التأمينية، حيث إنه يمكن من خلالها تحسين نوعية الخدمات وسهولة الحصول عليها، عبر الموقع الإلكتروني للشركة بأقل جهد وأسرع وقت.

أما المتوسط الحسابي العام لبعد استراتيجية التحول الرقمي فقد بلغ (3.92)، مع انحراف معياري (0.57)، ونسبة مئوية 78.4%، ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية استراتيجية التحول الرقمي في تقديم خدمات تأمينية مرقمة، من خلال قيام شركات التأمين بتحديد رؤية واضحة للتحول الرقمي تتماشى مع أهداف الشركة وتوجهاتها المستقبلية، والعمل على تقييم البنية التحتية التقنية، وتحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير والتحسين، كما ويتم الاطلاع على التقنيات الرقمية واستيعابها والاستفادة منها، ومواكبة التطورات في بيئة الأعمال التأمينية الرقمية، ووضع الخطط والأهداف الاستراتيجية التي تعزز عملية التحول الرقمي فيها، وتهتم الشركات بمواءمة أوضاعها التنظيمية بشكل يدعم التحولات الرقمية المنوي تنفيذها، وتوفير المخصصات المالية لتعزيز الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية، وتطوير المهارات والقدرات الخاصة بالعاملين في الشركات، مما يسهم وبشكل مباشر في تحسين الكفاءة التشغيلية لشركات التأمين و يتيح لها فرصاً لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية ذات جودة عالية، ويعزز قدرتها في التوسع والوصول لشريحة أكبر من العملاء والمستفيدين من خدماتها، وبالتالي زيادة قدرتها على تحسين عملياتها وتحقيق الابتكار والتميز المؤسسي. ويتفق ذلك مع دراسة جعفر (2024) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي يزيد من المبيعات، ويسهل إدارة العمليات التشغيلية، ويحسن الأداء، ويزيد من رضا العملاء. ودراسة الهويدي

(2022) حول اعتبار التحول الرقمي نظاماً متكاملًا يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب الأعمال المؤسسية، بهدف تطوير أداء القيادات، وتحقيق مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية المؤسسية، ودراسة عايش وطه (2022) حول أن التحول الرقمي يُعدّ وسيلة متطورة لتعزيز جودة الخدمات. وتؤكد دراسة مشهور ويوسف (2021) أهمية توفير الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي، وتعزيز الخدمات الرقمية. أما دراسة شراقة (2021) فتؤكد أهمية تكنولوجيا التأمين في التحول الرقمي، ودورها في تقديم مزايا عديدة لصناعة التأمين كتحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، والارتقاء بتجربة العملاء، وتحسين إدارة مطالبات التأمين، وشراء منتجات التأمين بطرق جذابة. أما دراسة البلوشية وآخرون (2020) فأشارت لتمييز التحول الرقمي بالاستمرارية، ودراسة Garcez et al., (2022) التي أكدت على أن التحول الرقمي يعمل على إحداث تغيرات جذرية في المنظمات، ودراسة Chen et al., (2021) حول أن الشركات تطبق التحول الرقمي لتحسين تجربة وتعاون العملاء، وزيادة تفاعلهم مع الخدمات المقدمة.

#### 2.1.2.4 بعد متطلبات التحول الرقمي:

جدول (أ.3.4): بعد متطلبات التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد متطلبات التحول الرقمي                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | تساعد تكنولوجيا المعلومات على تسهيل مهمة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة لإنجاز المهام بأسرع وقت ممكن. | 4.07            | 0.83              | 81.4%          | كبيرة         |
| 2.    | تقوم الشركة بإجراء التغييرات اللازمة على الهيكلية التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.      | 3.96            | 0.71              | 79.2%          | كبيرة         |
| 3.    | تتوفر لدى الشركات البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.                                        | 3.91            | 0.71              | 78.2%          | كبيرة         |
| 4.    | تحرص الشركة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.                               | 3.91            | 0.83              | 78.2%          | كبيرة         |
| 5.    | يتم الاهتمام بالموظفين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي.                           | 3.86            | 0.75              | 77.2%          | كبيرة         |
| 6.    | تتوفر إجراءات عمل مناسبة لتنفيذ العمليات داخل شركات التأمين.                                          | 3.85            | 0.76              | 77%            | كبيرة         |
| 7.    | تتوفر لدى الشركة الخبرات الخاصة بالتعامل مع خدمات التحول الرقمي.                                      | 3.83            | 0.73              | 76.6%          | كبيرة         |
| 8.    | هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الشركة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.                        | 3.82            | 0.86              | 76.4%          | كبيرة         |

جدول (3.4.ب): بعد متطلبات التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد متطلبات التحول الرقمي                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 9.    | يتم حماية البيانات الشخصية للمؤمنين من خلال سياسات آمنة تراعي الخصوصية. | 3.81            | 0.84              | 76.2%          | كبيرة         |
| 10.   | تتوفر لدى الشركة المهارات الخاصة بالتعامل مع خدمات التحول الرقمي.       | 3.81            | 0.73              | 76.2%          | كبيرة         |
| 11.   | يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها رقمياً.                         | 3.80            | 0.81              | 76%            | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                           | 3.88            | 0.60              | 77.6%          | كبيرة         |

يتبين من نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي في بعد "متطلبات التحول الرقمي" هي الفقرة التي تنصّ على أن "تساعد تكنولوجيا المعلومات على تسهيل مهمة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة لإنجاز المهام بأسرع وقت ممكن"، حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (4.07) وبدرجة تقدير كبيرة، وبلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.83) ونسبة مئوية 81.4%. ويعزو الباحث ذلك بسبب أنّ أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من المعرفة اتجاه دور التقنيات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات في تبسيط وتسهيل تقديم الخدمات والتواصل مع المستفيدين من الخدمات التأمينية، حيث يمكنهم إنجاز معاملاتهم بسرعة، دون وجود أي إشكاليات في الحصول على الخدمات، حيث توفر هذه الشركات طواقم فنية تقدم المساعدة للعملاء في طلب الخدمات التأمينية، والحصول عليها، ومعرفة تكلفتها المالية، والأقساط التأمينية، وفترات السداد بشكل إلكتروني، كما ويتم الترويج لهذه الخدمات من خلال المواقع الإلكترونية للشركات، بحيث يستطيع العملاء معرفة مزايا الخدمات التأمينية والانتفاع بها، الأمر الذي يمكن الشركات من تحقيق التوسع في السوق المحلي الفلسطيني، والوصول إلى الفئات المستهدفة، مما يسهم في زيادة رضا العملاء، والإقبال على الخدمات التأمينية المقدمة، وبالتالي زيادة المبيعات، والربحية، والقدرة على المنافسة، وصولاً إلى تحقيق أهداف شركات التأمين.

ومن جهة أخرى، أظهرت نتائج الجدول (3.4) أن الفقرة التي تنصّ على "يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها رقمياً" قد حصلت على أقل متوسط حسابي في بعد "متطلبات التحول الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.80) وبدرجة تقدير كبيرة، وكان الانحراف المعياري قدره (0.81) ونسبة مئوية 76%. ويعزو الباحث هذا الانخفاض إلى أنّ بعض أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة في المعرفة حول مدى توفر أنظمة خاصة داخل شركات التأمين لجمع البيانات، ومعالجتها

بشكل إلكتروني، حيث أن ذلك يمكّن الشركات من دعم عمليات اتخاذ القرارات، ومعرفة طبيعة عملاتها، ونوعية الخدمات التأمينية المقدمة لهم، كذلك نجد أن بعضاً من هذه الشركات لا يتوفر لديهم مثل هذه الأنظمة، وبالتالي ساهم ذلك في خفض مستوى الاستجابة في هذه الفقرة.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام، فقد بلغ (3.88) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.60) ونسبة مئوية 77.6%. ولعل ذلك بسبب أنّ العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك اتجاه دور شركات التأمين في توفير متطلبات التحول الرقمي فيها، حيث يتمّ العمل على تكييف السياسات والخطط والأهداف الاستراتيجية لدعم عمليات التحول الرقمي في شركات التأمين وفق جدول زمني محدد، وتتضمن السياسات القوانين والتشريعات التي تضمن سلامة وأمان البيانات والمعلومات، وتحدد المسؤوليات والواجبات في سبيل دعم وإسناد عمليات التحول الرقمي، وتهتم شركات التأمين بتوفير القيادات الإدارية التي تمتلك رؤية داعمة لعملية التحول الرقمي، وتقوم بجذب وتوفير العناصر البشرية المتخصصة والمتميزة والمؤهلة لتنفيذ التحول الرقمي، وتقدم لهم التدريب لتطوير مهاراتهم الرقمية، وتسعى جاهدة لتحفيزهم لتحقيق الأهداف، وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات التحول الرقمي وقبولهم له، كما وتهتم شركات التأمين بالبنية التحتية اللازمة لتخزين البيانات ومعالجتها بكفاءة وفعالية لإنجاح التحول الرقمي، حيث تقوم بتوفير التقنيات والتجهيزات التكنولوجية، وتحديث وتطوير الأنظمة المستخدمة، وضمان توافقها مع متطلبات أمن المعلومات، حيث أن توفر هذه المعطيات من شأنه دعم قدرة شركات التأمين وتوجهاتها المستقبلية للتحول الرقمي، وهذا يتماشى مع نتائج دراسات عديدة، مثل: دراسة السويدي (2024) ومشهور ويوسف (2021) اللتان أكدتا على أهمية الاستثمار في البنية التحتية والتدريب لتنفيذ التحول الرقمي، ودراسة Kitsios et al (2021) حول أهمية تدريب الموظفين وتقبلهم للتحول الرقمي، وكذلك دراسات أخرى تناولت الأهمية المتزايدة للأمن السيبراني، والتنسيق مع فرق العمل لتعزيز الاستفادة من التكنولوجيا.

#### 3.1.2.4 بعد ثقافة التحول الرقمي:

جدول (أ.4.4): بعد ثقافة التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد ثقافة التحول الرقمي                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | لدى الشركة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات الإلكترونية الرقمية. | 3.96            | 0.78              | 79.2%          | كبيرة         |
| 2.    | تشجع إدارة الشركة ثقافة التفكير غير التقليدي في حل المشكلات الطارئة.            | 3.89            | 0.77              | 77.8%          | كبيرة         |

جدول (4.4.ب): بعد ثقافة التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد ثقافة التحول الرقمي                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | تُظهر الشركة التزاماً راسخاً بتعزيز ثقافة التحول الرقمي من خلال تقدير موظفيها.               | 3.85            | 0.77              | 77%            | كبيرة         |
| 2.    | يتم إجراء تعديلات تنظيمية في الشركة تلبي متطلبات التحول الرقمي.                              | 3.85            | 0.81              | 77%            | كبيرة         |
| 3.    | تدعم الشركة الموظفين لديها على تبادل الأفكار بالحلول الإبداعية من وجهات نظر متنوعة.          | 3.83            | 0.74              | 76.6%          | كبيرة         |
| 4.    | تحفز الشركة إدارة التغيير للتفوق من خلال تحفيزهم لاعتماد الممارسات الجديدة في التحول الرقمي. | 3.83            | 0.80              | 76.6%          | كبيرة         |
| 5.    | تسهم إدارة الشركة في بناء شراكات واسعة لنشر ثقافة التحول الرقمي.                             | 3.80            | 0.78              | 76%            | كبيرة         |
| 6.    | يتم تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لصقل مهارات الموظفين التقنية.                                  | 3.76            | 0.84              | 75.2%          | كبيرة         |
| 7.    | تظهر إدارة الشركة قدرة عالية على الاستفادة من الدروس السابقة في تطوير خدماتها.               | 3.70            | 0.92              | 74%            | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                                                | 3.83            | 0.63              | 76.6%          | كبيرة         |

حيث تبين أن الفقرة التي تنص "لدى الشركة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات الإلكترونية الرقمية"، حصلت على متوسط حسابي قدره (3.96) وبدرجة تقدير كبيرة، وكان الانحراف المعياري لهذه الفقرة (0.78) ونسبة مئوية 79.2%. ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكّدون على أهمية ما تقوم به الشركات التي يعملون بها في السعي الدائم لتوفير الكوادر البشرية المؤهلة والمتخصصة في تنفيذ سياساتها وبرامجها الخاصة بعملية التحول الرقمي، حيث يتم البحث عن أفضل العناصر البشرية في السوق المحلي والشركات المنافسة وجذبها للعمل في الشركات، وتقديم التدريب والتأهيل المتخصص والمستمر لزيادة معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم للوصول إلى مستويات عالية من الإبداع والابتكار في تقديم خدمات جديدة أو تطويرها؛ مما يُسهم في دعم التحول الرقمي والتأقلم مع التغييرات، واتخاذ القرارات الصائبة، وتقديم خدمات تأمينية إلكترونية متميزة ذات جودة عالية تلقى قبولاً من العملاء، كما يتم تدريب العاملين على حل المشكلات والتحديات التي قد تواجه العملاء بطرق مبتكرة.

وأظهرت نتائج الجدول (4.4) أن الفقرة التي تنصّ على "تُظهر إدارة الشركة قدرة عالية على الاستفادة من الدروس السابقة في تطوير خدماتها" قد حصلت على أقل متوسط حسابي في بعد "ثقافة التحول الرقمي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.70) وبدرجة تقدير كبيرة، وكان الانحراف المعياري (0.92) ونسبة مئوية 74%. ويعزو الباحث هذا الانخفاض إلى أنّ بعض أفراد عينة الدراسة لديهم مستويات متباينة من الفهم حول مدى استفادة الشركات من الدروس السابقة في مجال التحول الرقمي، علماً بأن عمليات التطوير والتحديث في غالبية شركات التأمين تستند بشكل أساسي على الاستفادة من هذه الدروس السابقة، والتعرف إلى الإخفاقات في تقديم بعض الخدمات، وإيجاد الحلول الخاصة بذلك، في سبيل الوصول إلى توفير التكاليف، وتعظيم الأرباح، وزيادة رضا العملاء.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا البعد، فقد بلغ (3.83) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما بلغ الانحراف المعياري (0.63) ونسبة مئوية 76.6%. ولعل ذلك يرجع إلى أنّ العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك اتجاه أهمية ما تقوم به شركات التأمين في سبيل تعزيز ثقافة التحول الرقمي، حيث يتم الاهتمام بالبيئة التنظيمية التي تعزز التفاعل مع التكنولوجيا، وتشجع الاستفادة من مزاياها لتحسين الأداء، وتحقيق الأهداف الخاصة بشركات التأمين من التحول الرقمي، كما وتهتم الشركات بدعم عمليات الابتكار والتطوير المستمر للخدمات المقدمة للعملاء، وتشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات، وتحفيزهم نحو تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة لتحسين العمليات وتطوير الخدمات، ويتم السعي بشكل متواصل لزيادة قدرة الشركات على التكيف مع المتغيرات السريعة في بيئة التحول الرقمي، وزيادة التعاون وتبادل المعارف والمعلومات والخبرات في سبيل دعم عمليات التحول الرقمي، كما ويتم تعزيز الوعي بأهمية الاستثمار في التكنولوجيا وتطبيقاتها في جميع جوانب العمل داخل شركات التأمين، ويتفق ذلك مع دراسات عديدة، منها دراسة السويدي (2024) التي أظهرت أهمية الثقافة التنظيمية الداعمة للاستثمار في البنية التحتية والتدريب لتحقيق استفادة فعّالة من تقنيات التحول الرقمي، ودراسة عمرو (2021) حول أهمية تشجيع الابتكار من خلال إشراك الموظفين في حل المشكلات، وتحفيزهم عبر التدريب والمشاركة في تخطيط المشاريع، ودراسة Chatterjee et al (2022) حول تأثير الاستعداد للتغيير على التحول الرقمي، ودراسة Niraula & Kautish (2019) التي أكدت على أهمية تحفيز الشركات للانتقال للعالم الرقمي من خلال الجهات التنظيمية.

#### 4.1.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) في شركات التأمين الفلسطينية.

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) في شركات التأمين الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

| الرقم | الأبعاد                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | بُعد استراتيجية التحول الرقمي | 3.92            | 0.57              | 78.4%          | كبيرة         |
| 2.    | بُعد متطلبات التحول الرقمي    | 3.88            | 0.60              | 77.6%          | كبيرة         |
| 3.    | بُعد ثقافة التحول الرقمي      | 3.83            | 0.63              | 76.6%          | كبيرة         |
|       | المحور الكلي                  | 3.87            | 0.55              | 77.4%          | كبيرة         |

وقد تبين أن متوسطات أبعاد التحول الرقمي جاءت مرتفعة: حيث بلغ متوسط بعد استراتيجية التحول الرقمي (3.92) مع انحراف معياري (0.57) ونسبة مئوية 78.4%، وبعد متطلبات التحول الرقمي (3.88) مع انحراف معياري (0.60) ونسبة مئوية 77.6%، وبعد ثقافة التحول الرقمي (3.83) مع انحراف معياري (0.63) ونسبة مئوية 76.6%. كما بلغ المتوسط الكلي لواقع تطبيق التحول الرقمي (3.87) مع انحراف معياري (0.55) ونسبة مئوية 77.4%، وعليه يؤكد الباحث على أهمية تطبيق التحول الرقمي في شركات التأمين في تحسين الكفاءة وتعزيز التنافسية، حيث يتم العمل على إيجاد رؤية واضحة ومبتكرة تركز على الابتكار، وتبني التكنولوجيا الرقمية، ويتم العمل على توفير الاستثمارات المالية والموارد اللازمة الداعمة للتحول الرقمي، وتشجع الشركات على تبني ثقافة منفتحة على التغيير والابتكار والتعلم والتطور. حيث يسهم ذلك في دعم التوجهات الخاصة في تبسيط العمليات، وتحسين استخدام الموارد، في سبيل زيادة كفاءة الشركات وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين تجربة عملائها من خلال توفير خدمات عالية الجودة، وتعزيز قدرتها على المنافسة عبر تبني التكنولوجيا الرقمية والابتكار في العمليات والخدمات، وتوفير بيانات دقيقة ومعلومات موثوقة لدعم اتخاذ القرارات، وتشجيع الابتكار وتطوير خدمات جديدة تلبي تطلعات العملاء، وتتفوق على المنافسين، كما يسهم التحول الرقمي في تعزيز قدرة شركات التأمين على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة، وفتح أبواب جديدة للابتكار، ويتفق ذلك مع دراسة السويدي (2024)، حيث أظهرت النتائج الدور الحاسم للثقافة التنظيمية الداعمة، والاستثمارات الكافية في البنية التحتية والتدريب في تمكين الاستفادة الفعالة من تقنيات التحول الرقمي، ودراسة حجة (2023) التي بينت أن واقع

استخدام التكنولوجيا في شركات التأمين كان بدرجة مرتفعة، ودراسة Hayashi (2023) حول تأثير تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الرقمية على التحول الرقمي، ودراسة الهويدي (2022) في اعتبار التحول الرقمي نظاماً متكاملًا يعتمد على توظيف تكنولوجيا المعلومات في جميع جوانب عمل المؤسسة، بهدف تطوير أداء القيادات. ودراسة عايش وطفه (2022) حول أن التحول الرقمي يُعدّ وسيلة متطورة لتعزيز جودة الخدمات المقدمة للمواطن، ودراسة شراقة (2021) حول تمتع ابتكارات تكنولوجيا التأمين بالقدرة على تقديم مزايا عديدة لصناعة التأمين كتحسين الكفاءة التشغيلية، وخفض التكاليف، والارتقاء بتجربة العملاء، وتحسين إدارة مطالبات التأمين ومنع الاحتيال.

#### 2.2.4. واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية:

##### • النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

فقد تمّ حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومستوى التقدير لكل بعد من أبعاد ريادة الأعمال، والعرض التالي يوضح ذلك:

#### 1.2.2.4 بعد تعزيز الإبداع والابتكار:

جدول (6.4): بعد تعزيز الإبداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال، مرتبة تنازلياً:

| الرقم         | بعد تعزيز الإبداع والابتكار                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.            | تسهم شركات التأمين في تشجيع تنمية الأفكار للوصول إلى الممارسات الريادية.      | 3.90            | 0.75              | 78%            | كبيرة         |
| 2.            | تحرص الإدارة على الاستغلال الأمثل للوقت؛ لتحسين عملياتها التنظيمية الجديدة.   | 3.87            | 0.69              | 77.4%          | كبيرة         |
| 3.            | تعمل شركات التأمين على تطوير خدماتها التأمينية مستندة إلى خبراتها المتراكمة.  | 3.84            | 0.84              | 76.8%          | كبيرة         |
| 4.            | تطبق الإدارة الأفكار الإبداعية المطروحة من قبل الموظفين.                      | 3.83            | 0.86              | 76.6%          | كبيرة         |
| 5.            | توجد مساحة كبيرة في الشركة لدعم وتشجيع الإبداع لكافة الموظفين لتحقيق الريادة. | 3.76            | 0.82              | 75.2%          | كبيرة         |
| 6.            | تستثمر شركات التأمين كافة علاقاتها للحصول على أفكار إبداعية جديدة.            | 3.70            | 0.89              | 74%            | كبيرة         |
| 7.            | تعمل الشركة بتحفيز العاملين المبدعين لديها.                                   | 3.69            | 0.87              | 73.8%          | كبيرة         |
| 8.            | تُمنّي فرق العمل في شركات التأمين القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين.     | 3.47            | 0.95              | 69.4%          | كبيرة         |
| الدرجة الكلية |                                                                               | 3.76            | 0.64              | 75.2%          | كبيرة         |

وقد تبين أنّ الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد تعزيز الإبداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى شركات التأمين هي "تسهم شركات التأمين في تشجيع تنمية الأفكار للوصول إلى الممارسات الريادية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.90) مع انحراف معياري قدره (0.75) ونسبة مئوية 78%. ويعزو الباحث ذلك بسبب أنّ أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على مساهمة إدارة شركات التأمين في تشجيع وتنمية الأفكار الإبداعية التي يقدمها الموظفون، حيث تسعى إلى خلق بيئة محفزة للإبداع لتقديم أفكار إبداعية، من خلال دمج الموظفين بواقع العمل والمشكلات التي تواجهها في سبيل التوصل للحلول الإبداعية، وتلبية احتياجات العملاء في الحصول على الخدمات التأمينية المتميزة المنافسة، كما يتم توفير البرامج التدريبية لجميع العاملين في هذه الشركات على مهارات إدارة المشكلات، واتخاذ القرارات في وقت الأزمات، بحيث يتكوّن لديها كادر من الموارد البشرية المؤهلة والمحفزة والساعية -بشكل دائم- للبحث عن الحلول الخلاقة والإبداعية لتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى الشركات لتحقيقها.

وحظيت الفقرة "تتمي فرق العمل في شركات التأمين القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين" بأدنى متوسط حسابي (3.47) مع انحراف معياري (0.95) ونسبة مئوية 69.4%، ويعزو الباحث ذلك بسبب أنّ بعضاً من أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات متباينة من الفهم والمعرفة اتجاه دور فرق العمل في تنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين، حيث إنه -من خلال هذه الفرق- يستطيع العاملون اكتساب الخبرات، والتعرف على منهجيات التفكير، والممارسات المختلفة التي يتمتع بها فريق العمل، وبالتالي تعزيز خبرتهم ومهارتهم، والقدرة على التفكير خارج الصندوق بشكل يسهم في دعم قدرة الشركات على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

أما بالنسبة للمتوسط الحسابي العام لهذا البعد، فقد بلغ (3.76)، مع انحراف معياري (0.64)، ونسبة مئوية 75.2%، ويعزو الباحث ذلك بسبب أنّ أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على دور شركات التأمين في تعزيز الريادة لدى العاملين فيها لتقديم خدمات تأمينية مبدعة ومبتكرة، وذلك من خلال تطوير برامجها وأنظمتها، وتعديل هيكلها التنظيمي، وتحسين بيئتها الإدارية، من أجل دعم مواردها البشرية وتشجيعهم على العمل بروح الفريق، وتبادل الأفكار والمعلومات، والتفكير المبتكر، وتطوير الحلول الجديدة للتحديات والمشكلات، واتخاذ القرارات، ومن أجل تعزيز قدرتها على التكيف مع التحديات، وتحقيق النجاح والاستمرارية في بيئة العمل، وإنتاج الأفكار الجديدة، والعمل على تحليل الأساليب الحالية للقيام بالأعمال وتطويرها بشكل مستمر، ودمج الأفكار الجديدة والتقنيات في عملياتها

واستراتيجياتها، حيث تتمكن الشركات من خلال ذلك في زيادة حيويتها وقدرتها على النمو وفتح آفاق جديدة؛ تمكنها من تحقيق التميز التنافسي، وتقديم خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء بشكل فعال. ويتفق ذلك مع دراسة الهويدي (2022) التي أشارت إلى أن ريادة الأعمال تمكّن المؤسسة من خلق بيئة تشجع على الابتكار والريادة لدى موظفيها، بهدف تعزيز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها وربحياتها، وتعزيز مركزها التنافسي، ودراسة الفتلاوي والشمري (2022) اتجاه أهمية اعتماد السلوكيات الداعمة لمستوى الريادة الاستراتيجية من خلال تحسين التكامل والانسجام بين العاملين لتحقيق الإبداع، وإنجاز المهام بمرونة عالية ورؤية واضحة، ودراسة عتريس (2020) في أنّ ريادة الأعمال تركز على كيفية استغلال الفرص؛ لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ودراسة الشمري وآخرون (2020) اتجاه أهمية إشاعة ثقافة الحوار والتواصل مع الموظفين، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، لتعزيز التأثير الريادي. ودراسة Corvello (2022) التي بينت أهمية التركيز على علاقات العملاء، والتواصل مع الشركاء في تعزيز الإبداع والابتكار.

#### 2.2.2.4 بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية:

جدول (أ.7.4): بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية من خلال التوسع الجغرافي.                         | 4.00            | 0.83              | 80%            | كبيرة         |
| 2.    | تسعى الشركة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال التنوع في خدماتها التأمينية.             | 3.97            | 0.77              | 79.4%          | كبيرة         |
| 3.    | تعمل شركات التأمين على معرفة حاجات ورغبات الزبائن المستقبلية.                        | 3.96            | 0.73              | 79.2%          | كبيرة         |
| 4.    | تسعى شركات التأمين لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة بشكل مستدام.                     | 3.96            | 0.74              | 79.2%          | كبيرة         |
| 5.    | تعمل شركات التأمين على أن تكون خدماتها التأمينية مستجيبة للزبائن.                    | 3.95            | 0.75              | 79%            | كبيرة         |
| 6.    | تشجع شركات التأمين كافة الأفراد على استغلال أي فرص جديدة تدعم العمل.                 | 3.93            | 0.75              | 78.6%          | كبيرة         |
| 7.    | تستثمر الشركة جميع مواردها بشكل سليم لزيادة حصتها السوقية.                           | 3.89            | 0.75              | 77.8%          | كبيرة         |
| 8.    | تتبنى شركات التأمين التفكير الدقيق والعمل الاستباقي لبلوغ الريادة باعتباره منهج عمل. | 3.78            | 0.79              | 75.6%          | كبيرة         |

جدول (7.4.ب): بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 9.    | تعتمد الشركة استراتيجية تخفيض التكاليف خلال طرح خدماتها التأمينية.             | 3.72            | 0.81              | 74.4%          | كبيرة         |
| 10.   | ترسخ شركتنا العمل على أهمية التطور السريع لفهم جيد للأعمال والمبادرات الخلاقة. | 3.61            | 0.83              | 72.2%          | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                                  | 3.88            | 0.56              | 77.6%          | كبيرة         |

حيث تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال لدى شركات التأمين هي "تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية من خلال التوسع الجغرافي"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (4.00) مع انحراف معياري قدره (0.83) ونسبة مئوية 80%. ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والمعرفة اتجاه الجهود التي تقوم بها شركات التأمين في تقديم خدمات تأمينية متنوعة: كالتأمين الصحي، وتأمين المركبات والنقل، وتأمين الحياة، والمقاولين والمنازل، والمسؤولية المدنية، ونقل الأموال، والحوادث الشخصية وغيرها من الخدمات التأمينية المتنوعة، حيث تقوم بالعمل على دراسة السوق، والتعرف إلى الاحتياجات المختلفة للعملاء؛ في سبيل تقديم خدمات تأمينية تلبي احتياجاتهم، وتحقيق التوسع الجغرافي في السوق المحلي والدولي، وتسعى إلى فتح العديد من مكاتب التأمين التابعة لها في العديد من المناطق الجغرافية في فلسطين وخارجها، وجذب العديد من وكلاء التأمين لتسويق خدماتها، مما يمكنها من زيادة حصتها السوقية في قطاع التأمين، وزيادة أرباحها السنوية.

حظيت الفقرة "ترسخ شركتنا العمل على أهمية التطور السريع لفهم جيد للأعمال والمبادرات الخلاقة" بأدنى متوسط حسابي (3.61)، مع انحراف معياري (0.83)، ونسبة مئوية 72.2%. وهذه الفقرة انسجمت مع المتوسطات العامة لفقرات هذا المجال، وقد يكون السبب في انخفاضها ناتج عن أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات متبينة من الفهم والمعرفة اتجاه أهمية ما تقوم به شركات التأمين من ترسيخ أهمية التطور السريع في تقديم الخدمات التأمينية، وتقديمها بقوالب متنوعة تلبي احتياجات العملاء وتلقى رضاهم، حيث تدعم شركات التأمين المبادرات الإبداعية والخلاقة التي يقدمها العاملين لديها، وتقوم بتقديم حوافز متنوعة لهم، حيث يمكنها الاستفادة من هذه المبادرات في تطوير خدمات مبتكرة؛ تحقق من خلالها الاستباقية، وتزيد من حصتها السوقية، مما يرفع مستوى تحقيق أهدافها، وزيادة أرباحها السنوية.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البعد فقد بلغ (3.88)، مع انحراف معياري (0.56)، ونسبة مئوية 77.6%، ولعل ذلك يرجع إلى أنّ العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم اتجاه دور شركات التأمين في تعزيز ريادة الأعمال، وتحقيق الاستباقية، وزيادة الحصة السوقية من خلال اهتمامها بتحليل بيئة العمل، وفهم الاتجاهات السائدة في الأسواق، والتفكير المستقبلي، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهة التغيرات والمخاطر في الأسواق، والاستعداد لها، حيث تحاول الشركات استشراف المستقبل قبل الشركات المنافسة بالاستناد على خبراتها التراكمية، والتحوط لمواجهة المستقبل، والاستفادة من الفرص الناشئة والاستثمار فيها، مما يسهم في تعزيز مكانتها، وزيادة قدرتها على الاستباقية، والتفوق على المنافسين، وتحقيق النمو والربحية والنجاح بالسوق، ويتفق ذلك مع دراسة الهويدي (2022) بأن الريادة تشمل الابتكار في المنتجات والأسواق والعمليات والتكنولوجيا، واستثمار الفرص الريادية، ودراسة عمرو (2021) حول أن المؤسسات تسعى لتقديم خدمات جديدة ومبتكرة بهدف التحسين المستمر، وتحديد أسواق جديدة.

#### 3.2.2.4 بُعد تبني إدارة المخاطر:

جدول (8.4): بُعد تبني إدارة المخاطر كأحد أبعاد ريادة الأعمال مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بُعد تبني إدارة المخاطر                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | تضع الإدارة خطة للتعامل مع المخاطر التي يمكن حدوثها.                                              | 3.95            | 0.80              | 79%            | كبيرة         |
| 2.    | تبادر شركات التأمين تبني الأساليب الجديدة المبتكرة للبحث عن حلول للمشكلات.                        | 3.85            | 0.71              | 77%            | كبيرة         |
| 3.    | تعتبر الميزة التنافسية لتحقيق الريادة من أولويات الشركة في اعتمادها عنصر المخاطرة.                | 3.84            | 0.80              | 76.8%          | كبيرة         |
| 4.    | تعتبر شركات التأمين بعض حالات الفشل في الميدان دروساً للنجاح والارتقاء في العمل المستقبلي.        | 3.81            | 0.71              | 76.2%          | كبيرة         |
| 5.    | تقوم شركات التأمين بتلبية رغبات عملائها بالرغم من التكاليف المرتفعة المرتبطة بذلك.                | 3.80            | 0.78              | 76%            | كبيرة         |
| 6.    | تدعم شركات التأمين العاملين في الأنشطة الريادية بالرغم من وجود احتمالية عدم النجاح لبعض عملياتها. | 3.71            | 0.74              | 74.2%          | كبيرة         |
| 7.    | تمتلك شركات التأمين رؤية إيجابية اتجاه كل ما هو جديد في الخدمات التأمينية.                        | 3.70            | 0.80              | 74%            | كبيرة         |
| 8.    | تتبنى شركات التأمين المواقف المجازفة الجريئة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص في كافة قطاعات التأمين. | 3.62            | 0.84              | 72.4%          | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                                                     | 3.79            | 0.59              | 75.8%          | كبيرة         |

وقد تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد تبني إدارة المخاطر كأحد أبعاد زيادة الأعمال لدى شركات التأمين هي "تضع الإدارة خطة للتعامل مع المخاطر التي يمكن حدوثها"، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.95)، مع انحراف معياري قدره (0.80)، ونسبة مئوية 79%. ويعزو الباحث ذلك بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكدون على أهمية ما تقوم به شركات التأمين في سبيل إدارة المخاطر التأمينية، حيث يتم العمل على دراسة البيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة الإمكانيات والقدرات المتوفرة، وتحديد وتصنيف درجة ومستوى المخاطر المتوقعة التي قد تؤثر على سير عمل الشركة في تحقيق أهدافها الحالية، وخططها الاستراتيجية، واستثماراتها السوقية، لذا تسعى الشركات على إنشاء فريق لإدارة ومتابعة المخاطر يُعنى بوضع الخطط للتحوط من المخاطر والسيطرة عليها، حيث يتم الاهتمام بنوعية وكفاءة الموارد البشرية المتوفرة لدى شركات التأمين، وتسعى لتدريبها وتأهيلها لمواجهة مشكلات ومخاطر العمل، كذلك يتم الاهتمام بتوفير التقنيات والبرمجيات الداعمة لسلامة الأنظمة التقنية المستخدمة في تقديم الخدمات التأمينية، ويتم حفظ بيانات العملاء في أماكن آمنة، ويتم تحديد صلاحية الوصول لهذه البيانات من قبل العاملين في الشركة، كذلك هنالك اهتمام كبير في تبادل المعلومات على مختلف المستويات الإدارية بالشركة، الأمر الذي يخلق انسجاماً وتكاملاً في أداء المهام، وتحقيق أهداف الشركات بكفاءة وفاعلية.

أما الفقرة "تتبنى شركات التأمين المواقف المجازفة الجريئة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص في كافة قطاعات التأمين"، فقد حظيت بأدنى متوسط حسابي (3.62)، مع انحراف معياري (0.84)، ونسبة مئوية 72.4%. حيث انسجمت هذه الفقرة مع المتوسطات العامة لهذا المجال، وقد يعود السبب في انخفاضها في هذه الفقرة إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم تباين في مستوى الوعي والمعرفة اتجاه مدى تبني شركات التأمين للمجازفة الجريئة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص في قطاعات التأمين، ولكن في الواقع الفعلي - يمكن الإشارة إلى أن شركات التأمين لا تميل جميعها للمجازفة في اكتشاف السوق والفرص المتوفرة فيه، حيث أن السوق الفلسطيني بشكل عام هو سوق يتم العمل فيه ضمن ظروف المخاطرة العالية، فبعض هذه الشركات يسعى لتحقيق ذلك من خلال تحليل البيانات والمعلومات، ودراسة الخدمات الناجحة التي تقدمها بعض الشركات في الأسواق العالمية، ومحاولة تسويقها في السوق الفلسطيني.

أما المتوسط الحسابي العام لهذا البُعد فبلغ (3.79)، مع انحراف معياري (0.59)، ونسبة مئوية 75.8%، ولعل ذلك بسبب أن العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك اتجاه أهمية إدارة المخاطرة في دعم زيادة الأعمال

في شركات التأمين التي تعتمد على تقديم خدماتها من خلال التحول الرقمي، حيث تهتم شركات التأمين في الاستعداد لتحمل وتقبل المخاطر المحسوبة، واستغلال الفرص بشكل فعال، من خلال اهتمام قادة شركات التأمين والعاملين فيها بالبحث عن حلول للمشكلات، واستكشاف الفرص الجديدة والمبتكرة، في ظل عدم اليقين والتغيرات السريعة في البيئة التنظيمية، ويتم السعي لتجربة الأفكار والخدمات الجديدة وتقديمها للعملاء، ووضع خطط لإدارة المخاطر الناجمة عن هذه الخدمات، وتحديد سبل التعامل معها، كما يتم الاهتمام بالتعلم من الفشل، واستخدام الخبرات المكتسبة لتحسين أداء الشركة في المستقبل، الأمر الذي ينتج عنه تعزيز لثقافة الابتكار والتطور داخل الشركات، وتعزيز قدرة الشركات على التكيف مع التحديات والتغيرات، واستغلال الفرص وتحقيق النجاح والنمو على المدى الطويل، ويتفق ذلك مع دراسة جعفر (2024) حول أن استخدام الأدوات التحليلية تساعد شركات التأمين على تحديد وتقييم المخاطر بشكل أفضل، وتطوير استراتيجيات فعالة للتخفيف من آثارها. ودراسة السويدي (2024) حول أهمية قدرات الذكاء الاصطناعي في الأتمتة، وتعزيز القدرات التحليلية لتحسين الأداء، ودراسة فقير ومصطفى (2024) التي أشارت إلى أنه يجب على المؤسسات تبني المخاطرة كاستراتيجية داعمة لتحقيق أهدافها. ودراسة عمرو (2021) التي أكدت على اعتماد مشاريع التحول الرقمي على أفراد ذوي كفاءة في تحليل المخاطر باستخدام أفضل الوسائل والأدوات. ودراسة الشمري وآخرون (2020) التي بينت أن منع وقوع المشكلات والتعلم من الأخطاء السابقة له دور هام في تحقيق الريادة، وتعزيز الفاعلية في عمليات التأثير الريادي. ودراسة Kitsios et al., (2021) حول تأثير تقلص العمليات والمنافسة على زيادة المخاطرة، وأهمية الرقمنة في خلق فرص جديدة للتطوير، ودراسة Eckert & Osterrieder (2020) التي أشارت لأهمية الاستفادة من قواعد بيانات العملاء للتخفيف من مخاطر الاحتيال.

#### 4.2.2.4 بُعد الرؤية الإبداعية:

جدول (4.9.4): بُعد الرؤية الإبداعية كأحد أبعاد ريادة الأعمال مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بُعد الرؤية الإبداعية                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.    | شركات التأمين تسعى لأن تكون أهدافها واضحة تعكس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.            | 4.06            | 0.69              | 81.2%          | كبيرة         |
| 2.    | تسترشد شركات التأمين (برؤية ورسالة) في تحقيق الريادة.                                   | 3.96            | 0.72              | 79.2%          | كبيرة         |
| 3.    | تعمل شركات التأمين على دراسة قدرات الشركة للعمل على تطوير خدماتها التأمينية المستقبلية. | 3.96            | 0.71              | 79.2%          | كبيرة         |
| 4.    | تضع الإدارة خططها الاستراتيجية بشكل يتوافق مع أهدافها الريادية المنشودة.                | 3.95            | 0.77              | 79%            | كبيرة         |

جدول (9.4.ب): بُعد الرؤية الإبداعية كأحد أبعاد ريادة الأعمال مرتبة تنازلياً:

| الرقم | بُعد الرؤية الإبداعية                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|-------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 5.    | الرؤية الخاصة بشركة التأمين ذات بعد ريادي.                              | 3.90            | 0.83              | 78%            | كبيرة         |
| 6.    | تواكب شركات التأمين الثورة التكنولوجية ليكون مستقبلها أفضل من حاضرها.   | 3.88            | 0.75              | 77.6%          | كبيرة         |
| 7.    | تمتلك شركات التأمين (مجالس الإدارة) تصوراً عن حالة الشركات قبل إنشائها. | 3.75            | 0.93              | 75%            | كبيرة         |
|       | الدرجة الكلية                                                           | 3.92            | 0.62              | 78.4%          | كبيرة         |

تبين أن الفقرة التي حظيت بأعلى متوسط حسابي في بُعد الرؤية الإبداعية كمكون من أبعاد ريادة الأعمال في شركات التأمين هي "شركات التأمين تسعى لأن تكون أهدافها واضحة تعكس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية"، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.06)، مع انحراف معياري قدره (0.59)، ونسبة مئوية 81.2%. ويعزو الباحث ذلك إلى أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة يؤكّدون على أهمية سعي شركات التأمين لأن تكون واضحة الأهداف، يتم صياغتها بطريقة علمية ومهنية، وأن ترتبط بشكل مباشر مع رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، حيث تقوم الشركات بدراسة وتحليل واقعها، وبيئة عملها، والمنافسين في السوق، ونوعية العملاء والخدمات المقدمة، وتحديد مواردها وخدماتها وإمكانياتها المتنوعة، وتوجهاتها المستقبلية، وعلاقتها مع الشركاء في سبيل تحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تدعم رؤيتها ورسالتها وخططها الاستراتيجية، لذا فإن الأهداف هي الموجه الرئيسي لعمل الشركة الذي تستطيع من خلالها بناء البرامج والمشاريع التطويرية والخطط المستقبلية، والأسواق المستهدفة، والخدمات المني العمل على تقديمها وطرحها في الأسواق، والتي تلبي احتياجات العملاء وتحقيق أهداف الشركة بالتوسع والاستدامة، وتحقيق مستويات عالية من الأرباح.

أما الفقرة التي تنصّ على "تمتلك شركات التأمين (مجالس الإدارة) تصوراً عن حالة الشركات قبل إنشائها"، فقد حصلت على أقل متوسط حسابي (3.75)، مع انحراف معياري (0.93)، ونسبة مئوية 75%. وانسجمت هذه الفقرة مع المتوسطات العامة لهذا المجال، ولكن قد يعود السبب في انخفاضها في هذه الفقرة بسبب أن أفراد عينة الدراسة من العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات متباينة من الفهم والإدراك حول مدى معرفة أعضاء مجلس الإدارة بأوضاع الشركة قبل وجود مجالس الإدارة، ولعل ذلك ناتج عن عدم مشاركتهم بمثل هذه المجالس، ومعرفة الأعضاء، مما قد يؤدي إلى محدودية الرؤية الإبداعية، ووضع التوجهات

المستقبل المبتكرة والداعمة لريادة الأعمال في بعض هذه الشركات، نتيجة قصور المعرفة بواقع عمل الشركة وسجلها التاريخي.

أما المتوسط الحسابي العام لبُعد الرؤية الإبداعية فقد بلغ (3.92)، مع انحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية 78.4%، ولعل ذلك يرجع إلى أنّ العاملين في الوظائف الإشرافية في شركات التأمين في محافظة رام الله والبيرة لديهم مستويات جيدة من الفهم والإدراك تجاه أهمية بُعد الرؤية الإبداعية في دعم قدرة شركات التأمين في تحقيق الريادة، حيث تسعى شركات التأمين للاستفادة من الرؤية الإبداعية في تعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحديات والتغيرات، واقتناص الفرص الجديدة، والاستمرار في تحسين جودة خدماتها، وفهم احتياجات الزبائن وتلبيتها بشكل مبتكر، وإثراء بيئة العمل بجذب المواهب والمبادرين والمبدعين، واستغلال قدراتهم ومهاراتهم في التفكير الإيجابي لحل المشكلات، وتحسين العمليات الحالية بكفاءة عالية، بهدف تقديم خدمات معاصرة وحديثة، تحقق النمو والنجاح، وتعزز القيمة التنافسية للشركات في السوق، ويتفق ذلك مع دراسة عايش وطه (2022) حول أن الرقمنة أثّرت بشكل إيجابي على المستفيدين من التطوير والاستدامة، وتحسين حياتهم وزيادة مستوى المعرفة، وأن التحول الرقمي يُعدّ وسيلة لتعزيز جودة الخدمات، ودراسة الفتلاوي والشمري (2022) حول أهمية اعتماد سلوكيات العمل الاستباقي في رفع مستوى الريادة؛ من خلال تحسين التكامل بين العاملين لتحقيق الإبداع، وإنجاز المهام بمرونة عالية. ودراسة الشمري وآخرون (2020) حول اعتبار الإبداع الفردي عامل أساسي في تحقيق الإبداع التنظيمي، وأن إشاعة ثقافة الحوار وتعزيز التواصل، وتشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، وتقديم الحوافز والمكافآت المدعومة بالرؤية الاستراتيجية وثقافة المنظمة، تساهم في تعزيز التأثير الريادي.

#### 5.2.2.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الكلية لواقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية:

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية مرتبة تنازلياً:

| الرقم        | الأبعاد                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | النسبة المئوية | مستوى التقدير |
|--------------|-------------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|
| 1.           | بعد الرؤية الإبداعية                | 3.92            | 0.62              | 78.4%          | كبيرة         |
| 2.           | بعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية | 3.88            | 0.56              | 77.6%          | كبيرة         |
| 3.           | بعد تبني إدارة المخاطر              | 3.79            | 0.59              | 75.8%          | كبيرة         |
| 4.           | بعد تعزيز الإبداع والابتكار         | 3.76            | 0.64              | 75.2%          | كبيرة         |
| المحور الكلي |                                     | 3.83            | 0.55              | 76.6%          | كبيرة         |

يبدو جلياً أن واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية، يتمتع بدرجة تقدير كبيرة في مختلف الأبعاد التي تمّ قياسها. ففيما يتعلق بالأبعاد الفردية:

- بُعد الرؤية الإبداعية حصل على متوسط حسابي قدره (3.92)، وانحراف معياري (0.62)، ونسبة مئوية 78.4%، مما يدل على أن الشركات تُولي أهمية كبيرة للرؤية الإبداعية كعنصر محوري في استراتيجياتها.
- بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية بلغ المتوسط الحسابي (3.88)، والانحراف المعياري (0.56)، ونسبة مئوية 77.6%، وهو ما يعكس توجه الشركات نحو تحقيق استباقية قوية لزيادة حصتها السوقية من خلال الابتكار والتوسع.
- بُعد تبني إدارة المخاطر حقق المتوسط الحسابي (3.79)، وانحرافه المعياري (0.59)، ونسبة مئوية 75.8%، مما يوضح إيمان الشركات بأهمية إدارة المخاطر كعنصر أساسي لدعم استراتيجيات ريادة الأعمال وتحقيق الاستدامة.
- بُعد تعزيز الإبداع والابتكار جاء المتوسط الحسابي (3.76)، وانحرافه المعياري (0.64)، ونسبة مئوية 75.2%، وهو ما يعكس أهمية الإبداع والابتكار في تحفيز نمو الشركات، وتطوير حلول جديدة.

أما الدرجة الكلية لواقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية فقد بلغت (3.83)، مع انحراف معياري (0.55)، ونسبة مئوية 76.6%؛ وعليه يؤكد الباحث على أهمية الإجراءات التي تقوم بها شركات التأمين لتعزيز ريادة الأعمال، حيث تقوم الشركات بتهيئة المناخ العام لممارسة ريادة الأعمال، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال تطبيق التحول الرقمي، في سبيل المساهمة في تحسين الأوضاع الخاصة بالشركات، وتوفير فرص العمل، وخلق بيئة تشجع على توليد أفكار جديدة تعزز الابتكار والإبداع، وزيادة القيمة المضافة، وتحفيز الاستثمارات والتنافسية، وضمان التحسين المستمر لخدماتها وتطويرها لفهم وتلبية احتياجات العملاء بطريقة مبتكرة وبشكل أفضل، وتقديم خدمات ذات جودة أفضل، مما يُسهم في دعم هذه الشركات في استغلال الفرص، والمنافسة والتفوق في سوق الأعمال، ويزيد من فرص نموها وتوسعها بطريقة مبتكرة لزيادة أرباحها، ويتفق ذلك مع دراسة الهويدي (2022) بأن ريادة الأعمال تسهم بتمكين المؤسسة من خلق بيئة تشجع على الابتكار والريادة، وتعزز قدراتها التنافسية وتحسين أدائها، وتعزيز مركزها التنافسي، ودراسة جعفر (2024) حول أهمية استخدام الأدوات التحليلية لمساعدة شركات التأمين على تحديد وتقييم المخاطر، وتطوير استراتيجيات فعّالة للتخفيف من آثارها، ودراسة فقير ومصطفى (2024) حول أهمية اقتناص الفرص الجديدة في تعزيز الريادة، وضرورة تبني إدارة المخاطر كاستراتيجية داعمة لتحقيق الأهداف، ودراسة Hayashi (2023) حول ضرورة قيام المديرين بقيادة التحول بروح الريادة.

### 3.2.4 درجة تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال لدى شركات التأمين الفلسطينية:

- النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث حول درجة تأثير تطبيق التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال لدى شركات التأمين الفلسطينية.

من أجل الإجابة عن السؤال السابق تم استخراج نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)، والجدول التالي يوضح ذلك:

(11.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد تطبيق التحول الرقمي، وتأثيرها على ريادة الأعمال في شركات التأمين العاملة في محافظة رام الله والبيرة.

| المتغيرات                     | β Coefficients    |                | قيمة T المحسوبة | مستوى دلالة |
|-------------------------------|-------------------|----------------|-----------------|-------------|
|                               | Standardized      | Unstandardized |                 |             |
| المعاملات غير النمطية         | المعاملات النمطية |                |                 |             |
| (Constant)                    |                   | 0.245          | -----           | -----       |
| بُعد استراتيجية التحول الرقمي | 0.248             | 0.257          | 4.218           | 0.000       |
| بُعد متطلبات التحول الرقمي    | 0.346             | 0.376          | 5.507           | 0.000       |
| بُعد ثقافة التحول الرقمي      | 0.333             | 0.381          | 6.629           | 0.000       |
| قيمة R                        | 0.931             |                |                 |             |
| قيمة R-square                 | 0.868             |                |                 |             |
| Adjusted R-square             | 0.864             |                |                 |             |
| قيمة F المحسوبة               | 231.432           |                |                 |             |
| مستوى دلالة اختبار F          | 0.000             |                |                 |             |

بَعْد الإطلاع على معادلة خط الانحدار المتعدد والنموذج الخطي:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3$$

حيث Y: ريادة الأعمال، بينما X<sub>1</sub>: بعد استراتيجية التحول الرقمي ، و X<sub>2</sub>: بعد متطلبات التحول الرقمي، و X<sub>3</sub>: بعد ثقافة التحول الرقمي.

يتضح من نتائج الجدول (11.4) أن هناك تأثيراً كبيراً ومؤثراً لتطبيق التحول الرقمي على ريادة الأعمال في شركات التأمين. حيث أظهرت نتائج التحليل أن قيمة F المحسوبة للاختبار بلغت (231.532)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (.0000). وهذا يشير إلى أن التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي وقوي على ريادة الأعمال في هذه الشركات. علاوة على ذلك، أظهرت نتائج التحليل أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ (0.86)، مما يعني أن تطبيق التحول الرقمي يفسر 86% من التغيرات في ريادة الأعمال، وهو أثر قوي جداً. وبذلك يتضح أن التحول الرقمي يعدّ عاملاً رئيساً يدعم تطور ريادة الأعمال في شركات التأمين. كما يبين الجدول وجود تأثير معنوي في أبعاد مختلفة للتحول الرقمي، حيث كانت القيم T للأبعاد كالتالي:

- لُبُعد استراتيجية التحول الرقمي: قيمة (T) كانت (4.218)، مع مستوى دلالة قدره (0.000)، وهو دال -إحصائياً- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لُبُعد متطلبات التحول الرقمي: قيمة (T) كانت (5.507)، مع مستوى دلالة قدره (0.000)، وهو أيضاً دال -إحصائياً- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لُبُعد ثقافة التحول الرقمي: قيمة (T) كانت (6.629)، مع مستوى دلالة قدره (0.000)، وهي دال -إحصائياً- عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

يُعدّ هذا التأثير إيجابياً نتيجةً لدور التحول الرقمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين. حيث يمكن للتحول الرقمي أن يعزز ريادة الأعمال من خلال تمكين الشركات من تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء؛ مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات السريعة في سوق التأمين. وتتوافق هذه النتائج مع مجموعة من الدراسات السابقة التي أكدت على تأثير التحول الرقمي على الأداء والابتكار في مختلف المجالات، مثل:

- دراسة السويدي (2024) حول تأثير تحديات الذكاء الاصطناعي على الأداء.
- دراسة دغنوش (2023) حول تأثير استخدام تكنولوجيا التحول الرقمي على تحسين جودة العمليات والخدمات.
- دراسة الطبلوي (2022) التي بحثت في تأثير الريادة الاستراتيجية على الميزة التنافسية.
- دراسة مشهور ويوسف (2021) التي تناولت تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية.
- دراسة عتريس (2020) التي بحثت في تأثير ريادة الأعمال الاستراتيجية على الأداء التنافسي.
- دراسة Guzmán-Ortiz et al (2020) حول تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لشركات التأمين.

هذه الدراسات بمجموعها تدعم فكرة أن التحول الرقمي ليس فقط يحسّن من أداء الشركات، ولكن أيضاً يساهم في تمكين ريادة الأعمال، وتوسيع نطاق الخدمات والفرص في السوق.

**4.2.4. النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي ينص: (هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء الباحثين حول تأثير التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين، تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)؟)**

• فحص متغير الجنس:

جدول (12.4): نتائج اختبار "T-Test" لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي في الشركات العاملة في قطاع التأمين، ومحور ريادة الأعمال وفقاً لمتغير الجنس.

| المحور              | الجنس | العدد | المتوسط الحسابية | الانحرافات المعيارية | قيمة t-Test | درجات الحرية | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------|-------|-------|------------------|----------------------|-------------|--------------|-------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | ذكر   | 81    | 3.8672           | .53708               | -.363       | 108          | 0.718                   |
|                     | أنثى  | 29    | 3.9109           | .61242               |             |              |                         |
| ريادة الأعمال       | ذكر   | 81    | 3.8264           | .53654               | -.420       | 108          | 0.675                   |
|                     | أنثى  | 29    | 3.8772           | .61801               |             |              |                         |

تشير النتائج أن متغير الجنس لا يحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية حول محوري تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) وريادة الأعمال لدى شركات التأمين، حيث أظهرت نتائج الاختبار أن مستوى الدلالة لمحور التحول الرقمي بلغ (0.71)، وهي قيمة تفوق المستوى المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق معنوية. كما أن مستوى الدلالة لمحور ريادة الأعمال بلغ (0.67)، وهي أيضاً أعلى من (0.05)، وتشير إلى النتيجة نفسها.

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين في الوظائف الإشرافية بشركات التأمين -بغض النظر عن كونهم من الذكور أو الإناث- يمتلكون مستوى إدراك متقارب بأهمية التحول الرقمي باعتباره خياراً استراتيجياً يسهم في رفع كفاءة الأداء، وتحسين جودة الخدمات، والاستجابة الفاعلة لمتطلبات السوق. ويتم ذلك من خلال تبني خطط استراتيجية واضحة، والاعتماد على التحليل الرقمي لبيانات العملاء، وتطوير سياسات فعالة لحماية البيانات، إلى جانب تعزيز التواصل الداخلي بين المستويات التنظيمية المختلفة.

وفيما يخص ريادة الأعمال، يتضح أيضاً الوعي المتقارب لدى الجنسين بأهميتها في تعزيز التميز المؤسسي والابتكار، من خلال دعم التفكير الإبداعي، وتشجيع المبادرات الفردية، وتحفيز العمل الجماعي، وتطوير القدرات الابتكارية، إلى جانب الاستعداد للمخاطرة المحسوبة في سبيل تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وتتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة عايش وطه (2022)، التي أكدت عدم وجود فروق في التوجه نحو التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس، مما يدعم موثوقية النتائج الحالية، ويؤكد أن التوجهات المؤسسية الحديثة نحو التحول الرقمي وريادة الأعمال أصبحت قائمة على أسس تشاركية، وغير متحيزة حسب متغير النوع الاجتماعي.

• فحص متغير المؤهل العلمي:

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور ريادة الأعمال بحسب متغير المؤهل العلمي.

| المتوسطات الحسابية |           |               | المحاور الكلية      |
|--------------------|-----------|---------------|---------------------|
| دراسات عليا        | بكالوريوس | دبلوم فما دون |                     |
| 3.9769             | 3.8326    | 4.0107        | تطبيق التحول الرقمي |
| 3.8894             | 3.8113    | 3.9861        | ريادة الأعمال       |

المتوسطات الحسابية الخاصة بمحاور الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي، حيث يُلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (14.4): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

| المحاور             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | بين المجموعات  | .529           | 2            | .264           | .855   | 0.428                   |
|                     | داخل المجموعات | 33.090         | 107          | .309           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.619         | 109          |                |        |                         |
| ريادة الأعمال       | بين المجموعات  | .240           | 2            | .120           | .383   | 0.683                   |
|                     | داخل المجموعات | 33.540         | 107          | .313           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.780         | 109          |                |        |                         |

أوضحت نتائج الجدول (14.4) أن متغير المؤهل العلمي لا يحدث فروقاً ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين بشأن كلٍ من تطبيق التحول الرقمي وريادة الأعمال في شركات التأمين، حيث بلغ مستوى الدلالة لمحور التحول الرقمي (0.42)، وريادة الأعمال (0.68)، وهي قيم تفوق مستوى الدلالة المعتمد إحصائياً (0.05).

ويعزى ذلك إلى أن العاملين في المناصب الإشرافية يتمتعون-بغض النظر عن مؤهلاتهم الأكاديمية- بمستويات متقاربة من الفهم والإدراك في ما يتعلق بالمحورين، حيث تتوافر لدى شركات التأمين بُنية رقمية متقدمة، وتتمتع قياداتها الإدارية بقدرة عالية على توظيف التكنولوجيا بتحسين العمليات التشغيلية. ويتم تفعيل سياسات التحول الرقمي بمشاركة جميع المستويات الوظيفية، بجانب الاهتمام بتأهيل الموارد البشرية، وتزويدها بالمهارات التقنية اللازمة، وتعزيز ثقافة رقمية تدعم الابتكار والتطوير المستمر. وتؤدي الشركات اهتماماً في بناء شراكات استراتيجية، والاستفادة من

أفضل الممارسات لتطوير خدماتها التأمينية. كذلك تعتمد الشركات على رؤية ورسالة استراتيجية واضحة تُوجّه نشاطها الريادي، وتستثمر في تنمية الإبداع والابتكار عبر تفعيل رأس المال البشري، وتعزيز العلاقات المؤسسية. كما تركز على خبراتها التراكمية في تحسين جودة الخدمات، وتسعى إلى الاستباقية في تلبية احتياجات العملاء المستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، تتبنى إدارة فعّالة للمخاطر، وتشجع على المجازفة المحسوبة لاكتشاف فرص جديدة في سوق التأمين.

وتعكس هذه النتائج الطابع المؤسسي المتوازن الذي تنتهجه شركات التأمين في العينة المدروسة، إذ تُظهر التزاماً واضحاً بتأهيل كوادرها دون تمييز على أساس المؤهل العلمي، مما يشير إلى اعتمادها على الكفاءة العملية، والخبرة المكتسبة في بيئة العمل، لا على المؤهل الأكاديمي فقط.

#### • فحص متغير سنوات الخبرة:

جدول (15.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور ريادة الأعمال بحسب متغير سنوات الخبرة.

| المحاور             | المتوسطات الحسابية |                      |                       |              |
|---------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|--------------|
|                     | أقل من 5 سنوات     | من 5 - أقل من 10 سنة | من 10 - أقل من 15 سنة | 15 سنة فأكثر |
| تطبيق التحول الرقمي | 3.5983             | 3.8491               | 3.9422                | 3.9409       |
| ريادة الأعمال       | 3.5793             | 3.8209               | 3.9224                | 3.8746       |

المتوسطات الحسابية الخاصة بمحاور الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة، حيث يُلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (16.4): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

| المحاور             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | بين المجموعات  | 1.496          | 3            | .499           | 1.645  | 0.183                   |
|                     | داخل المجموعات | 32.123         | 106          | .303           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.619         | 109          |                |        |                         |
| ريادة الأعمال       | بين المجموعات  | 1.308          | 3            | .436           | 1.423  | 0.240                   |
|                     | داخل المجموعات | 32.472         | 106          | .306           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.780         | 109          |                |        |                         |

أظهرت نتائج الجدول (16.4) المتعلقة باختبار متغير "سنوات الخبرة"، التي تقيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول محور تطبيق التحول الرقمي "الرقمنة"، ومحور قيادة الأعمال في شركات التأمين، أنه لا توجد فروق معنوية تُعزى إلى سنوات الخبرة، وهو ما يتعارض مع نتائج دراسة الحلواني (2017) حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الريادة ترتبط بهذا المتغير.

ويُعزى غياب الفروق الإحصائية في محور تطبيق التحول الرقمي، الذي بلغ فيه مستوى الدلالة (0.18)، إلى أن جميع أفراد العينة من ذوي المواقع الإشرافية-بغض النظر عن سنوات خبرتهم- يمتلكون مستوى جيداً من الوعي والفهم لدور التحول الرقمي في تطوير أداء شركات التأمين. ويعود ذلك إلى اهتمام هذه الشركات بتحليل بيئاتها الداخلية والخارجية لرصد الفرص المتاحة، وتحديد نقاط القوة لتوظيفها في دعم المبادرات الرقمية، إلى جانب توفير الكفاءات البشرية، والبنية التحتية التكنولوجية اللازمة. كما تلعب أنظمة تكنولوجيا المعلومات دوراً جوهرياً في تسهيل التفاعل مع أصحاب العلاقة، وتعزيز كفاءة إنجاز المهام، في ظل تبني ثقافة التحول الرقمي المدعومة بإجراءات تنظيمية حديثة، وممارسات متطورة تتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

أما فيما يتعلق بمحور قيادة الأعمال، فقد أظهر الجدول نفسه أن مستوى الدلالة بلغ (0.24)، وهو أعلى من القيمة المفترضة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يشير أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية تُعزى إلى سنوات الخبرة. ويُرد ذلك إلى تشابه مستويات الإدراك لدى العاملين، على اختلاف خبراتهم، حول أهمية التحول الرقمي في دعم الريادة داخل شركات التأمين، حيث تُشجع هذه الشركات موظفيها على تقديم وتنفيذ أفكار تطويرية مبتكرة؛ تسهم في تحسين الخدمات التأمينية. وتسعى كذلك إلى استثمار مواردها بكفاءة لزيادة حصتها السوقية، وتقليل التكاليف من خلال تطوير خدمات تأمينية جديدة.

#### • فحص متغير المسمى الوظيفي:

جدول (17.4): المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لفحص مستوى دلالة الفروق بين متوسطات الاستجابات فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور قيادة الأعمال بحسب متغير المسمى الوظيفي.

| المحاور             | المتوسطات الحسابية |               |           |          |
|---------------------|--------------------|---------------|-----------|----------|
|                     | مدير عام           | نائب مدير عام | رئيس وحدة | مدير     |
| تطبيق التحول الرقمي | 3.7567             | 3.7629        | 3.9540    | 3.9200   |
| ريادة الأعمال       | 3.7531             | 3.7388        | 3.8626    | 3.8610   |
|                     |                    |               |           | رئيس قسم |
|                     |                    |               |           | 3.8358   |
|                     |                    |               |           | 3.8541   |

المتوسطات الحسابية الخاصة بمحاور الدراسة حسب متغير المسمى الوظيفي، حيث يُلاحظ من هذه القيم بأن معظم المتوسطات الحسابية درجاتها مرتفعة.

جدول (18.4): نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد المسمى الوظيفي.

| المحاور             | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى الدلالة الإحصائية |
|---------------------|----------------|----------------|--------------|----------------|--------|-------------------------|
| تطبيق التحول الرقمي | بين المجموعات  | .581           | 4            | .145           | .462   | 0.764                   |
|                     | داخل المجموعات | 33.038         | 105          | .315           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.619         | 109          |                |        |                         |
| ريادة الأعمال       | بين المجموعات  | .200           | 4            | .050           | .156   | 0.960                   |
|                     | داخل المجموعات | 33.580         | 105          | .320           |        |                         |
|                     | المجموع        | 33.780         | 109          |                |        |                         |

أظهرت نتائج الجدول (18.4) الخاصة باختبار متغير "المسمى الوظيفي"، التي تنصّ على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول كل من محور تطبيق التحول الرقمي "الرقمنة" ومحور ريادة الأعمال لدى شركات التأمين، أن الفروق بين المستويات الوظيفية المختلفة لم تكن معنوية في كلا المحورين. وتتعارض هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الحلواني (2017)، التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المديرين ورؤساء الأقسام فيما يتعلق بأبعاد الريادة.

وقد بلغ مستوى الدلالة لمحور تطبيق التحول الرقمي (0.76)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية تُعزى للمسمى الوظيفي. ويعزو الباحث هذا إلى أن جميع أفراد العينة من العاملين في المناصب الإشرافية -بغض النظر عن مسمياتهم الوظيفية- يتمتعون بدرجة مقاربة من الفهم والوعي بدور التحول الرقمي في تطوير عمل شركات التأمين، ويظهر ذلك من خلال مشاركتهم الفعالة في تطوير الاستراتيجيات الرقمية، وتخصيص الموارد المالية اللازمة لتحسين جودة الخدمات، إضافةً إلى حرص الشركات على اعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتكييف هيكلها التنظيمي ليتماشى مع متطلبات التحول الرقمي، كما تُولي هذه الشركات أهمية لتأهيل الموظفين عبر برامج تدريبية متخصصة، تضمن تزويدهم بالمهارات الرقمية الضرورية لتقديم خدمات إلكترونية متقدمة.

أما فيما يخص محور ريادة الأعمال، فقد بلغ مستوى الدلالة (0.96)، وهو أعلى بكثير من القيمة المعتمدة إحصائياً ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يدل -كذلك- على عدم وجود فروق معنوية بين العاملين بناءً

على مسمياتهم الوظيفية. ويُعزى ذلك إلى تشابه مستويات الإدراك بين أفراد العينة حول أهمية الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تعزيز الريادة داخل شركات التأمين، حيث تعمل إدارات هذه الشركات على دعم الإبداع، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار ريادية تساهم في تحسين الأداء، واستغلال الوقت والموارد بكفاءة. كما تركز هذه الشركات على توسيع قاعدة عملائها من خلال التوسع الجغرافي، وزيادة الحصة السوقية، إلى جانب تبني أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة التحديات والمخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة المقابلة:

##### مقدمة:

انطلاقاً من أهداف هذه الدراسة العلمية الرامية إلى استكشاف وتحليل واقع قطاع التأمين العام في فلسطين، وتحديد التحديات والفرص التي تواجه شركات التأمين في ظل البيئة الاقتصادية والتنظيمية الراهنة، فقد تمّ اعتماد أسلوب المقابلات البحثية كأحد أدوات جمع البيانات الرئيسة في هذه الدراسة. وعليه فقد تمّ إجراء مقابلات بحثية معمقة من خلال عينة قصدية مع السادة المديرين العاملين لشركات التأمين العامة في فلسطين، والبالغ عددهم (13) مديراً عاماً ورئيساً وعضو مجلس إدارة، إلى جانب عدد من أعضاء الإدارات العليا في تلك الشركات؛ وذلك بهدف الحصول على رؤى معمقة، ووجهات نظر مهنية تُسهم في إثراء نتائج الدراسة. وقد شملت المقابلات شركات التأمين التالية (المشرق للتأمين، وفلسطين للتأمين، والتأمين الوطنية، وترست العالمية للتأمين، والأهلية للتأمين، والتكافل الفلسطينية للتأمين، والعالمية المتحدة للتأمين، وتمكين الفلسطينية للتأمين، والبركة للتأمين الإسلامي، والأراضي المقدسة للتأمين التكافلي)، وتم تنفيذ هذه المقابلات وفق منهجية علمية تضمن الحيادية والموضوعية، مع الالتزام بمعايير أخلاقيات البحث العلمي، بما يحقق أهداف الدراسة ويُسهم في تقديم تصور علمي متكامل عن واقع وممارسات قطاع التأمين في فلسطين.

##### سؤال الدراسة الأول: ما واقع التحول الرقمي "الرقمنة" في شركات التأمين الفلسطينية؟

وفي محاولة للإجابة عن هذا السؤال، تمّ طرح عدد من الأسئلة خلال المقابلة المتعلقة بواقع التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية، حيث تمّ طرح سؤال: حول ما إذا كانت الشركات تقوم بوضع استراتيجيات للتحول الرقمي، وكذلك ماهية متطلبات التحول الرقمي، وكيف يتم تعزيز ثقافة التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية؟ وهنا فقد أجمع جميع المشاركين في الدراسة على أن جميع شركات التأمين تتبنى التحول الرقمي في أعمالها، حيث أفادوا بأن شركات التأمين الفلسطينية تشهد تطوراً تدريجياً في هذا المجال، من حيث إنّ هناك وعياً متزايداً لدى الشركات بأهمية الرقمنة لتحسين الكفاءة، وتسريع تقديم الخدمات. حيث أشار أحد المشاركين بقوله: أننا بدأنا خلال العامين الماضيين

نلمس خطوات فعلية نحو إدخال ميزات رقمية جديدة في العمليات الداخلية والخارجية، كجزء من توجه استراتيجي لمواكبة التطورات التكنولوجية. كما أجمع المشاركون على أنّ الشركات شرعت فعلياً في تطبيق منصات إلكترونية لخدمة العملاء وتسهيل الإجراءات، وهو ما انعكس إيجابياً على مستوى الخدمات. ولكن في المقابل، لا يزال استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي محدوداً جداً. إذ ينصبّ التركيز حالياً على أتمتة العمليات الداخلية، وهو ما ساهم فعلياً في خفض التكاليف، ورفع كفاءة الأداء.

أما بخصوص ما إذا كانت الشركات تقوم بوضع استراتيجيات للتحول الرقمي - فقد أجمع المشاركون أن استراتيجيات التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية تركز بشكل أساسي على التعاون مع شركات التكنولوجيا المتخصصة؛ بهدف تطوير حلول رقمية مخصصة تعزز من القدرة التنافسية للشركات محلياً وإقليمياً. كذلك أفاد مشاركون آخرون إلى أهمية توفير منصات إلكترونية تفاعلية لخدمة العملاء، تسهل إجراء المعاملات التأمينية، والوصول للمعلومات بسرعة وسلاسة، بما يساهم في تحسين تجربة العميل وتعزيز ولائه، وأن التحول الرقمي بات جزءاً من الخطط الاستراتيجية للشركات، لا سيما في ظل الإدراك المتزايد لأهمية الرقمنة في تحسين الأداء وخفض التكاليف.

وخلصت آراء جميع المشاركين إلى أهمية رقمنة العمليات الداخلية، وأتمتة إجراءات المطالبات والتعاقدات، إلى جانب التركيز على تطوير الكفاءات البشرية وتدريبها على التعامل مع التقنيات الحديثة، وقد ركّز مستجيبون آخرون على تبني الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات لتحسين تقييم المخاطر والتسعير، وأشار مشاركون آخرون إلى أن بعض الشركات ما تزال تركز بدرجة أكبر على التكامل بين الأنظمة الداخلية لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل الأخطاء، كما شدّد المديرون على دور التحول الرقمي في تعديل سلوك العملاء، ورفع وعيهم بالخدمات الرقمية، بينما ركز آخرون، على أهمية الاستفادة من الحوسبة السحابية، وتطوير تطبيقات الهواتف الذكية لضمان مرونة وأمان البيانات.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين الفلسطينية أصبحت تدرك أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة وتسريع الخدمات، رغم وجود تحديات، مثل: ضعف البنية التحتية، ونقص التشريعات، وقلة الثقافة الرقمية، حيث بدأت بتبني التقنيات الحديثة، مثل: الأتمتة والذكاء الاصطناعي بشكل محدود. كما أن الرقمنة أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات، التي تشهد تحسناً تدريجياً في الكفاءة من خلال استثمارها في هذه التقنيات.

وبالحديث عن متطلبات التحول الرقمي، فقد أجمع المشاركون على أهمية تدريب الموظفين، ورفع كفاءتهم، وتطوير مهاراتهم التقنية، كعنصر أساسي في نجاح التحول الرقمي، وكذلك تطوير البنية

التحتية الرقمية، حيث شدد معظم المشاركين على أن توفر بنية تحتية قوية (كالإنترنت، والحوسبة السحابية، والأنظمة الحديثة) يعدّ شرطاً أساسياً لأي تقدم رقمي، مع توفر تشريعات وتنظيمات داعمة، حيث أشار عدد من المشاركين إلى أهمية وجود إطار تشريعي وتنظيمي يسهل تبني التكنولوجيا الرقمية، مثل: قوانين التوقيع والدفع الإلكتروني، ومن جهة الاستثمار في الأنظمة والتقنيات فقد اتفق المشاركون على أهمية تخصيص موازنات واستثمارات مالية لتحديث الأنظمة، واعتماد البرمجيات الحديثة، مع تعزيز الأمن السيبراني، وضرورة وجود سياسات قوية لحماية البيانات من التهديدات الرقمية.

ويتفق ذلك مع دراسة السويدي (2024) حول أهمية الاستثمار في البنية التحتية والتدريب لتعزيز الذكاء الاصطناعي، ودراسة شراقة (2021) حول أهمية التقنيات الحديثة في صناعة التأمين وتحسين الكفاءة، وخفض التكاليف، كذلك دراسة الزطيف والمرابط (2021) حول أهمية توفر البنية التحتية للتحويل الرقمي، ودراسة مشهور ويوسف (2021) حول أهمية توفر البنية التحتية والاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ التحويل الرقمي.

وعليه يؤكد الباحث على أن التحويل الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية يتطلب تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين، وتوفير التشريعات المناسبة. كما يحتاج إلى استثمارات كبيرة في التكنولوجيا، وتطوير التطبيقات الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني. كما أنّ التكامل مع الجهات التنظيمية، ونشر الوعي الرقمي بين الموظفين والعملاء ضروري لتحقيق النجاح في التحويل الرقمي.

وعند السؤال عن: أهمية تعزيز ثقافة التحويل الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية، فقد أكد جميع المشاركين أهمية دور القيادة العليا في تعزيز ثقافة التحويل الرقمي، وكذلك الاتفاق على ضرورة التدريب المستمر، وتنظيم ورش العمل، والتأكيد على تحفيز الابتكار، وتشجيع تبني الأفكار الرقمية، كما تبين أن هناك قناةً مشتركةً بأهمية نشر الوعي، وكسر مقاومة التغيير بين الموظفين والعملاء. وتطرق مشاركون آخرون على دور الإدارة العليا والاستراتيجية، وعلى أهمية كون البيئة التنظيمية والتشريعية بيئة حاضنة للتحويل الرقمي، وأهمية تعزيز وشراكة الحكومة في دعم نشر الثقافة الرقمية.

وهذا ما يتفق مع دراسة دغنوش (2023) حول أهمية جودة الخدمات، وتوفير العمليات الإلكترونية في دعم التحويل الرقمي، كذلك دراسة الهويدي (2022) حول أهمية تحسين الأداء، والمرونة الإدارية في تعزيز التحويل الرقمي، ودراسة عمرو (2021) حول أهمية توظيف الموارد بشكل فعال، والاستفادة من البحث والتطوير، ومشاركة الموظفين، وتطوير منتجات وخدمات جديدة في دعم التحويل الرقمي، ودراسة البلوشية وآخرون (2020) حول أهمية توفر مشاريع البنية التحتية وتقنية

المعلومات لتعزيز التحول الرقمي، كما أشارت دراسة (Hayashi (2023 أنه يجب على المديرين قيادة التحول بروح الفريق الواحد.

وعليه يؤكد الباحث على أن تعزيز ثقافة التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية يتطلب دعم القيادة العليا، وتدريباً مستمراً للموظفين، وتنظيم ورش توعية. كما يجب تشجيع الابتكار، وتبني التقنيات الحديثة، وتحفيز الموظفين لتحسين الأداء، مع تعزيز البيئة الرقمية، والتعاون مع الشركات التقنية المختصة، وتوفير التشريعات اللازمة لدعم التحول الرقمي.

وقد توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات، حيث أظهرت كلا المجموعتين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في هذه الشركات. وأكدت النتائج على أن التحول الرقمي بات واقعاً ملموساً ذا حضور قوي في قطاع التأمين الفلسطيني. كما أظهرت أهمية الاستراتيجية الواضحة والمحددة للتحول الرقمي، حيث شدد المديرون على ضرورة وجود خطط استراتيجية واضحة، وهو ما أكدته الدراسة الكمية من خلال تفوق بُعد "استراتيجية التحول الرقمي" في المتوسط الحسابي.

وفيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية، ركز المشاركون في المقابلات على أهمية البنية التحتية، والتدريب، والتشريعات، والاستثمار، وهو ما جاء متوافقاً مع نتائج الدراسة الكمية التي أبرزت ارتفاع متوسط "متطلبات التحول الرقمي". كما اتفق الطرفان على الدور الحاسم للثقافة التنظيمية، حين أكدوا على ضرورة نشر ثقافة مرنة تدعم التغيير والتحول الرقمي، حيث ناقش المديرون الحاجة إلى بناء ثقافة رقمية متطورة. فيما أبرز التحليل الكمي أن "ثقافة التحول الرقمي" تشكل بُعداً رئيساً يؤثر بشكل مباشر على نجاح التطبيق.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف في الأولويات، فقد تمثل التباين بين التركيز على البُعد الكمي مقابل الخبرة العملية. إذ قدمت الدراسة الكمية نتائج إحصائية دقيقة تدعم الاتجاه العام، بينما ركزت المقابلات على مواقف وخبرات المديرين الواقعية، مع تسليط الضوء على تفاصيل تطبيقية تشمل تحديات التشريعات، والدفع الإلكتروني، وجودة خدمة العملاء. كما اختلفت الرؤى بين التأكيد على التجربة المحلية الفلسطينية التي برزت في المقابلات، مقابل الاعتماد على الأدبيات والدراسات الإقليمية والدولية في التحليل الكمي لتأكيد النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تميزت المقابلات بالتفصيل في الجوانب التقنية، مثل: الذكاء الاصطناعي، والتطبيقات، والأمن السيبراني، وشراكات التكنولوجيا، في حين ركز التحليل الكمي على الأبعاد العامة للتحول الرقمي دون الخوض في تفاصيل تقنية معمقة.

## سؤال الدراسة الثاني: ما واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟

ولغرض الإجابة عن هذا السؤال، فقد تمّ طرح بعض الأسئلة -خلال المقابلة- حول واقع ريادة الأعمال من خلال أبعادها، حيث إن ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية التي تم حصرها في هذه الدراسة تمثلت في مجموعة أبعاد، البعد الأول: تعزيز الإبداع والابتكار، والبعد الثاني: حرص شركات التأمين الفلسطينية على تحقيق الاستباقية وزيادة الحصة السوقية، والبعد الثالث: كيفية قيام شركات التأمين الفلسطينية بتبني ثقافة إدارة المخاطر، والبعد الرابع: كيفية تحقيق شركات التأمين الفلسطينية الرؤية الإبداعية في تقديم خدماتها.

وقد أجمع المشاركون على أن هناك واقعاً ريادياً متطوراً لدى شركات التأمين الفلسطينية، وهذا ما أشار إليه أحد المشاركين بقوله "نعم، نشهد نمواً في ريادة الأعمال مع ظهور نماذج تأمينية جديدة تناسب السوق الفلسطيني واحتياجات المجتمع". وبالمقابل فقد أشار عدد من المشاركين إلى أنّ الريادة تواجه تحديات في السوق المحلي، لكن الشباب العاملين يحاولون تقديم حلول مبتكرة لتخطّي هذه الصعوبات، واتفق جميع المشاركون على وجود نمو تدريجي في مجال ريادة الأعمال داخل شركات التأمين الفلسطينية، رغم تفاوت مستويات النضج بين الشركات. كما أشاروا إلى التحديات الاقتصادية والتقنية والسوقية التي تعيق سرعة وفعالية تطبيق ريادة الأعمال، ومن أبرزها: قلة الكوادر المؤهلة، والتعقيد التقني، والظروف الاقتصادية الصعبة، كما أكدوا على دور التحول الرقمي وأدواته مثل: التطبيقات، والذكاء الاصطناعي، والحلول الإلكترونية كرافد مهم للابتكار، وتعزيز فرص ريادة الأعمال في القطاع. وهناك توجه واضح وإجماع بين المشاركين على زيادة اعتماد الخدمات الرقمية والتأمين عبر القنوات الإلكترونية. وفي الختام، أكدوا على ضرورة الاستمرار في تطوير القدرات الفنية والبشرية، وتهيئة بيئة داعمة للابتكار، والتعاون بين الرياديين وشركات التأمين لتعزيز هذا المسار.

ويتفق ذلك مع دراسة الهويدي (2022) حول أن التحول الرقمي يعزز ريادة الأعمال، ودراسة عتريس (2020) حول أن ريادة الأعمال الاستراتيجية تعزز القدرة التنافسية، ودراسة Chatterjee et al., (2022) حول تأثير الفائدة المحسوسة، وسهولة الاستخدام على ريادة الأعمال الرقمية.

وعليه يؤكد الباحث على أن ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية تشهد نمواً تدريجياً، رغم التحديات الاقتصادية والتقنية. وأنّ هناك اهتماماً متزايداً بالتحول الرقمي، وتقديم حلول تأمينية مبتكرة عبر الإنترنت، ولكن الشركات تواجه صعوبة في تحقيق الاستدامة بسبب القيود المحلية، وقلة الكوادر المؤهلة. ورغم هذه التحديات، إلا أنه يوجد فرص للابتكار والتوسع في السوق من خلال تبني التقنيات الحديثة.

أما فيما يتعلق بتعزيز الإبداع والابتكار في شركات التأمين، فقد أجمع المشاركون على أن تعزيز الابتكار في صناعة التأمين يعتمد على تبني التقنيات الحديثة، وتحفيز الموظفين، والتعاون الأكاديمي، وتنظيم برامج تدريبية، مع ضرورة فهم متطلبات السوق والعملاء لتقديم خدمات رقمية مبتكرة. حيث قال أحد المشاركين بأن: "الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة أدوات أساسية لتعزيز الابتكار في تطوير منتجات التأمين". وأضاف مشارك آخر بقوله: "إنّ التعاون مع الجامعات والمنظمات الدولية عبر برامج تدريبية وأبحاث يعزز فرص الابتكار"، وعليه أكد جميع المشاركين على أن تعزيز الابتكار في شركات التأمين الفلسطينية يتطلب تبني تقنيات حديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحفيز الموظفين، والتعاون مع المؤسسات الأكاديمية، وفهم عميق لاحتياجات السوق والعملاء. كما شددوا على أهمية خلق بيئة تنظيمية مرنة تدعم الإبداع والتطوير المستمر.

ويتفق ذلك مع دراسة عمرو (2021) حول أهمية توظيف الموارد، ودعم البحث والتطوير في تعزيز الإبداع والابتكار، كذلك أهمية تطوير المنتجات والخدمات الجديدة، ودراسة الشمري وآخرون (2020) حول تعزيز الإبداع في دعم الريادة والتحول الرقمي.

وعليه يؤكد الباحث على أن تعزيز الابتكار في صناعة التأمين يتطلب تبني التقنيات الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة من خلال برامج تحفيزية. كما أن التعاون مع مؤسسات أكاديمية، وتنظيم ورش تدريبية يساهم في تطوير حلول مبتكرة، مع ضرورة فهم احتياجات السوق والعملاء لتقديم خدمات تأمينية رقمية تلبي هذه الاحتياجات.

أما فيما يتعلق بـ(كيف تحرص شركات التأمين الفلسطينية على تحقيق الاستباقية وزيادة الحصة السوقية؟) فقد أجمع جميع المشاركين على أن زيادة الحصة السوقية، وتحقيق الاستباقية تعتمد على تطوير الخدمات الرقمية، واستخدام تحليل البيانات، وتبني استراتيجيات تسويق رقمي فعّالة، مع ضرورة الموازنة بين جودة الخدمة والأسعار، وتحليل السوق المستمر لتلبية احتياجات العملاء، وتعزيز التنافسية، حيث قال أحد المشاركين: "إنّ شركات التأمين تعزز استباقيتها وحصتها السوقية من خلال توسيع خدماتها الرقمية، وتقديم منتجات مرنة تلبي احتياجات العملاء، مع تقليل الاعتماد على الورق، والتحول نحو الأنظمة الرقمية"، بينما أكد مشارك آخر بقوله: "إن المنافسة في السوق الفلسطيني تدفع الشركات لتقديم خدمات رقمية تسهّل الوصول للمواطنين، وتخفض التكاليف" وعليه؛ فإن الجميع يؤكدون على سعي شركات التأمين الفلسطينية لتحقيق الاستباقية، وزيادة حصتها السوقية من خلال توسيع نطاق الخدمات الرقمية، وتحسين تجربة العملاء، عبر تسريع وتسهيل الخدمات، وتعتمد الشركات على تحليل البيانات لاستهداف فئات معينة من العملاء، وتحديث العروض لتلبية احتياجات السوق، كما أن بعض الشركات تركز على تقديم منتجات تأمينية مرنة، وأسعار تنافسية،

بينما تستخدم استراتيجيات تسويق رقمي لزيادة شبكة العملاء، رغم المنافسة الكبيرة، تسعى الشركات لتقديم خدمات مبتكرة، وتحسين تجارب العملاء، مما يعزز مكانتها في السوق.

أشارت دراسة عمرو (2021) حول أهمية توظيف الموارد لدعم البحث والتطوير، وتعزيز الابتكار، وتطوير منتجات وخدمات جديدة باستخدام أحدث التقنيات، ودراسة الفتلاوي والشمري (2022) حول تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، ودراسة Niraula & Kautish (2019) حول أهمية تلبية توقعات العملاء، ودراسة Hayashi (2023) حول أهمية تطوير المنتجات، ودعم فريق العمل والقيادة بروح الفريق، ودراسة Eckert & Osterrieder (2020) حول أهمية قيام الشركات بتقديم منتجات وخدمات متخصصة تركز على العملاء.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين الفلسطينية تركز على تحقيق الاستباقية، وزيادة حصتها السوقية عبر تحسين الخدمات الرقمية، واستخدام تحليل البيانات لاستهداف العملاء، وتطوير منتجات تأمينية مرنة. كما تعتمد على استراتيجيات التسويق الرقمي، وتقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات السوق، وتحسين تجربة العملاء.

وبالحديث عن كيفية قيام شركات التأمين الفلسطينية بتبني ثقافة إدارة المخاطر، فقد أكد المشاركون على أن إدارة المخاطر في شركات التأمين الفلسطينية تعتمد على تقنيات متقدمة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات للتنبؤ وتقليل الخسائر، مع تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات. وأكدوا أن بناء ثقافة مؤسسية متكاملة -تتضمن تدريباً مستمراً، وسياسات واضحة- ضروري لمواجهة تحديات المخاطر، حيث قال أحد المشاركين: "إن شركات التأمين تتبنى ثقافة إدارة المخاطر عبر تطبيق أنظمة تحليل البيانات للتنبؤ بالمخاطر وتقليل الخسائر، وتطوير استراتيجيات تأمينية رقمية تعتمد على الذكاء الاصطناعي، بالإضافة إلى استخدام الأمن السيبراني لحماية البيانات من التهديدات الرقمية"، بينما أفاد مشارك آخر: "إن شركات التأمين الفلسطينية تركز على تعزيز الوعي لدى الموظفين حول أهمية إدارة المخاطر من خلال ورش تدريبية مستمرة؛ لتمكين الفرق من التعامل مع المخاطر بشكل فعال باستخدام الأدوات الرقمية، وتتم إدارة المخاطر في هذه الشركات من خلال أنظمة دقيقة لمراقبة المخاطر". وعليه فقد أجمع جميع المشاركين على تشدد وإيمان الشركات بأهمية دمج سياسات وتقنيات إدارة المخاطر ضمن عملياتها اليومية، مع مراعاة الظروف الاقتصادية والسياسية، والتعاون مع مزودي أنظمة الأمن لحماية المعلومات الرقمية من التهديدات.

ويتفق ذلك مع دراسة جعفر (2024) حول استخدام أدوات تحليلية متقدمة، مثل: تحليل السيناريوهات، واختبار الإجهاد؛ لتحديد المخاطر بشكل دقيق، وتطوير استراتيجيات فعّالة للتخفيف من آثار هذه المخاطر، ودراسة عمرو (2021) حول الاعتماد على كفاءات متخصصة في تحليل

المخاطر باستخدام أدوات متقدمة، ودراسة (Kitsios et al., 2021) التي أشارت لأهمية اهتمام الإدارة بضمان التحول الرقمي بشكل آمن ومستدام، ودعم الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية بطريقة تمكنها من الحدّ من المخاطر السيبرانية. ودراسة (Eckert & Osterrieder 2020) التي أكدت على أهمية التنبؤ بالمخاطر لزيادة القدرة على إدارتها.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين الفلسطينية تعتمد على تقنيات متقدمة، مثل: تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي؛ لإدارة المخاطر وحماية البيانات، مع التركيز على تدريب الموظفين، وتحديث استراتيجيات التسعير لمواكبة التحديات الحديثة. وتسعى هذه الشركات إلى تحسين استراتيجياتها بمواجهة المخاطر من خلال دمج التكنولوجيا، وتطبيق سياسات وقائية.

وفيما يتعلق بكيفية تحقيق شركات التأمين الفلسطينية الرؤية الإبداعية في تقديم خدماتها، فقد أكد غالبية المشاركين على أن تحقيق الرؤية الإبداعية في قطاع التأمين يتطلب تشجيع الشباب والموظفين على ابتكار أفكار جديدة من خلال مسابقات وورش عمل، برعاية الجهات المختصة، كما أكدوا على أهمية التحول الرقمي عبر تطوير منصات إلكترونية، وخدمات ذاتية تتيح للعملاء إدارة مطالباتهم، وتجديد وثائقهم بسهولة، مع تقديم منتجات تأمينية مرنة ومتنوعة تناسب احتياجات السوق، حيث أشار أحد المشاركين بقوله: "إن التحول الرقمي يمكن أن يساعد في تحقيق رؤية إبداعية لتقديم الخدمات التأمينية، وذلك من خلال تطوير منصات إلكترونية، وتطبيقات لتقديم الخدمات عن بُعد. وإن توفير خدمات ذاتية يمكن أن يمكن العملاء من إدارة مطالباتهم، وتجديد وثائقهم إلكترونياً".

بينما أشار المتحدث آخر بقوله: "إن توظيف تقنيات جديدة في العمليات اليومية، مثل: الأتمتة والتفاعل الرقمي، يساهم في خلق خدمات مبتكرة تزيد من كفاءة العمليات، وتلبية احتياجات العملاء"، وهنا اتفق المشاركون على أن تحقيق الرؤية الإبداعية في قطاع التأمين الفلسطيني يتطلب دعم الابتكار من خلال تشجيع الشباب والموظفين عبر مسابقات وورش عمل، وتبني التحول الرقمي من خلال تطوير منصات وخدمات إلكترونية ذاتية، تُمكن العملاء، بالإضافة إلى استخدام تقنيات متقدمة، مثل: الذكاء الاصطناعي؛ لتحسين تجربة العملاء وتسريع العمليات. كما أكدوا على أهمية تقديم منتجات تأمينية مرنة ومتنوعة، وتوسيع القنوات الرقمية، مع توفير حوافز لتعزيز استخدام الخدمات الرقمية؛ مما يعزز الابتكار ويدعم النمو المستدام.

ويتفق ذلك مع دراسة فقير ومصطفى (2024) حول أهمية التخطيط المستقبلي، واستغلال الفرص السوقية الناشئة، وتعزيز الميزة التنافسية، ودراسة الشمري وآخرون (2020) حول أهمية تبني استراتيجيات استباقية لتعزيز الرؤية الإبداعية.

وعليه يؤكد الباحث على أن قطاع التأمين الفلسطيني يشهد تحولاً نحو الابتكار والإبداع، من خلال تبني التحول واستخدام الذكاء الاصطناعي. والتركيز على تقديم خدمات تأمينية مرنة ومبتكرة تلبي احتياجات مختلف الفئات، بما في ذلك التأمين متناهي الصغر، والتأمين حسب الاستخدام. كما يُشجع الشباب على تقديم أفكار إبداعية من خلال مسابقات وورش عمل، معتمداً على تطبيقات ومنصات رقمية؛ لتحسين تجربة العملاء وتسريع الخدمات.

توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات في ارتفاع متوسطات أبعاد ريادة الأعمال، حيث سجل بُعد الرؤية الإبداعية أعلى متوسط حسابي، تلاه بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية، ثم بُعد تبني إدارة المخاطر وبُعد رؤية تعزيز الإبداع والابتكار، وجميعها بدرجة تقدير كبيرة. كما اتفق الطرفان على أن واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية يُقِيم بشكل إيجابي بمتوسط كلي مرتفع، مما يعكس إدراكاً واسعاً بأهمية هذه الأبعاد في تطوير القطاع.

أما أوجه الاختلاف فقد تكمن في تفاصيل التطبيق، والخبرة العملية التي أشار إليها المبحوثون، حيث قدموا رؤى أكثر تفصيلاً حول التحديات، والآليات الفعلية للابتكار، والاستباقية، وإدارة المخاطر، فيما ركزت الدراسة الميدانية على القياس الكمي لمستوى التقدير العام لهذه الأبعاد دون الدخول في التفاصيل العملية.

### سؤال الدراسة الثالث: الخاص بدرجة التأثير ما بين التحول الرقمي "الرقمنة" وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟

وللإجابة عن هذا السؤال -من خلال المقابلة- فقد تمّ طرح سؤال خاص يتعلق بهذا الموضوع على المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة، حيث إنه -وفي ظل التغيرات في العصر الرقمي التي يشهدها قطاع الأعمال- أصبحت العلاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال محوراً رئيساً في تطوير صناعة التأمين. وقد ركزت هذه المقابلات على استكشاف آراء مديري شركات التأمين الفلسطينية حول هذه العلاقة، من حيث دور الرقمنة في دعم الابتكار، وفتح آفاق جديدة أمام الرياديين، وتعزيز قدرة الشركات على تقديم خدمات متطورة تواكب احتياجات السوق.

وقد أجمع المشاركون على أن الرقمنة تفتح آفاقاً جديدة لشركات التأمين الفلسطينية؛ لتعزيز الابتكار، وتطوير حلول تأمينية تلبي احتياجات العملاء، كذلك تعزيز التحول الرقمي لقدرة الشركات على تقديم خدمات مبتكرة وتوسيع الأسواق، كما يسهل عملية اتخاذ القرارات، والتكيف مع احتياجات السوق. رغم وجود محاولات محدودة بين شركات التأمين والرياديين في هذا المجال، إلا أن العلاقة بين

الرقمنة وريادة الأعمال تدعم الابتكار، وتساعد الشركات في التوسع والنمو. وبالرغم من التقدم الذي أحرزته بعض الشركات في الرقمنة إلا أنّ هناك حاجةً لمزيد من التنسيق والجهود المشتركة بين جميع الأطراف؛ لضمان تطوير مستدام وفعال للخدمات الرقمية في القطاع التأميني.

وأشارت دراسة دغنوش (2023) بوجود تأثير لاستخدام التحول الرقمي على جودة الخدمات، وكذلك دراسة عبد المهدي وآخرون (2023) حول وجود علاقة بين ريادة الأعمال الرقمية وسمعة الشركة، ودراسة الطبلوي (2022) التي أشارت لوجود علاقة تأثير بين أبعاد الريادة الاستراتيجية (كالثقافة والعقلية الريادية) وعناصر الميزة التنافسية، مثل: الجودة والمرونة، ودراسة الهويدي (2022) حول أن التحول الرقمي يمثل نظاماً متكاملًا يعزز الابتكار داخل المؤسسات من خلال تحسين الأداء والكفاءة والمرونة الإدارية، ودراسة عايش وطه (2022) حول وجود علاقة بين التحول الرقمي وتحسين جودة الخدمات، ودراسة شراقة (2021) حول أن التقنيات الحديثة تُمكن صناعة التأمين من تحسين الكفاءة وخفض التكاليف وتعزيز تجربة العملاء.

وعليه يؤكد الباحث على أن التحول الرقمي في قطاع التأمين الفلسطيني يفتح فرصاً كبيرة للابتكار وتحسين الخدمات، ورغم بعض التقدم، فما زال هناك حاجة لتعزيز التعاون بين شركات التأمين والرياديين في هذا المجال، كما أن الرقمنة تدعم ريادة الأعمال وتوفر فرصاً لتوسيع الأسواق وزيادة الكفاءة، مما يسهم في نمو القطاع بشكل عام.

#### السؤال الرابع من أسئلة المقابلة: ما هي التحديات التي قد تواجه شركات التأمين الفلسطينية في عصر التحول الرقمي؟

وفي محاولة للإجابة عن هذا السؤال تمّ طرح عدد من الأسئلة الفرعية خلال المقابلة تتعلق بالتحديات التي تواجه شركات التأمين الفلسطينية في عصر التحول الرقمي، حيث تمّ طرح سؤال: (حول التحديات المتعلقة بالسياسات والخطط والاستراتيجيات، والتحديات المتعلقة بالموارد البشرية، والتحديات على صعيد الأمن والتشريعات، والتحديات الخاصة بالبنية التحتية "التقنيات" والبيئة المؤسسية)، وقد أجمع جميع المشاركين في الدراسة بشكل عام على أن من أهم التحديات التي تواجه شركات التأمين الفلسطينية تشمل: فجوة في المهارات الرقمية لدى الموظفين، وصعوبة الحصول على التمويل الكافي بسبب الظروف الاقتصادية والسياسية، وضعف البنية التحتية الرقمية، وتأخر التشريعات المتعلقة بالتحول الرقمي، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين والعملاء، كما أن هناك مخاوف من الهجمات الإلكترونية على الأنظمة بسبب التهديدات الأمنية، وضعف التكامل بين الأنظمة القديمة والجديدة. كما يواجه القطاع تحديات في توفير التدريب المناسب، والموارد المالية اللازمة لتطوير التقنيات الرقمية، مما يعيق تطبيق الابتكارات التكنولوجية بشكل كامل.

ويتفق ذلك مع دراسة السويدي (2024) حول تأثير الثقافة التنظيمية، واستخدام الذكاء الاصطناعي، وضعف الاستثمارات الكافية في البنية التحتية والتدريب التي تحدّ من إمكانية الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي، ودراسة البلوشية وآخرون (2020) حول وجود تحديات للتحول الرقمي، تتمثل في غياب التقييم الشامل للمؤسسة، وطبيعة المستوى التعليمي والمهني للعاملين.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في التحول، تشمل: نقص المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية، وتأخر التشريعات، ومقاومة التغيير، ومخاوف أمنية. وجميع هذه التحديات تعيق التكيف مع التقنيات المتطورة، وتطبيق الحلول الرقمية الفعّالة.

وبالحديث عن التحديات المتعلقة بالسياسات والخطط والاستراتيجيات، فقد أجمع غالبية المشاركين على أن التحديات الأساسية التي تواجه التحول الرقمي في قطاع التأمين الفلسطيني تتمحور حول غياب التشريعات والسياسات الداعمة، وضعف التنسيق بين القطاعين العام والخاص، إلى جانب محدودية الاستراتيجيات الواضحة لدى الشركات. كما أشاروا إلى تأثير ضعف البنية التحتية الرقمية، وقلة المرونة في الخطط الاستراتيجية، والمقاومة المؤسسية للتغيير. واتفقوا على أن غياب رؤية وطنية شاملة للتحول الرقمي، وضعف الدعم الفني والتحديثات، يحدّ من قدرة الشركات على تنفيذ خططها بفعالية، حيث أشار أحد المشاركين إلى "أن بعض الشركات تفقر إلى رؤية استراتيجية واضحة بشأن الرقمنة، ويعاني القطاع من ضعف التنسيق بين الجهات الحكومية والقطاع الخاص"، وأشار آخر إلى "أن أكبر التحديات في مجال السياسات والخطط الاستراتيجية، تتمثل في ضرورة تخصيص ميزانية محددة للتحول الرقمي عند تطوير التطبيقات الإلكترونية، إضافة إلى الحاجة المستمرة للدعم الفني والتحديثات الدورية".

ويتفق ذلك مع دراسة السويدي (2024) حول تأثير الثقافة التنظيمية واستخدام الذكاء الاصطناعي وضعف الاستثمارات الكافية في البنية التحتية والتدريب تحد من امكانية الاستفادة من تقنيات التحول الرقمي، ودراسة البلوشية وآخرون (2020) حول وود تحديات للتحول الرقمي تتمثل في غياب التقييم الشامل للمؤسسة، وطبيعة المستوى التعليمي والمهني للعاملين.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في التحول، تشمل نقص المهارات الرقمية، ضعف البنية التحتية، تأخر التشريعات، مقاومة التغيير، ومخاوف أمنية. هذه التحديات تعيق التكيف مع التقنيات المتطورة وتطبيق الحلول الرقمية الفعّالة.

أما فيما يتعلق بالتحديات المتعلقة بالموارد البشرية والمهارات فقد أجمع المشاركون على أن أبرز تحديات التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية والمهارات تتعلق بنقص الكفاءات الرقمية المتخصصة، والحاجة المستمرة لتدريب الموظفين على التقنيات الحديثة، إضافة إلى مقاومة التغيير

داخل بيئة العمل. كما أكدوا أن الفجوة بين المهارات التقليدية والمتطلبات الرقمية تُعد عائقاً أمام نجاح التحول الرقمي، خاصة في ظل ضعف الاستعداد المؤسسي لتبني نظم العمل الرقمية. وشددوا على أهمية الاستثمار في التدريب المهني، وتطوير الكفاءات، إلى جانب ضرورة معالجة مخاوف الموظفين المتعلقة بتأثير التحول الرقمي على وظائفهم.

وأشارت دراسة (Corvello 2022) إلى أهمية توفر المعرفة لدى الموظفين واستخدامهم لأدوات الاتصال الرقمي، ودراسة (Kitsios et al., 2021) التي أشارت لأهمية تقبل الموظفين للممارسات الحديثة، وتوفير التدريب والدعم للتكيف مع التكنولوجيا الجديدة، وزيادة مستوى رضاهم واستعدادهم لتطبيق تقنيات التحول الرقمي.

وعليه يؤكد الباحث على أن أهم التحديات تتعلق بنقص الكفاءات التقنية، ومقاومة التغيير، وحاجة الشركات لتدريب مستمر، وتطوير مهارات الكوادر البشرية لتواكب التغيرات التكنولوجية.

وبالحديث عن التحديات على صعيد الأمن والتشريعات، فقد أجمع المشاركون أنّ هذه التحديات المتمثلة في: نقص القوانين الواضحة لحماية البيانات الشخصية، ومخاطر القرصنة الإلكترونية، وتأخر تحديث التشريعات المتعلقة بالتأمين الرقمي، فإنّ الشركات بحاجة إلى تطوير سياسات أمنية محدثة ومتوافقة مع المعايير المحلية والدولية لحماية البيانات، بالإضافة إلى توفير أنظمة أمان لحماية التطبيقات الإلكترونية من الاختراقات. وإن تأخر الجهات الرقابية في إصدار التشريعات اللازمة يعيق التقدم الرقمي في الشركات مقارنة بالدول المجاورة. كما أن هناك تحديات في تنفيذ قوانين التوقيع والدفع الإلكتروني، مما يتطلب تسريع اعتمادها من الجهات المعنية.

وقد أشارت دراسة (Chen et al., 2021) لأهمية دور الحكومة في تعزيز التحول الرقمي، ودراسة (Niraula & Kautish 2019) التي أشارت للتأثير السلبي للوائح التشريعية غير المناسبة على التحول الرقمي.

وعليه يؤكد الباحث على أن التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع التأمين الرقمي في فلسطين تتعلق بنقص التشريعات الواضحة لحماية البيانات الشخصية، مع وجود مخاطر القرصنة الإلكترونية، وتأخر التحديث في التشريعات اللازمة. كما أن الشركات بحاجة إلى تطوير سياسات أمنية متكاملة ومتوافقة مع المعايير الدولية، وتحديث أنظمتها الأمنية بشكل مستمر.

أما في الإجابة عن التساؤل الخاص بالتحديات على صعيد البنية التحتية "التقنيات" والبيئة المؤسسية، فقد أجمع المشاركون بأنها تتمثل في: ضعف شبكات الإنترنت والبنية التحتية الرقمية بسبب الاحتلال، بالإضافة إلى التكلفة المرتفعة للاستثمار في الأنظمة الرقمية. كما أن بعض

الشركات الصغيرة تواجه صعوبة في اعتماد الرقمنة بالكامل. فهناك حاجة لتحديث البنية التحتية التقنية لتدعيم الحلول الرقمية، مما يتطلب استثمارات كبيرة في الأجهزة والبرمجيات. كما يواجه التحول الرقمي تحديات على صعيد البيئة المؤسسية، حيث يجب تحسين الثقافة المؤسسية، وتوفير برامج تدريب وتأهيل للموظفين. فالشركات بحاجة إلى توازن بين التكاليف والعوائد لضمان نجاح التحول الرقمي، مع ضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة لتلبية احتياجات العصر الرقمي.

حيث أشارت دراسة (Kitsios et al., 2021) إلى أن عدم استعداد الموظفين لاستخدام التقنيات الرقمية الحديثة يعدّ من أهم مشاكل التحول الرقمي، كذلك دراسة Eckert & Osterrieder (2020) حول أهمية استبدال الأنظمة التقليدية لضمان تكامل الابتكارات الرقمية مع بنية تكنولوجيا المعلومات.

وعليه يؤكد الباحث على أن شركات التأمين في فلسطين تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي، تتعلق بالضعف في البنية التحتية الرقمية، وارتفاع التكاليف، وعدم جاهزية بعض الشركات الصغيرة لاعتماد الرقمنة. كما أن التحول يتطلب استثمارات ضخمة في الأجهزة والبرمجيات، بالإضافة إلى ضرورة تحسين الثقافة المؤسسية، وتوفير التدريب المستمر للموظفين.

### السؤال الخامس من أسئلة المقابلة: ما هي الفرص التي يمكن استغلالها في شركات التأمين من خلال الابتكار وريادة الأعمال؟

وللإجابة عن هذا السؤال -وفي ضوء التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطورات التكنولوجية- بات من الضروري لشركات التأمين الفلسطينية البحث عن فرص جديدة لتعزيز موقعها في السوق، وزيادة قدرتها التنافسية. ويُعد الابتكار وريادة الأعمال من أهم الأدوات التي تمكّن هذه الشركات من استكشاف أسواق جديدة، وتطوير خدمات تأمينية رقمية مبتكرة، وتحسين تجربة العملاء، خاصة في ظل التحول الرقمي، والتوجه نحو الحلول التكنولوجية الحديثة. ومن هذا المنطلق، استهدفت آراء مديري شركات التأمين حول الفرص الممكنة التي تتيحها ريادة الأعمال والابتكار، وكيف يمكن استغلالها لتطوير المنتجات والخدمات، وتعزيز النمو المستقبلي في قطاع التأمين.

وقد أجمع المشاركون في أن الفرص المتاحة لشركات التأمين الفلسطينية تشمل استغلال البيانات لتحسين الخدمات، وابتكار حلول تأمينية مرنة، والتوسع في أسواق جديدة، مثل: التأمين الصحي والحياة باستخدام التكنولوجيا. كما يمكن تعزيز الابتكار عبر التعاون مع شركات التكنولوجيا والجامعات، واستخدام تقنيات لتحسين الشفافية، وتطوير منتجات تأمينية رقمية. كما أن الفرص تشمل أيضاً التوسع في التأمين عبر التطبيقات والإنترنت، وتقديم خدمات تأمينية مخصصة، مثل: التأمين

عبر التطبيقات المحمولة. والتوسع في التأمين متناهي الصغر، والتعاون مع شركات التكنولوجيا المالية، واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء هي أيضاً فرص كبيرة.

حيث أشارت دراسة فقير ومصطفى (2024) إلى أن ريادة الأعمال تسهم في دعم الميزة التنافسية، والتخطيط المستقبلي، واستغلال الفرص السوقية الناشئة، وكما تبين من دراسة الهويدي (2022) أن الابتكار والتحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء والكفاءة والمرونة الإدارية، ودراسة عمرو (2021) حيث أشار إلى دور الابتكار في تطوير منتجات وخدمات جديدة، وحل المشكلات، ودعم التخطيط، واستكشاف أسواق جديدة، والتميز عن المنافسين. وعليه يؤكد الباحث على إنه يمكن لشركات التأمين الفلسطينية الاستفادة من الابتكار التكنولوجي بتطوير منتجات رقمية جديدة، مثل التأمين الصحي والحياة، واستخدام تقنيات مثل "blockchain" لتعزيز الشفافية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات:

#### 1.5 الاستنتاجات:

تأسيساً على النتائج المتعلقة بالاستبانة والمقابلات الشخصية التي توصل إليها الباحث، استطاع الباحث -وبعد إجراء تحليل معمق لهذه النتائج- التوصل إلى أهم الاستنتاجات البحثية المرتبطة بمحاور ومجالات الدراسة، حيث إن هذه الاستنتاجات هي خلاصة لما ورد في تحليل البحث الكمي والنوعي، وقد كان من أهم هذه الاستنتاجات ما يلي:

**الاستنتاجات على مستوى المحور الأول للدراسة الخاص بتطبيق التحول الرقمي "الرقمنة" في شركات التأمين.**

- يسهم تطبيق التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتعزيز القدرة التنافسية. ويتحقق ذلك من خلال بلورة رؤية استراتيجية تركز على الابتكار، وتوظيف التكنولوجيا الرقمية، إلى جانب توفير الاستثمارات المالية والبنية التحتية اللازمة. كما يعكس التوجه المؤسسي نحو تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والابتكار، مما يسهم في تبسيط الإجراءات، وتحسين استخدام الموارد، ورفع كفاءة الأداء، وجودة الخدمات المقدمة للعملاء. كما يشهد التحول الرقمي في قطاع التأمين الفلسطيني تطوراً تدريجياً، رغم أنه لا يزال في مراحله الأولى. فهناك وعي متزايد بأهميته؛ مما دفع بعض الشركات لاعتماد خطوات رقمية، خاصة في أتمتة العمليات الداخلية، بينما لا يزال استخدام التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي محدوداً. ويُعيق هذا التحول ضعف البنية التحتية، والتحديات الاقتصادية، ونقص التشريعات وثقافة المستخدمين. بينما يتطلب نجاحه دعماً إدارياً، واستثمارات، وتدريباً، وبيئة تنظيمية مساندة.

- يُعد البُعد الاستراتيجي أحد المرتكزات الأساسية في نجاح التحول الرقمي، حيث تعمل شركات

التأمين على مواءمة استراتيجياتها الرقمية مع أهدافها العامة، من خلال تقييم البنية التحتية التقنية، وتحديد أولويات التطوير، ووضع خطط استراتيجية تواكب التطورات في بيئة الأعمال الرقمية. كما تسعى إلى تخصيص موارد مالية مناسبة لتطوير المهارات البشرية، وتعزيز قدرتها على تقديم خدمات ذات جودة عالية.

وقد توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات، حيث أظهرت كلا المجموعتين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في هذه الشركات. وأكدت النتائج على أن التحول الرقمي بات واقعاً ملموساً ذا حضور قوي في قطاع التأمين الفلسطيني. كما أظهرت أهمية الاستراتيجية الواضحة والمحددة للتحول الرقمي، حيث شدد المديرون على ضرورة وجود خطط استراتيجية واضحة، وهو ما أكدته الدراسة الكمية من خلال تفوق بُعد "استراتيجية التحول الرقمي" في المتوسط الحسابي.

ومن وجهة نظر الباحث فإن شركات التأمين الفلسطينية أصبحت تدرك أهمية الرقمنة في تحسين الكفاءة، وتسريع الخدمات، رغم وجود تحديات، مثل: ضعف البنية التحتية، ونقص التشريعات، وقلة الثقافة الرقمية، حيث بدأت بتبني التقنيات الحديثة، مثل: الأتمتة والذكاء الاصطناعي بشكل محدود. كما أن الرقمنة أصبحت جزءاً أساسياً من استراتيجيات الشركات، التي تشهد تحسناً تدريجياً في الكفاءة من خلال استثمارها في هذه التقنيات.

- تلعب شركات التأمين دوراً فاعلاً في تهيئة البيئة الملائمة للتحول الرقمي عبر تحديث السياسات والخطط بما يتماشى مع المعايير الحديثة، وتوفير بيئة تنظيمية تدعم حماية البيانات والخصوصية، فضلاً عن تمكين القيادات القادرة على إدارة التحول واستقطاب كفاءات بشرية مؤهلة، ودعمهم بالتدريب اللازم، بالإضافة إلى تطوير الأنظمة والتقنيات بما يضمن توافقها مع معايير الأمن السيبراني.

كما توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات، فيما يتعلق بالمتطلبات الأساسية للتحول الرقمي، حيث ركز المشاركون في المقابلات على أهمية البنية التحتية، والتدريب، والتشريعات، والاستثمار، وهو ما جاء متوافقاً مع نتائج الدراسة الكمية التي أبرزت ارتفاع متوسط "متطلبات التحول الرقمي".

ومن وجهة نظر الباحث فإن التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية يتطلب تحديث البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب الموظفين، وتوفير التشريعات المناسبة. كما يحتاج إلى استثمارات كبيرة

في التكنولوجيا، وتطوير التطبيقات الرقمية، وتعزيز الأمن السيبراني. والتكامل مع الجهات التنظيمية. ونشر الوعي الرقمي بين الموظفين والعملاء ضروري لتحقيق النجاح في التحول الرقمي.

- أبدت شركات التأمين اهتماماً واضحاً بنشر ثقافة رقمية داعمة للتطوير والابتكار، من خلال خلق بيئة تنظيمية تشجع التفاعل مع التكنولوجيا، وتحفيز الموظفين على اكتساب المهارات الرقمية، والمشاركة في عمليات التحسين والابتكار. كما تسعى الشركات إلى بناء ثقافة تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الرقمية.

توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات، حيث اتفق الطرفان على الدور الحاسم للثقافة التنظيمية، إذ أكدوا على ضرورة نشر ثقافة مرنة تدعم التغيير والتحول الرقمي، حيث ناقش المديرون الحاجة إلى بناء ثقافة رقمية متطورة، فيما أبرز التحليل الكمي أن "ثقافة التحول الرقمي" تشكل بُعداً رئيساً يؤثر بشكل مباشر على نجاح التطبيق.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تعزيز ثقافة التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية يتطلب دعماً من القيادة العليا، وتدريباً مستمراً للموظفين، وتنظيم ورش توعية. كما يجب تشجيع الابتكار، وتبني التقنيات الحديثة، وتحفيز الموظفين لتحسين الأداء، وكذلك تعزيز البيئة الرقمية، والتعاون مع الشركات التقنية، وتوفير التشريعات اللازمة لدعم التحول الرقمي.

أما فيما يخص أوجه الاختلاف في الأولويات، فقد تمثل التباين بين التركيز على البعد الكمي مقابل الخبرة العملية. إذ قدمت الدراسة الكمية نتائج إحصائية دقيقة تدعم الاتجاه العام، بينما ركزت المقابلات على مواقف وخبرات المديرين الواقعية، مع تسليط الضوء على تفاصيل تطبيقية تشمل تحديات التشريعات، والدفع الإلكتروني، وجودة خدمة العملاء. كما اختلفت الرؤى بين التأكيد على التجربة المحلية الفلسطينية التي برزت في المقابلات، مقابل الاعتماد على الأدبيات والدراسات الإقليمية والدولية في التحليل الكمي لتأكيد النتائج. بالإضافة إلى ذلك، تميزت المقابلات بالتفصيل في الجوانب التقنية، مثل: الذكاء الاصطناعي، والتطبيقات، والأمن السيبراني، وشركات التكنولوجيا، في حين ركز التحليل الكمي على الأبعاد العامة للتحول الرقمي دون الخوض بتفاصيل تقنية معمقة.

**الاستنتاجات على مستوى المحور الثاني للدراسة الخاص بريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.**

- يُعد التحول الرقمي رافعة استراتيجية لتعزيز ريادة الأعمال في شركات التأمين، حيث يُسهم في

خلق بيئة محفزة للإبداع والابتكار، وتوليد الأفكار الجديدة التي تعزز من جودة الخدمات، وتنافسية الشركات. كما يدعم تطوير نماذج أعمال مبتكرة تلبي احتياجات العملاء بطرق فاعلة، ويعزز من قدرة الشركات على التوسع وتحقيق النمو المستدام.

وقد توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات في ارتفاع متوسطات أبعاد ريادة الأعمال، حيث سجل بُعد الرؤية الإبداعية أعلى متوسط حسابي، تلاه بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية، ثم بُعد تبني إدارة المخاطر وبُعد رؤية تعزيز الإبداع والابتكار، وجميعها بدرجة تقدير كبيرة. كما اتفق الطرفان على أن واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية يُقِيم بشكل إيجابي بمتوسط كلي مرتفع، مما يعكس إدراكاً واسعاً بأهمية هذه الأبعاد في تطوير القطاع. أما أوجه الاختلاف فقد تكمن في تفاصيل التطبيق والخبرة العملية التي أشار إليها المبحوثون، حيث قدموا رؤى أكثر تفصيلاً حول التحديات، والآليات الفعلية للابتكار، والاستباقية، وإدارة المخاطر، فيما ركزت الدراسة الميدانية على القياس الكمي لمستوى التقدير العام لهذه الأبعاد دون الدخول في التفاصيل العملية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية تشهد نمواً تدريجياً، رغم التحديات الاقتصادية والتقنية. وتبين وجود اهتماماً متزايداً بالتحول الرقمي، وتقديم حلول تأمينية مبتكرة عبر الإنترنت، ولكن الشركات تواجه صعوبة في تحقيق الاستفادة بسبب القيود المحلية، وقلة الكوادر المؤهلة. وبرغم هذه التحديات، فإنه يوجد فرص للابتكار والتوسع عبر تبني التقنيات الحديثة.

- تحرص شركات التأمين على تعديل هيكلها الإدارية، وتحسين بيئتها الداخلية؛ بما يساهم في تشجيع الموظفين على تبني التفكير الريادي، والعمل بروح الفريق، والمبادرة في إيجاد حلول إبداعية للتحديات. كما يدعم هذا التوجه القدرة المؤسسية على التكيف مع المتغيرات وابتكار حلول تلبي تطلعات السوق.

ومن وجهة نظر الباحث فإن تعزيز الابتكار في صناعة التأمين يتطلب تبني التقنيات الحديثة، مثل: الذكاء الاصطناعي، وتحليل البيانات، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على تقديم أفكار جديدة من خلال برامج تحفيزية ومسابقات. كما أن التعاون مع مؤسسات أكاديمية، وتنظيم ورش تدريبية يساهم في تطوير حلول مبتكرة، مع ضرورة فهم احتياجات السوق والعملاء لتقديم خدمات تأمينية رقمية تلبي هذه الاحتياجات.

- تعمل شركات التأمين على تعزيز التفكير المستقبلي، وتحليل الاتجاهات السوقية عبر الاستفادة من خبراتها المتراكمة، كما تسعى إلى اتخاذ إجراءات استباقية لمواجهة التغيرات والمخاطر

المحتملة، واستثمار الفرص الناشئة، مما يمنحها ميزة تنافسية تمكّنها من التفوق في السوق، وزيادة حصتها السوقية.

ومن وجهة نظر الباحث فإن شركات التأمين الفلسطينية تركز على تحقيق الاستباقية، وزيادة حصتها السوقية عبر تحسين الخدمات الرقمية، واستخدام تحليل البيانات لاستهداف العملاء، وتطوير منتجات تأمينية مرنة. كما تعتمد على استراتيجيات التسويق الرقمي، وتقديم حلول مبتكرة لتلبية احتياجات السوق، وتحسين تجربة العملاء.

- تُولي شركات التأمين أهمية متزايدة لإدارة المخاطر كجزء من توجهها نحو الريادة الرقمية، حيث تسعى إلى خوض المخاطر المحسوبة، وتوظيفها كمصدر للابتكار وتحسين الأداء. وتُظهر نتائج الدراسة أن هذه الشركات تشجع التعلم من الإخفاقات، واستثمار التجارب في تحسين جودة الخدمات المستقبلية، وتعزيز النمو المؤسسي.

ومن وجهة نظر الباحث فإن شركات التأمين الفلسطينية تعتمد على تقنيات متقدمة، مثل: تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي لإدارة المخاطر، وحماية البيانات، مع التركيز على تدريب الموظفين، وتحديث استراتيجيات التسعير لمواكبة التحديات الحديثة. كما تسعى هذه الشركات إلى تحسين استراتيجياتها بمواجهة المخاطر من خلال دمج التكنولوجيا وتطبيق سياسات وقائية.

- يتضح من النتائج أن الرؤية الإبداعية تُعد عاملاً حاسماً في دعم ريادة الأعمال، حيث تسعى الشركات إلى توظيفها في تحسين جودة الخدمات، واستقطاب الكفاءات والمواهب القادرة على الإبداع وحل المشكلات، وتطوير العمليات بما يحقق التميز المؤسسي، ويعزز القدرة التنافسية في السوق.

ومن وجهة نظر الباحث فإن قطاع التأمين الفلسطيني يشهد تحولاً نحو الابتكار والإبداع من خلال تبني التحول واستخدام الذكاء الاصطناعي. والتركيز على تقديم خدمات تأمينية مرنة ومبتكرة تلبي احتياجات مختلف الفئات، بما في ذلك التأمين متناهي الصغر، والتأمين حسب الاستخدام. كما يُشجع الشباب على تقديم أفكار إبداعية من خلال مسابقات وورش عمل، والاعتماد على تطبيقات ومنصات رقمية لتحسين تجربة العملاء وتسريع الخدمات.

- تبين للباحث -من خلال تحليل نتائج المقابلات- أن شركات التأمين الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي، تشمل: نقص المهارات الرقمية، وضعف البنية التحتية، وتأخر التشريعات، ومقاومة التغيير، ومخاوف أمنية. هذه التحديات تعيق التكيف مع التقنيات الحديثة، وتطبيق الحلول الرقمية الفعّالة.

- استنتج الباحث -ومن خلال تحليل المقابلات- أن التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية يواجه تحديات رئيسية على صعيد السياسات والخطط والاستراتيجيات، تتمثل في: نقص التنسيق بين القطاعين العام والخاص، وضعف التشريعات، ومقاومة التغيير، وصعوبة تحديث السياسات لتنماشى مع الرقمنة.
- كما استنتج الباحث -وخلال تحليله للمقابلات الشخصية- بأن التحديات الرئيسية التي تواجه شركات التأمين الفلسطينية في التحول الرقمي على صعيد الموارد البشرية والمهارات تتعلق بنقص الكفاءات التقنية، ومقاومة التغيير من الموظفين، وحاجة الشركات لتدريب مستمر، وتطوير مهارات الكوادر البشرية لتواكب التغيرات التكنولوجية.
- بالإضافة لما ورد، استنتج الباحث -ومن خلال تحليل المقابلات- أن التحديات الرئيسية التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين على صعيد الأمن والتشريعات، تتجلى بنقص التشريعات الواضحة لحماية البيانات الشخصية، مع وجود مخاطر القرصنة الإلكترونية، وتأخر تحديث التشريعات اللازمة. كما أن الشركات بحاجة إلى تطوير سياسات أمنية متكاملة ومتوافقة مع المعايير الدولية، وتحديث أنظمتها الأمنية بشكل مستمر.
- كما ولمس الباحث -وخلال تحليل المقابلات الشخصية- أن شركات التأمين الفلسطينية تواجه تحديات كبيرة في التحول الرقمي على صعيد البنية التحتية والبيئة المؤسسية، تتعلق بالضعف في البنية التحتية الرقمية، وارتفاع التكاليف، وعدم جاهزية بعض الشركات الصغيرة لاعتماد الرقمنة. كما أن التحول يتطلب استثمارات ضخمة في الأجهزة والبرمجيات، بالإضافة إلى ضرورة تحسين الثقافة المؤسسية وتوفير التدريب المستمر للموظفين.
- خلص الباحث -من خلال تحليل المقابلات الشخصية- إلى أن شركات التأمين الفلسطينية يمكنها استغلال الفرص من خلال الابتكار وريادة الأعمال، وذلك من خلال الاستفادة من الابتكار التكنولوجي، وتطوير منتجات رقمية جديدة، مثل التأمين الصحي والحياة، واستخدام تقنيات لتعزيز الشفافية. كما يمكن التعاون مع شركات التكنولوجيا والجامعات لتوسيع نطاق الخدمات عبر التطبيقات الذكية والإنترنت، مما يتيح الوصول إلى عملاء جدد، ويزيد الحصة السوقية.
- ومن خلال تحليل المقابلات استنتج الباحث بأن هنالك علاقة بين التحول الرقمي وريادة الأعمال من خلال ما يقدمه التحول الرقمي في قطاع التأمين الفلسطيني من فتح فرص كبيرة للابتكار وتحسين الخدمات، ورغم وجود بعض التقدم، إلا أن هناك حاجة لتعزيز التعاون بين شركات

التأمين والرياديين، كما أن الرقمنة تدعم ريادة الأعمال وتوفر فرصاً لتوسيع الأسواق، وزيادة الكفاءة، مما يسهم في نمو القطاع بشكل عام.

- استنتج الباحث أن التحول الرقمي يُعدّ تحدياً كبيراً للشركات، حيث يحتاج إلى تكامل البيئة التكنولوجية الرقمية في جميع العمليات اليومية لتحقيق قيمة مضافة. ومع ذلك، فهناك عدة عوائق قد تعيق نجاح هذه العملية، مثل: عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية، والتخطيط الضعيف لفترة التغيير، والمقاومة الداخلية من قبل الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تتبع الصعوبات من تقنيات قديمة غير متكاملة، والتحديات المتعلقة بالأمن السيبراني، وإدارة البيانات، وتكاليف الاستثمار.

- يرى الباحث أن شركات التأمين بدأت فعلياً بإجراء التحول الرقمي من خلال بعض الأعمال لديها المتمثل في تأمين المركبات، حيث صدر تعميم بتاريخ 10.11.2014 عن هيئة سوق رأس المال يجبر شركات التأمين بإصدار جميع وثائق التأمين إلكترونياً من خلال النظام الموحد تحت طائلة المسؤولية.

### الاستنتاجات على مستوى المحور الثالث للدراسة الخاص بدرجة التأثير ما بين التحول الرقمي وريادة الأعمال في شركات التأمين:

- استنتج الباحث من نتائج التحليل أن هنالك تأثيراً كبيراً وإيجابياً وقوياً لتطبيق التحول الرقمي على ريادة الأعمال في شركات التأمين، حيث يُعدّ التحول الرقمي عاملاً رئيساً يدعم تطور ريادة الأعمال في شركات التأمين، ويرى الباحث أن هذا التأثير الإيجابي نتيجة لدور التحول الرقمي في تحسين جودة وكفاءة الخدمات التي تقدمها شركات التأمين. حيث يمكن للتحول الرقمي أن يعزز ريادة الأعمال من خلال تمكين الشركات من تقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء؛ مما يساهم في تحسين قدرتها التنافسية، والتكيف مع التغيرات السريعة في سوق التأمين.

- أجمع المشاركون على أن الرقمنة تفتح آفاقاً جديدة لشركات التأمين الفلسطينية؛ لتعزيز الابتكار وتطوير حلول تأمينية تلبي احتياجات العملاء، كذلك تعزيز التحول الرقمي لقدرة الشركات على تقديم خدمات مبتكرة، وتوسيع الأسواق، كما يسهّل عملية اتخاذ القرارات، والتكيف مع احتياجات السوق، رغم وجود محاولات محدودة بين شركات التأمين والرياديين في هذا المجال، إلا أن العلاقة بين الرقمنة وريادة الأعمال تدعم الابتكار، وتساعد الشركات في التوسع والنمو. وبالرغم من التقدم الذي أحرزته بعض الشركات في الرقمنة إلا أنّ هناك حاجة لمزيد من التنسيق والجهود المشتركة بين جميع الأطراف لضمان تطوير مستدام وفعال للخدمات الرقمية في القطاع التأميني.

الاستنتاجات على مستوى المحور الرابع للدراسة الخاص بمدى التوافق في استجابات المبحوثين حول تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال وفقاً للمتغيرات الديموغرافية الخاصة بعينة الدراسة:

- تبين للباحث عدم وجود فروق معنوية دالة إحصائياً في آراء المبحوثين بشأن محور تطبيق التحول الرقمي، أو محور ريادة الأعمال في شركات التأمين، تُعزى لمتغيرات (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)، ويرجع ذلك إلى أنّ أغلب شركات التأمين العاملة في دولة فلسطين تعمل ضمن بيئات متقاربة بخصائصها وإمكانياتها مع تفاوت نسبي في بعض الإمكانيات المادية، في حين أنها تعمل ضمن تشريعات وقوانين موحدة، كما أن الفئات والشرائح -سواء أكانت أفراداً أو شركات التي تقدم لها خدمات- متقاربة في خصائصها الديموغرافية؛ وبالتالي فإن المستجيبين من العاملين في شركات التأمين تقاربت مستويات الاستجابة لديهم بشكل كبير على محاور الدراسة الرئيسية والفرعية.

- كذلك توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات، حيث أظهرت كلا المجموعتين ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي في هذه الشركات. كما توافقت نتائج المقابلات مع المديرين العامين وأعضاء مجلس الإدارة في شركات التأمين الفلسطينية مع نتائج الاستبانة الميدانية الموجهة للعاملين في هذه الشركات في ارتفاع متوسطات أبعاد ريادة الأعمال. حيث اتفق الطرفان على أن واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية يُقِيم بشكل إيجابي بمتوسط كلي مرتفع، مما يعكس إدراكاً واسعاً لأهمية هذه الأبعاد في تطوير قطاع التأمين.

## 2.5 التوصيات:

تأسيساً على النتائج التي توصل إليها الباحث -ومن أجل أن تؤدي هذه الدراسة دورها، وتنجز أهدافها على خير وجه- كان لا بدّ من تقديم بعض التوصيات التي ترتبط بشكل مباشر بمحاور الدراسة، علماً بأن جميع الفقرات في مجالات محاور الدراسة جاءت كبيرة؛ وبالتالي فإن أغلب التوصيات ستركز على جانب التعزيز والتطوير، وهي كما يلي:

- تصميم الخطط الاستراتيجية بحيث تكون منسجمة مع إجراءات التحول الرقمي، لتجنب مقاومة التغيير من طرف الموظفين، وإشراكهم في صياغة سياسات وبرامج التحول، ومعرفة أية عراقيل تهدد عملية التحول. حيث إنّ الدراسة الحالية توصلت إلى أن هناك أهمية لاستراتيجية التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية، وتحقيق التميز، من خلال توافر رؤية واضحة للتحول الرقمي، ومواكبة التطورات التقنية في قطاع التأمين. حيث يمكن من خلالها تحسين نوعية الخدمات، وسهولة الحصول عليها، عبر الموقع الإلكتروني للشركة بأقل وقت وجهد.
- استمرار شركات التأمين بالسعي نحو توفير واستقطاب العناصر البشرية المدربة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، والاهتمام بتوفير نظم لجمع البيانات ومعالجتها رقمياً في شركات التأمين الفلسطينية، حيث توصلت الدراسة الحالية -ضمن بُعد ثقافة التحول الرقمي- إلى أهمية استثمار الشركات في توفير كوادر بشرية مؤهلة ومتخصصة؛ لتنفيذ برامج التحول الرقمي، والبحث عن أفضل العناصر البشرية وجذبها للعمل في الشركات، وتقديم التدريب المستمر والمتخصص لتطوير مهاراتهم في مجالات التحول الرقمي. كما ويسهم توفر نظم للبيانات في تمكين الشركات من دعم عمليات اتخاذ القرارات، ومعرفة طبيعة عملائها، ونوعية الخدمات التأمينية المقدمة لهم.
- ضرورة إعطاء الاهتمام الكافي بتوفير وتطوير البنية التحتية اللازمة لعملية التحول الرقمي في شركات التأمين، ووضع قواعد وإجراءات تضمن الحماية الإلكترونية للمعلومات والبيانات الخاصة بالعملاء، والاستعانة بالخبراء والمتخصصين في مجال الرقمنة لجعل عملية التحول تتم بطريقة فعّالة؛ تؤدي إلى تحسين أداء الشركات. حيث تبين -من خلال بُعد متطلبات التحول الرقمي- أن شركات التأمين تسعى لتكييف سياساتها وخططها الاستراتيجية لدعم التحول الرقمي، مع ضمان توفير التشريعات والقوانين التي تضمن سلامة البيانات وأمن المعلومات، وتحديد المسؤوليات لدعم هذه العملية. بالإضافة إلى تهيئة البنية التحتية اللازمة لتخزين البيانات ومعالجتها بكفاءة.

- الاستمرار بدعم ريادي المستقبل رقمياً بتوفير البنية التحتية الرقمية، لما لها من فوائد في إبراز الأفكار الجديدة والابتكارية، والحرص على الاستباقية، وتوفير الإلهام والرؤى المستقبلية، وتحويل الفرص إلى واقع، وتعزيز القدرة على مواجهة المخاطر. حيث أشارت الدراسة إلى أن شركات التأمين لديها اهتماماً بتحليل بيئة العمل، وفهم الاتجاهات المستقبلية؛ مما يمكنها من استشراف الفرص والتحديات قبل المنافسين، وبالتالي التكيف مع التغيرات والمخاطر، وتحقيق النمو والربحية في السوق.

- استمرار العمل على إرساء وتدعيم ثقافة ريادة الأعمال الرقمية من خلال تنمية القدرات الإبداعية، وتعزيز روح المبادرة، وتحفيز العاملين، وزيادة قدرتهم على تحمل المخاطر، وتهيئة بيئة حاضنة وداعمة لاستثمار الفرص في السوق الفلسطيني، وتعزيز إدارك إدارة الشركات لمضامين ريادة الأعمال الرقمية. حيث أشارت الدراسة الحالية إلى دور شركات التأمين في تعزيز الريادة والإبداع لدى موظفيها. من خلال عملها على تطوير برامجها وأنظمتها، وتحسين بيئتها الإدارية، والتشجيع على التفكير المبتكر والتعاون الجماعي؛ مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات، وتحقيق النجاح في بيئة العمل.

- تعزيز عمليات إدارة المخاطر داخل شركات التأمين، ونشر أهميتها بين الموظفين في كافة المستويات الإدارية، باعتبار إدارة المخاطر عاملاً جوهرياً في زيادة فاعلية الإبداع والابتكار. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن شركات التأمين تسعى لاستكشاف الفرص الجديدة، وتحمل المخاطر المحسوبة، والتعلم من الفشل، مما يعزز ثقافة الابتكار، ويساعد على التكيف مع التغيرات، وتحقيق النمو المستدام.

- استمرار قيام شركات التأمين الفلسطينية بملائمة الاستراتيجيات المتعلقة بخدماتها، مع احتياجات العملاء، الأمر الذي يعمل على تعزيز رضا العملاء. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن الشركات تسعى للاستفادة من الرؤية الإبداعية في الاستجابة السريعة للتحديات، واقتناص الفرص الجديدة، وتحسين جودة خدماتها بشكل مبتكر، إضافة إلى جذب المواهب والمبدعين، مما يعزز قدرتها التنافسية ويدعم نجاحها في السوق.

### 3.5 المقترحات البحثية :

بناءً على مخرجات هذه الدراسة ونتائجها وتوصياتها كان لزاماً على الباحث توجيه الباحثين نحو إجراء مزيد من الدراسات المتعمقة التي لها علاقة بالموضوع قيد البحث ومنها:

- إجراء دراسة حول مستوى توفر متطلبات التحول الرقمي في شركات التأمين، حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أهمية توفر العديد من المتطلبات التي تتمثل في الخطط الاستراتيجية، وتوفير التشريعات والقوانين، والموارد البشرية الداعمة لعملية التحول الرقمي، وكذلك توفر البنية التحتية الداعمة لعملية التحول الرقمي.
- إجراء دراسة حول دور ريادة الأعمال في تحسين جودة الخدمات التأمينية في شركات التأمين. حيث أشارت نتائج الدراسة الحالية إلى أن الشركات تعمل على تعزيز ريادة الأعمال من خلال توفير بيئة محفزة للابتكار، وتحقيق التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي، وتسعى لتقديم خدمات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات، ويزيد من فرص نموها وتوسعها بالسوق.
- إجراء دراسة حول دور التحول الرقمي للخدمات التأمينية في تحقيق ميزة تنافسية لشركات التأمين، حيث أشارت الدراسة الحالية لسعي شركات التأمين لتعزيز الاستباقية، وزيادة حصتها السوقية من خلال اهتمامها بتحليل بيئة العمل، وفهم الاتجاهات المستقبلية؛ مما يمكنها من استشراف الفرص والتحديات قبل المنافسين، وبالتالي التكيف مع التغيرات والمخاطر، وتحقيق النمو والربحية في السوق.

## المصادر والمراجع

### المراجع العربية:

- إسحق، راما. (2021). التحول الرقمي وأثره على تحسين رضا المواطن عن جودة الخدمات الحكومية لمركز خدمة المواطن الإلكتروني، جامعة سوريا الافتراضية، سوريا.
- أشقر. تمارا. (2022). مرتكزات التحول الرقمي وعلاقتها في تحسين جودة الخدمات الحكومية المقدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، قاعدة البيانات العربية الرقمية "معرفة"، الجزائر، 29(56).
- إمام، إيمان. (2019). استخدام مدخل التعلم الخدمي بتدريس الجغرافيا لتنمية ثقافة ريادة الأعمال لطلاب المرحلة الثانوية الصناعية. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية، 16(111).
- أمين، أحمد. (2018). التحول الرقمي في الجامعات الإسلامية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، كلية التربية جامعة دمنهور، (19).
- بروتوكول اتفاقية باريس الاقتصادية. (1994). ملحق 4، بشأن العلاقات الاقتصادية بين حكومة دولة إسرائيل ومنظمة التحرير الفلسطينية ممثلة الشعب الفلسطيني، 29 نيسان، باريس.
- بريس، أحمد وجبر، ورود. (2021). تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيره في تحسين الأداء الاستراتيجي للمصارف بمحافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، العراق، 16(65).
- البلوشية، نوال والحرصي، نبهان والعوفي، علي. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العُمانية، مجلة دراسات وتكنولوجيا المعلومات، 1(2).
- بن نسوري، بهية. (2020). دور التأمين الإلكتروني في أداء شركات التأمين في الجزائر خلال الفترة 2013-2017، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 11(3).
- بني حمدان، خالد وإدريس، وائل. (2009). الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- الجعافرة، سهام. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، 4(2).
- جعفر، ولاية. (2024). أثر التحول الرقمي على إدارة مخاطر التأمين باستخدام تحليل السيناريوهات واختبار الإجهاد، جامعة ميداوشين، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار (2).
- الجفيلية، إيناس وشحات، محمد. (2023). واقع مشروعات العلوم في تنمية مهارات ريادة الأعمال لدى طلبة صفوف الحلقة الثانية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، (21).
- الجنهي، حنان. (2019). الوعي بثقافة ريادة الأعمال لدى طالبات جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية (2030)، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، 2(3).

- الحبشي، إسماعيل والقرشي، عبد الله. (2024). أثر استراتيجيات الريادة في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك اليمنية، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، 3(7).
- حجة، أنس. (2023). استخدام التكنولوجيا ودورها في تحسين جودة الخدمات في شركات التأمين في فلسطين. جامعة القدس، فلسطين.
- حسنية، صيفي. (2020). الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية دراسة حالة مملكة البحرين. مجلة كلية الاقتصاد للبحوث العلمية، 1(6).
- الحلواني، شيماء. (2017). واقع أبعاد الريادة في الأعمال الصناعية الصغيرة في محافظتي القدس والخليل، جامعة الخليل، فلسطين.
- حماد، محمد. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين دراسة ميدانية على شركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 7(2).
- حمد، خالد. (2018). دور القيادة الاستراتيجية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في المنظمات العامة، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.
- الحمود، جمال. (2020). الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، نشرة دورية، رام الله، فلسطين.
- حمود، خضير واللوزي، موسى. (2008). مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن.
- خروبي، أمينة وعطافي، مروة. (2022). دور التحول الرقمي في تطوير التجارة الإلكترونية في الجزائر خلال الفترة 2016-2021، جامعة 8 ماي 1948، الجزائر.
- خميس، أسر. (2021). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، 2(2).
- دبنون، محمد والجدي، زمزم. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي لدى المصارف التجارية العاملة بمدينة سرت، مجلة البيان العلمية المحكمة، (16).
- دغنوش، العطرة. (2023). مساهمة التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المصرفية الإلكترونية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 16(1).
- الرجوب، أسيل والأطرش، أنوار وناصر الدين، مطيعة. (2018). واقع تطبيق ريادة الأعمال المؤسسية في البنوك الإسلامية في محافظة الخليل، جامعة البوليتكنيك، فلسطين.
- رشوان، عبد الرحمن وقاسم، زينب. (2020). دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال.
- رشيد، صالح وجلاب، احسان. (2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المريخ للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- رمضان، رمضان والفرحاتي، محمد ومتواضع، كميل.(2021). معوقات التحول الرقمي واستخدام الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية في رفع كفاءة في المؤسسات الصحفية العامة، مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية، 6 (28).
- الزطيف، أحمد والمرابط، سراج.(2021). جاهزية شركات التأمين للتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا، جامعة مصراتة، المؤتمر الأكاديمي الرابع للدراسات الاقتصادية والأعمال.
- سلامي، جميلة وبوشي، يوسف.(2019)، التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر، مجلة العلوم القانونية والسياسية، 91(16).
- السويدي، نورة.(2024). دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز التسويق الاستراتيجي لشركات التأمين: دراسة ميدانية لقطاع التأمين في قطر، موقع جامعة قطر.
- شراقة، صبرينة.(2021). تكنولوجيا التأمين: اتجاهات جديدة لصناعة تأمين متطورة ومتحولة تكنولوجياً، دراسة حالة الشركة الأمريكية Lemonade، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الجزائر، 12(2).
- الشمري، أحمد وقنديل، أحمد والعوج، نبراس وعلاء، حسين.(2020). دور خصائص المنظمة الذكية في تعزيز التأهب الريادي عن طريق تبني سلوكيات العمل الاستباقية"، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، 61(15).
- الشيشي، رامت.(2021). استراتيجية التحول الرقمي في الدولة المصرية وسبل تعزيز تطبيقات الذكاء الاصطناعي، جامعة السويس. مصر.
- صبح، محمود.(2019). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مجلة الإدارة التربوية، 19.
- صرصور، جابر.(2019). الريادة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية وعلاقتها بجودة الأداء المؤسسي في جامعة الأقصى، كلية التربية، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الصغير، أحمد والسيد، محمد وقدرى، نجلاء.(2023). تصور مقترح لتنمية ثقافة التحول الرقمي لدى طلاب المدارس الثانوية الفنية، مجلة سوهاج لشباب الباحثين، 3(4).
- الصيرفي، محمد، وعبد الفتاح، عصام وعلام، رحاب.(2020). ريادة الأعمال (المفهوم والنشأة والأهمية) - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة العريش، 22(2).
- ضيف، سعيدة وقهيري، فاطمة وضيف، أحمد.(2020). نحو تحقيق تنمية اقتصادية من خلال تعزيز دور ريادة منظمات الأعمال: مجلة اقتصاديات الأعمال والتجار، 5(2).
- الطبلوي، أسامة.(2022). دور الريادة الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في شركة مصر للتأمين، المجلة العلمية لكلية التجارة، جامعة أسيوط، القاهرة، 42(75).

- الطوير، إسماعيل والحريز، محمد. (2022). تقييم درجة استخدام وفاعلية الخدمات المالية في ظل التحول الرقمي والتسويق الإلكتروني على نوافذ الصيرفة الإسلامية المصرية في ليبيا، المؤتمر العملي الدولي السادس لكلية الاقتصاد.
- العازمي، فهد. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
- عبد الحميد، سمر والجزار، فاروق. (2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة. المجلة العلمية للتجارة والتمويل، (40)، عدد خاص لمؤتمر الكلية 2020، ج2.
- عبد الحميد، عبد العزيز والنمراوي، رائد. (2019). تأثير ريادة الأعمال في تعزيز مؤشرات الأداء المالي وفق نموذج. PATROL مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 15(47).
- عبد العزيز، سارة. (2020). دور القيادة الرؤيوية في الريادة الاستراتيجية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد .العراق.
- عبد العليم، رمضان. (2019). الثقافة الرقمية لدى طلاب الدراسات العليا التربوية بالجامعات المصرية في ضوء متطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة. مجلة كلية التربية، (184) ج3.
- عبد المهدي، علي وعبد المهدي، أحمد ومحمد، حيدر. (2023). تأثير ريادة الأعمال الرقمية في سمعة شركة التأمين العراقية، مجلة اقتصاديات الأعمال، العراق، (5).
- عتريس، محمد. (2020). الريادة الاستراتيجية كمدخل لتحسين الأداء التنافسي للجامعات المصرية بضوء رؤية مصر 2030، جامعة الزقازيق نموذج، المجلة التربوية، (77).
- علي، أكرم. (2017). استخدام نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) لتقصي فعالية التكنولوجيا المساندة القائمة على تطبيقات التعلم الكيفية النقلة لتمكين ذوي الإعاقة البصرية من التعلم، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، 176(1).
- عمرو، عبدالله. (2021). أثر استراتيجيات ريادة الأعمال على إدارة المخاطر لمشاريع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن، مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، 1(4).
- غزال، ابتسام ومرغني، أميرة. (2023). التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية مديرية الخطوط الجوية الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.
- غنية، لالوش. (2023). استخدام نموذج تقبل التكنولوجيا لدراسة مدى إقبال الطلبة نحو الاستعانة بتكنولوجيا التعلم عن بعد في مقرراتهم الدراسية بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، 11(1).
- الفتلاوي، حسين والشمري، أحمد. (2022). تأثير تبني سلوكيات العمل الاستباقية في تحقيق الريادة الاستراتيجية، مجلة الريادة للمال والأعمال، 3(2).

- فقير، صابرين ومصطفى، عمار.(2024). ريادة الأعمال كآلية لتعزيز الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، 7(1).
- القبي، الطيب وأمهني، نجوى.(2019). أثر ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المستدامة بجهاز استثمار مياه النهر الصناعي بالمنطقة الوسطى، مجلة الدراسات الاقتصادية - كلية الاقتصاد - جامعة سرت، 2(1).
- قرار بقانون رقم 17 لسنة 2024، بشأن المعاملات الإلكترونية وخدمات الثقة، الجريدة الرسمية، العدد 220، دولة فلسطين.
- قراري، رميساء.(2020). أهمية الثقافة الرقمية في تطوير خدمات الهيئات الرياضية الحكومية: وزارة الشباب والرياضة الجزائرية نموذجاً. مجلة علوم الأداء الرياضي، 1(1).
- كاظم، إلهام.(2013): تقييم جودة الخدمات التأمينية في شركات التأمين الوطنية، فرع الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق، 15(3).
- كامل، رحاب.(2022). دور الثقافة الرقمية في تحقيق الاستدامة الاجتماعية وسد الفجوة الرقمية: دراسة تحليلية للمفاهيم في ظل تداعيات كوفيد-19، المجلة الدولية للسياسات العامة في مصر، 1(1).
- كتانة، خيرى وأغا، أحمد.(2012). عناصر استراتيجية الريادة وأثرها في أبعاد إبداع المنتج دراسة وجهة نظر العاملين في مركز الأطراف الصناعية في الموصل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، 21(1).
- المشعشع، أحمد.(2020). الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، نشرة دورية، رام الله، فلسطين.
- مشهور، نهلة ويوسف، سماح.(2021). تأثير التحول الرقمي على القدرة التنافسية والقيمة المضافة للقطاع السياحي، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 21(3).
- معهد ماس.(2016). واقع قطاع التأمين في فلسطين الإنجازات - الإخفاقات - التحديات، ورقة خلفية جلسة طاولة مستديرة، رام الله.
- مغربي، إبراهيم.(2019). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة الخدمات البنكية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة محمد خضير، الجزائر.
- مفتن، هدى.(2021). دور ريادة الأعمال في تحقيق التنمية المصرفية المستدامة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 129(1).
- المهندي، منى.(2023). دور القيادة في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي في الهيئة العامة لشؤون القاصرين، جامعة قطر، قطر.

- ناجي، هالة.(2020). الدور الوسيط لنظم العمل عالية الأداء بين إدارة الإحتواء العالي والريادة الاستراتيجية في شركة دىالى العامة للصناعات الكهربائية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد. العراق.
- نصير، مبروك.(2021). استخدام برنامج الرقمنة الحكومية لمنظومة الإقرارات والفاتورة الإلكترونية في تطبيق الفحص الضريبي الذكي بمصلحة الضرائب المصرية، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.
- النعمي، امتنان.(2022). دور ريادة الأعمال في تحقيق أهداف التنمية المستدامة في ضوء رؤية المملكة 2030 دراسة على أمانة منطقة عسير، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(25).
- نوار، يزن.(2021). دور قطاع التأمين في الاقتصاد الأردني (1990-2019)، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.
- الهادي، محمد.(2020). الذكاء الاصطناعي معالمه وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الهويدي، مها.(2022). دور التحول الرقمي في دعم ريادة الأعمال التنظيمية ورقة عمل، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، 13(3).
- هيل، شارلز وجونز، جارديث.(2008). الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، تعريب عبد المعتال محمد وبسيوني، إسماعيل، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ياسر، عبد الرحمن.(2019). إدارة الموارد البشرية وتحديات التحول الرقمي في منظمات الأعمال، مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 3(1).
- يونس، أبوسمرة.(2019). أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية بالتطبيق على مصرف الراجحي بالمملكة العربية السعودية، المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات بعنوان "إدارة التحول الرقمي لتطبيق رؤية مصر 2030"، جامعة عين شمس.
- اليونس، صباح.(2008). دور رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما في إداء العمليات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

- Baker McKenzie. (2022): Digital Transformation and Cloud Survey.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Basile, G. (2022). Digital transformation and entrepreneurship process in SMEs of India: a moderating role of adoption of AI-CRM capability and strategic planning. *Journal of Strategy and Management*, 15(3).
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. *Sustainability*, 13(3).
- Corvello, V., De Carolis, M., Verteramo, S., & Steiber, A. (2022). The digital transformation of entrepreneurial work. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(5).
- Eckert, C., & Osterrieder, K. (2020). How digitalization affects insurance companies: overview and use cases of digital technologies. *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 109(5).
- Engesmo, J., & Panteli, N. (2020). Digital transformation and its impact on it structure and leadership, *Scandinavian Conference on Information Systems*.
- Forth, P., de Laubier, R., Chakraborty, S., Charanya, T., & Magagnoli, M. (2021): Performance and innovation are the rewards of digital transformation. Boston Consulting Group.
- Garcez, A., Silva, R., & Franco, M. (2022). Digital transformation shaping structural pillars for academic entrepreneurship: A framework proposal and research agenda. *Education and Information Technologies*, 27(1).
- Guzmán-Ortiz, C., Navarro-Acosta, N., Florez-Garcia, W., & Vicente-Ramos, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4(4).
- Hayashi, J. (2023). Digital Transformation and Entrepreneurship. *AMCIS 2023 Proceedings*. 7.
- Kavousy, Esmaeil & Shahhosseini, Ali & Kiasi, Soheila & Ardabaey, Fateme, Tohid. (2010). CuHural Entrepreneurship Strategies in Iran Serbian, *Journal of Management Science and Research Branch of Islamic Azad University*, 2(5), 227-241
- Kitsios, F., Giatsidis, I., & Kamariotou, M. (2021). Digital transformation and strategy in the banking sector: Evaluating the acceptance rate of e-services. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3).
- Niraula, P., & Kautish, S. (2019). Study of the digital transformation adoption in the insurance sector of Nepal. *LBEF Research Journal of Science, Technology and Management*, 1(1).

## المقابلات الشفهية:

- مقابلة الدكتور محمد أبو عوض، رئيس مجلس إدارة شركة فلسطين للتأمين، بتاريخ 2025/03/17 في تمام الساعة 11:30 صباحاً.
- مقابلة السيد خلدون مفارجه، مساعد المدير العام للتطوير وتكنولوجيا المعلومات في شركة تمكين للتأمين، بتاريخ 2025/03/17 في تمام الساعة 10 صباحاً.
- مقابلة السيد رياض الأطرش، مدير عام شركة التكافل للتأمين، بتاريخ 2025/03/20 في تمام الساعة 11 صباحاً.
- مقابلة السيد صلاح الميمي، مساعد المدير العام للشؤون الفنية في شركة العالمية للتأمين، بتاريخ 2025/03/19 في تمام الساعة 11 صباحاً.
- مقابلة السيد عطية موسى، مساعد المدير العام للتطوير والتكنولوجيا في شركة ترست للتأمين، بتاريخ 2025/03/27 في تمام الساعة 12 صباحاً.
- مقابلة السيد عمر ناصر، مساعد المدير العام للإنتاج في شركة المشرق للتأمين، بتاريخ 2025/03/20 في تمام الساعة 1 ظهراً.
- مقابلة السيد فيصل العطاري، عضو مجلس إدار شركة فلسطين للتأمين، بتاريخ 2025/03/22 في تمام الساعة 11 صباحاً.
- مقابلة السيد كايد ميعاري، عضو الاتحاد الفلسطيني لشركات التأمين، بتاريخ 2025/03/23 في تمام الساعة 10 صباحاً.
- مقابلة السيد محمد الريماوي، المدير العام لشركة تمكين للتأمين، بتاريخ 2025/03/15 في تمام الساعة 11 صباحاً.
- مقابلة السيد مريد شراب، مساعد المدير العام للشؤون المالية في شركة المجموعة الأهلية للتأمين، بتاريخ 2025/03/27 في تمام الساعة 11 صباحاً، عبر تقنية الاتصال الإلكتروني.
- مقابلة السيد منذر عودة، نائب المدير العام في شركة الأراضي المقدسة للتأمين، بتاريخ 2025/03/12 في تمام الساعة 12 صباحاً.
- مقابلة السيد ناهض أبو عوض، مساعد المدير العام للتطوير وتكنولوجيا المعلومات في شركة المجموعة الأهلية للتأمين، بتاريخ 2025/03/19 في تمام الساعة 3 عصراً، عبر تقنية الاتصال الإلكتروني.



ملحق 1: الاستبانة الموظفين بصورتها النهائية

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرة الأخوة والأخوات العاملين في شركات التأمين الفلسطينية  
تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في  
شركات التأمين الفلسطينية

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية/ من جامعة القدس - فلسطين، وانطلاقاً من طبيعة عملكم في شركات التأمين الفلسطينية، أنتم الأقدر على تزويد الباحث بالبيانات والمعلومات الدقيقة، ومن هذا المنطلق يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية، ووفق قناعاتكم الشخصية والعملية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

الباحث: براء سليم

إشراف الدكتور: محمد عوض

تعليمات المبحوثين:

- ✓ يرجى قراءة العناوين والشرح.
- ✓ يرجى وضع إشارة (X) أمام الخيار الأكثر ملاءمة لك حسب خبرتك في مجالات الدراسة.
- ✓ يرجى مراعاة الدقة في قراءة بنود الاستبانة.

## القسم الأول: البيانات الأساسية

أخي الموظف/أختي الموظفة: يحتوى هذا القسم على البيانات الشخصية الخاصة بك، الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة التي تناسبك:

### 1. الجنس:

1.1 ☐ ذكر 2.1 ☐ أنثى

### 2. المؤهل العلمي:

1.2 ☐ دبلوم 2.2 ☐ بكالوريوس 3.2 ☐ دراسات عليا

### 3. سنوات الخبرة:

1.3 ☐ أقل من 5 سنوات 2.3 ☐ من 5 سنوات - أقل من 10 سنة  
3.3 ☐ من 10 سنوات - أقل من 15 سنة 4.3 ☐ 15 سنة فأكثر

### 4. المسمى الوظيفي:

1.4 ☐ مدير عام 2.4 ☐ نائب مدير عام  
3.4 ☐ مدير 4.4 ☐ رئيس وحدة  
5.4 ☐ رئيس قسم فأقل

**القسم الثاني:** وفيما يلي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الأول): المتضمن تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) في شركات التأمين، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

| الدرجة                                | درجة الموافقة |       |       |           |                | الفقرات                                                                                                        | الرد |
|---------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|                                       | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |                                                                                                                |      |
| البعد الأول: استراتيجية التحول الرقمي |               |       |       |           |                |                                                                                                                |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 1. تتبنى الشركة رؤية استراتيجية محددة بدقة تتماشى مع متطلبات العالم الرقمي.                                    |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 2. لدى الشركة خطة واضحة ومنهجية حول عملية التحول الرقمي.                                                       |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 3. تؤمن الشركة بأهمية التحول الرقمي لتحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل.                              |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 4. تملك قيادة الشركة فهماً عميقاً لقدرات التكنولوجيا الرقمية.                                                  |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 5. تستخدم قيادة الشركة التكنولوجيا الرقمية لتحسين عملياتها التأمينية.                                          |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 6. تستثمر الشركة تكنولوجيا التحول الرقمي في تحسين خدماتها التأمينية.                                           |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 7. تدرك الشركة أهمية تطوير استراتيجية التحول الرقمي لتحسين جودة الخدمات التأمينية.                             |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 8. يتم الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص المتاحة بهدف الانطلاق بمبادرات جديدة في التحول الرقمي. |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 9. يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للتعرف على مصادر القوة لاستخدام البيانات اللازمة لعملية التحول الرقمي.      |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 10. توفر الإدارة العليا ميزانية كافية لتطوير جودة خدماتها الرقمية كمدخل للتحول الرقمي.                         |      |
| البعد الثاني: متطلبات التحول الرقمي   |               |       |       |           |                |                                                                                                                |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 11. يتوفر نظام واضح لجمع البيانات ومعالجتها رقمياً.                                                            |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 12. هنالك تبادل متواصل للمعلومات بين كافة أطراف الشركة لتحقيق كفاءة التحول الرقمي.                             |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 13. يتم حماية البيانات الشخصية للمؤمنين من خلال سياسات آمنة تراعي الخصوصية.                                    |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 14. تتوفر إجراءات عمل مناسبة لتنفيذ العمليات داخل شركات التأمين.                                               |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 15. يتم الاهتمام بالموظفين في الوظائف التشغيلية عند تنفيذ عمليات التحول الرقمي.                                |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 16. تتوفر لدى الشركة الخبرات الخاصة بالتعامل مع خدمات التحول الرقمي.                                           |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 17. تتوفر لدى الشركة المهارات الخاصة بالتعامل مع خدمات التحول الرقمي.                                          |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 18. تتوفر لدى الشركات البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.                                             |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 19. تساعد تكنولوجيا المعلومات على تسهيل مهمة التعامل مع الأطراف ذات العلاقة لإنجاز المهام بأسرع وقت ممكن.      |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 20. تحرص الشركة على شراء التقنيات الإلكترونية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي.                                    |      |
|                                       |               |       |       |           |                | 21. تقوم الشركة بإجراء التغييرات اللازمة على الهيكلية التنظيمية بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.           |      |

| الرقم                             | الفقرات                                                                                      | درجة الموافقة |       |       |           |                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|-------|-----------|----------------|
|                                   |                                                                                              | موافق بشدة    | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
| البعد الثالث: ثقافة التحول الرقمي |                                                                                              |               |       |       |           |                |
| 22.                               | تُظهر الشركة التزاماً راسخاً بتعزيز ثقافة التحول الرقمي من خلال تقدير موظفيها.               |               |       |       |           |                |
| 23.                               | تشجع إدارة الشركة ثقافة التفكير غير التقليدي في حل المشكلات الطارئة.                         |               |       |       |           |                |
| 24.                               | تدعم الشركة الموظفين لديها على تبادل الأفكار بالحلول الإبداعية من وجهات نظر متنوعة.          |               |       |       |           |                |
| 25.                               | تسهم إدارة الشركة في بناء شراكات واسعة لنشر ثقافة التحول الرقمي.                             |               |       |       |           |                |
| 26.                               | تظهر إدارة الشركة قدرة عالية على الاستفادة من الدروس السابقة في تطوير خدماتها.               |               |       |       |           |                |
| 27.                               | يتم إجراء تعديلات تنظيمية في الشركة تلبي متطلبات التحول الرقمي.                              |               |       |       |           |                |
| 28.                               | تحفز الشركة إدارة التغيير للتفوق من خلال تحفيزهم لاعتماد الممارسات الجديدة في التحول الرقمي. |               |       |       |           |                |
| 29.                               | لدى الشركة طاقم عمل مؤهل يمتلك مهارات كافية لتقديم الخدمات الإلكترونية الرقمية.              |               |       |       |           |                |
| 30.                               | يتم تنفيذ برامج تدريبية فاعلة لصقل مهارات الموظفين التقنية.                                  |               |       |       |           |                |

**القسم الثالث:** فيما يأتي مجموعة من الفقرات التي تعبر عن (المحور الثاني) المتضمن: ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية ، وعليه يتمنى الباحث عليكم وضع إشارة (X) مقابل كل فقرة وتحت درجة موافقتك عليها.

| الترتيب                              | الفقرة                                                                        | درجة الموافقة |       |          |           |                |
|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|----------|-----------|----------------|
|                                      |                                                                               | موافق بشدة    | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
| البعد الأول: تعزيز الإبداع والابتكار |                                                                               |               |       |          |           |                |
| 1.                                   | توجد مساحة كبيرة في الشركة لدعم وتشجيع الإبداع لكافة الموظفين لتحقيق الريادة. |               |       |          |           |                |
| 2.                                   | تُتمّي فرق العمل في شركات التأمين القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين.     |               |       |          |           |                |
| 3.                                   | تستثمر شركات التأمين كافة علاقاتها للحصول على أفكار إبداعية جديدة.            |               |       |          |           |                |
| 4.                                   | تعمل شركات التأمين على تطوير خدماتها التأمينية مستندة إلى خبراتها المتراكمة.  |               |       |          |           |                |
| 5.                                   | تسهم شركات التأمين في تشجيع تنمية الأفكار للوصول إلى الممارسات الرياديّة.     |               |       |          |           |                |
| 6.                                   | تطبق الإدارة الأفكار الإبداعية المطروحة من قبل الموظفين.                      |               |       |          |           |                |
| 7.                                   | تعمل الشركة بتحفيز العاملين المبدعين لديها.                                   |               |       |          |           |                |
| 8.                                   | تحرص الإدارة على الاستغلال الأمثل للوقت لتحسين عملياتها التنظيمية الجديدة.    |               |       |          |           |                |

| رقم                                           | الفقرة                                                                                            | درجة الموافقة |       |          |           |                |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|----------|-----------|----------------|
|                                               |                                                                                                   | موافق بشدة    | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
| البعد الثاني: الاستباقية وزيادة الحصص السوقية |                                                                                                   |               |       |          |           |                |
| 9.                                            | تعمل شركات التأمين على أن تكون خدماتها التأمينية مستجيبة للزبائن.                                 |               |       |          |           |                |
| 10.                                           | تسعى شركات التأمين لدراسة المتغيرات البيئية المؤثرة بشكل مستدام.                                  |               |       |          |           |                |
| 11.                                           | تشجع شركات التأمين كافة الأفراد على استغلال أي فرص جديدة تدعم العمل.                              |               |       |          |           |                |
| 12.                                           | تتبنى شركات التأمين التفكير الدقيق والعمل الاستباقي لبلوغ الريادة باعتباره منهج عمل.              |               |       |          |           |                |
| 13.                                           | تعمل شركات التأمين على معرفة حاجات ورغبات الزبائن المستقبلية.                                     |               |       |          |           |                |
| 14.                                           | ترسخ شركتنا العمل على أهمية التطور السريع لفهم جيد للأعمال والمبادرات الخلاقة.                    |               |       |          |           |                |
| 15.                                           | تستثمر الشركة جميع مواردها بشكل سليم لزيادة حصتها السوقية.                                        |               |       |          |           |                |
| 16.                                           | تعتمد الشركة استراتيجية تخفيض التكاليف خلال طرح خدماتها التأمينية.                                |               |       |          |           |                |
| 17.                                           | تحرص الشركة على زيادة حصتها السوقية من خلال التوسع الجغرافي.                                      |               |       |          |           |                |
| 18.                                           | تسعى الشركة إلى تعزيز حصتها السوقية من خلال التنوع في خدماتها التأمينية.                          |               |       |          |           |                |
| البعد الثالث: تبني إدارة المخاطر              |                                                                                                   |               |       |          |           |                |
| 19.                                           | تعتبر الميزة التنافسية لتحقيق الريادة من أولويات الشركة في اعتمادها عنصر المخاطرة.                |               |       |          |           |                |
| 20.                                           | تمتلك شركات التأمين رؤية إيجابية اتجاه كل ما هو جديد في الخدمات التأمينية.                        |               |       |          |           |                |
| 21.                                           | تتبنى شركات التأمين المواقف المجازفة الجريئة لتعظيم احتمالية اكتشاف الفرص في كافة قطاعات التأمين. |               |       |          |           |                |
| 22.                                           | تقوم شركات التأمين بتلبية رغبات عملائها بالرغم من التكاليف المرتفعة المرتبطة بذلك.                |               |       |          |           |                |
| 23.                                           | تدعم شركات التأمين العاملين في الأنشطة الريادية بالرغم من وجود احتمالية عدم النجاح لبعض عملياتها. |               |       |          |           |                |
| 24.                                           | تعتبر شركات التأمين بعض حالات الفشل في الميدان دروساً للنجاح والارتقاء في العمل المستقبلي.        |               |       |          |           |                |
| 25.                                           | تبادر شركات التأمين بتبني الأساليب الجديدة المبتكرة للبحث عن حلول للمشكلات.                       |               |       |          |           |                |
| 26.                                           | تضع الإدارة خطة للتعامل مع المخاطر التي يمكن حدوثها.                                              |               |       |          |           |                |
| البعد الرابع: الرؤية الإبداعية                |                                                                                                   |               |       |          |           |                |
| 27.                                           | الرؤية الخاصة بشركة التأمين ذات بعد ريادي.                                                        |               |       |          |           |                |
| 28.                                           | شركات التأمين تسعى لأن تكون أهدافها واضحة تعكس رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية.                      |               |       |          |           |                |

| الترتيب | الفقرة                                                                                  | درجة الموافقة |       |          |           |                |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|----------|-----------|----------------|
|         |                                                                                         | موافق بشدة    | موافق | نوعاً ما | غير موافق | غير موافق بشدة |
| 29.     | تسترشد شركات التأمين (برؤية ورسالة) في تحقيق الريادة.                                   |               |       |          |           |                |
| 30.     | تضع الإدارة خططها الاستراتيجية بشكل يتوافق مع أهدافها الريادية المنشودة.                |               |       |          |           |                |
| 31.     | تعمل شركات التأمين على دراسة قدرات الشركة للعمل على تطوير خدماتها التأمينية المستقبلية. |               |       |          |           |                |
| 32.     | تواكب شركات التأمين الثورة التكنولوجية ليكون مستقبلها أفضل من حاضرها.                   |               |       |          |           |                |
| 33.     | تمتلك شركات التأمين (مجالس الإدارة) تصوراً عن حالة الشركات قبل إنشائها.                 |               |       |          |           |                |

انتهت الاستبانة  
شاكرًا لكم على حسن تعاونكم



ملحق 2: استبانة المقابلة بصورتها النهائية

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرة رئيس مجلس الإدارة

حضرة المدير العام

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:

### تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية

وذلك كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات والتنمية البشرية/ من جامعة القدس - فلسطين، وانطلاقاً من طبيعة عملكم في شركات التأمين الفلسطينية، أنتم الأقدر على تزويد الباحث بالبيانات والمعلومات الدقيقة، ومن هذا المنطلق يرجى من حضرتكم تعبئة هذه الاستبانة بموضوعية ووفق قناعاتكم الشخصية والعملية، علماً بأن البيانات والمعلومات التي ستدلون بها سوف تستخدم لأغراض الدراسة والبحث العلمي فقط، وسيتم التعامل معها بسرية تامة.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم

إشراف الدكتور: محمد عوض

الباحث: براء سليم

القسم الأول: البيانات الأساسية

- اسم شركة التأمين:
- رئيس مجلس الإدارة:
- المدير العام:
- تاريخ المقابلة:
- وقت إجراء المقابلة:
- مكان إجراء المقابلة:

السؤال الرئيسي الأول: ما واقع التحول الرقمي "الرقمنة" في شركات التأمين الفلسطينية؟  
السؤال الفرعي الأول: ما هي استراتيجيات التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية؟  
السؤال الفرعي الثاني: ما هي متطلبات التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية؟  
السؤال الفرعي الثالث: كيف يتم تعزيز ثقافة التحول الرقمي في شركات التأمين الفلسطينية؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟  
السؤال الفرعي الأول: كيف يتم تعزيز الإبداع والابتكار في شركات التأمين الفلسطينية؟  
السؤال الفرعي الثاني: كيف تحرص شركات التأمين الفلسطينية على تحقيق الاستباقية وزيادة الحصة السوقية؟

السؤال الفرعي الثالث: كيف تقوم شركات التأمين الفلسطينية بتبني ثقافة إدارة المخاطر؟  
السؤال الفرعي الرابع: كيف تحقق شركات التأمين الفلسطينية الرؤية الإبداعية في تقديم خدماتها؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما هي التحديات التي قد تواجه شركات التأمين الفلسطينية في عصر التحول الرقمي؟  
السؤال الفرعي الأول: ما هي التحديات الخاصة بالتحول الرقمي على صعيد السياسات والخطط والاستراتيجيات؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هي تحديات التحول الرقمي على صعيد الموارد البشرية والمهارات؟  
السؤال الفرعي الثالث: ما هي تحديات التحول الرقمي على صعيد الأمن والتشريعات؟  
السؤال الفرعي الرابع: ما هي تحديات التحول الرقمي على صعيد البنية التحتية "التقنيات" والبيئة المؤسسية؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما هي الفرص التي يمكن استغلالها في شركات التأمين من خلال الابتكار وريادة الأعمال؟

السؤال الرئيسي الخامس: كيف ترى العلاقة ما بين التحول الرقمي "الرقمنة" وريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية؟



ملحق 3: رسالة تحكيم الاستبانة

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

معهد التنمية المستدامة

حضرة الدكتور/ة ..... المحترم /ة

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: تحكيم استبانة لرسالة ماجستير

أتقدم لحضرتكم بأجمل التحيات وأتمنى لكم موفور الصحة والعافية، وأرجو من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الاستبانة التي سيتم استخدامها كأداة بحث في دراستي الحالية، وهي بعنوان:

تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في  
شركات التأمين الفلسطينية

إشراف: د. محمد عوض

وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية موارد بشرية من جامعة القدس/ أبو ديس.

محاور التحكيم:

مدى قياس الفقرات للموضوع المراد قياسه، ومدى ملائمة الفقرات من حيث الطول والقصر والوضوح والغموض، ومدى ملائمة الفقرات للفئة المستهدفة، ومدى انتماء الفقرة للبُعد الذي تقيسه، ومن حيث احتمال الفقرة الواحدة لأكثر من معنى، ومن حيث سلامة اللغة المستخدمة في الفقرات، وإضافة أية فقرات ترونها مناسبة، والفقرات المقترحة حذفها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحث: براء سليم



ملحق 3: قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة

قائمة المحكمين:

| الرقم | اسم المحكم         | مكان العمل                          |
|-------|--------------------|-------------------------------------|
| 1.    | د. ثمين الهيجاوي   | جامعة القدس                         |
| 2.    | د. إياد لافي       | جامعة القدس                         |
| 3.    | د. سهيل سلطان      | جامعة بير زيت                       |
| 4.    | د. محمد الجعبري    | جامعة الخليل                        |
| 5.    | د. منذر علقم       | جامعة الخليل                        |
| 6.    | د. ماهر عامر       | الجامعة العصرية                     |
| 7.    | د. أنس عساف        | كلية الأمة                          |
| 8.    | أ. إبراهيم التميمي | خبير متابعة مؤسسة War Child Holland |



الموضوع: إقرار تدقيق لغوي

لرسالة الماجستير المبوبة بعنوان تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.

تحية وبعد، أنا المدقق اللغوي المذكور اسمه أدناه (أحمد عيسى عارف العريدي)، أود الافادة بأنني قمت بتدقيق رسالة الطالب (براء حسن عبد الله سليم)، والتي جاءت تحت عنوان (تأثير تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) على ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية). والمقدمة إلى جامعة القدس/ أبو ديس خلال العام 2025، بإشراف الدكتور (محمد عوض).

حيث قمتُ بتدقيق الرسالة تدقيقاً لغوياً (نحوياً وصرفياً وإملائياً)، من غير تدخل بالمضمون والمصطلحات والقيم العددية الواردة في الرسالة.

وعليه، قدم هذا الإقرار

أحمد عيسى

الاسم الرباعي: أحمد عيسى عارف عريدي

المؤهل العلمي: بكالوريوس لغة عربية

التاريخ: 2025/7/27

## فهرس الملاحق

| الرقم | عنوان الملحق                                    | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------|--------|
| 1.    | الاستبانة بصورتها النهائية.....                 | 127    |
| 2.    | استبانة المقابلة بصورتها النهائية.....          | 133    |
| 3.    | رسالة تحكيم الاستبانة.....                      | 135    |
| 4.    | قائمة بأسماء السادة المحكمين لأداة الدراسة..... | 136    |
| 5.    | إقرار التدقيق اللغوي.....                       | 137    |

## فهرس الجداول

| الرقم | عنوان الجدول                                                                                                                        | الصفحة |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1.2 أ | تلخيص الدراسات السابقة.....                                                                                                         | 56     |
| 1.2 ب | تلخيص الدراسات السابقة.....                                                                                                         | 57     |
| 1.2 ج | تلخيص الدراسات السابقة.....                                                                                                         | 58     |
| 1.2 د | تلخيص الدراسات السابقة.....                                                                                                         | 59     |
| 1.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.....                                                                                             | 61     |
| 2.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي.....                                                                                     | 61     |
| 3.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.....                                                                                  | 62     |
| 4.3   | توزيع أفراد العينة حسب متغير المسمى الوظيفي.....                                                                                    | 62     |
| 5.3   | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة)                                                              | 64     |
| 6.3 أ | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور ريادة الأعمال.....                                                                         | 64     |
| 6.3 ب | مصفوفة قيم معاملات الاستخراج لفقرات محور ريادة الأعمال.....                                                                         | 65     |
| 7.3   | معاملات الثبات كرونباخ ألفا.....                                                                                                    | 65     |
| 1.4   | مفتاح التصحيح الخماسي.....                                                                                                          | 68     |
| 2.4   | بُعد استراتيجية التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي.....                                                                   | 69     |
| 3.4 أ | بُعد متطلبات التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي.....                                                                      | 71     |
| 3.4 ب | بُعد متطلبات التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي.....                                                                      | 72     |
| 4.4 أ | بُعد ثقافة التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي.....                                                                        | 73     |
| 4.4 ب | بُعد ثقافة التحول الرقمي كأحد أبعاد تطبيق التحول الرقمي.....                                                                        | 74     |
| 5.4   | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع تطبيق التحول الرقمي (الرقمنة) في شركات التأمين الفلسطينية..... | 76     |
| 6.4   | بُعد تعزيز الإبداع والابتكار كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                          | 77     |
| 7.4 أ | بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                  | 79     |
| 7.4 ب | بُعد الاستباقية وزيادة الحصة السوقية كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                  | 80     |
| 8.4   | بُعد تبني إدارة المخاطر كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                               | 81     |
| 9.4 أ | بُعد الرؤية الإبداعية كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                                 | 83     |
| 9.4 ب | بُعد الرؤية الإبداعية كأحد أبعاد ريادة الأعمال.....                                                                                 | 84     |
| 10.4  | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التقدير الكلية لواقع ريادة                                                          | 85     |

|    |                                                                                                                                                           |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|    | الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.....                                                                                                                  |  |
| 87 | 11.4 نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأبعاد تطبيق التحول الرقمي وتأثيرها على ريادة الأعمال في شركات التأمين.....              |  |
| 89 | 12.4 نتائج اختبار "T-Test" لفحص الفروق إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي ومحور ريادة الأعمال وفقاً لمتغير الجنس.....               |  |
| 90 | 13.4 المتوسطات الحسابية لفحص دلالة الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور ريادة الأعمال بحسب متغير المؤهل العلمي..... |  |
| 90 | 14.4 نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.....                                                        |  |
| 91 | 15.4 المتوسطات الحسابية لفحص الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور ريادة الأعمال بحسب متغير سنوات الخبرة.....        |  |
| 91 | 16.4 نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.....                                                     |  |
| 92 | 17.4 المتوسطات الحسابية لفحص الفروق بين إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور تطبيق التحول الرقمي، ومحور ريادة الأعمال بحسب متغير المسمى الوظيفي.          |  |
| 93 | 18.4 نتائج اختبارات تحليل التباين (ANOVA) في استجابات أفراد العينة وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.....                                                       |  |

## فهرس الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل        | الصفحة |
|-------|--------------------|--------|
| 1.3   | نموذج الدراسة..... | 66     |

## فهرس المحتويات

| الرقم | الموضوع                                           | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------|--------|
|       | الإقرار.....                                      | أ      |
|       | الشكر والعرفان.....                               | ب      |
|       | التعريفات.....                                    | ج      |
|       | الملخص بالعربية.....                              | هـ     |
|       | الملخص بالإنجليزية.....                           | و      |
|       | الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها.....          | 1      |
| 1.1   | مقدمة.....                                        | 1      |
| 2.1   | مشكلة الدراسة.....                                | 2      |
| 3.1   | أسئلة الدراسة.....                                | 3      |
| 4.1   | أهمية الدراسة.....                                | 4      |
| 1.4.1 | الأهمية العلمية.....                              | 4      |
| 2.4.1 | الأهمية العملية.....                              | 4      |
| 5.1   | أهداف الدراسة.....                                | 5      |
| 1.5.1 | الهدف العام.....                                  | 5      |
| 2.5.1 | الأهداف الفرعية.....                              | 5      |
| 6.1   | حدود الدراسة.....                                 | 5      |
| 7.1   | مصادر جمع المعلومات والبيانات.....                | 5      |
| 8.1   | هيكلية الدراسة.....                               | 6      |
|       | الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة..... | 7      |
| 1.2   | المبحث الأول: التحول الرقمي.....                  | 7      |
| 1.1.2 | المقدمة.....                                      | 7      |
| 2.1.2 | مفهوم التحول الرقمي.....                          | 8      |
| 3.1.2 | أهمية التحول الرقمي.....                          | 9      |
| 4.1.2 | مرتكزات التحول الرقمي.....                        | 11     |
| 5.1.2 | خصائص ومميزات التحول الرقمي.....                  | 13     |
| 6.1.2 | متطلبات التحول الرقمي.....                        | 14     |

|    |                                                 |         |
|----|-------------------------------------------------|---------|
| 15 | ثقافة التحول الرقمي.....                        | 7.1.2   |
| 18 | خطوات التحول الرقمي.....                        | 8.1.2   |
| 20 | معوقات التحول الرقمي.....                       | 9.1.2   |
| 21 | المبحث الثاني: ريادة الأعمال.....               | 2.2     |
| 21 | مقدمة.....                                      | 1.2.2   |
| 22 | مفهوم ريادة الأعمال.....                        | 2.2.2   |
| 23 | أهداف ريادة الأعمال.....                        | 3.2.2   |
| 24 | أهمية ريادة الأعمال.....                        | 4.2.2   |
| 26 | أبعاد ريادة الأعمال.....                        | 5.2.2   |
| 32 | عناصر ريادة الأعمال.....                        | 6.2.2   |
| 33 | استراتيجيات الريادة.....                        | 7.2.2   |
| 33 | عناصر استراتيجيات الريادة.....                  | 8.2.2   |
| 35 | نموذج قبول التكنولوجيا (TAM) .....              | 9.2.2   |
| 36 | المبحث الثالث: شركات التأمين في فلسطين.....     | 3.2     |
| 36 | نبذة عامة.....                                  | 1.3.2   |
| 38 | قطاع التأمين في فلسطين.....                     | 2.3.2   |
| 38 | أهمية شركات التأمين.....                        | 3.3.2   |
| 40 | دورة حياة خدمة التأمين.....                     | 4.3.2   |
| 40 | التحديات التي تواجه قطاع التأمين في فلسطين..... | 5.3.2   |
| 41 | الدراسات السابقة.....                           | 4.2     |
| 41 | الدراسات العربية.....                           | 1.4.2   |
| 49 | الدراسات الاجنبية.....                          | 2.4.2   |
| 54 | التعقيب على الدراسات السابقة.....               | 3.4.2   |
| 54 | من حيث المنهج العلمي.....                       | 1.3.4.2 |
| 54 | على صعيد الأهداف.....                           | 2.3.4.2 |
| 54 | على مستوى النتائج.....                          | 3.3.4.2 |
| 55 | الاستفادة من الدراسات السابقة.....              | 4.3.4.2 |
| 55 | ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة.....        | 5.3.4.2 |
| 60 | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....    |         |
| 60 | المقدمة.....                                    | 1.3     |

|     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |       |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| 60  | ..... منهج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2.3   |
| 60  | ..... مجتمع الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3.3   |
| 61  | ..... عينة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 4.3   |
| 62  | ..... أداة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 5.3   |
| 63  | ..... صدق أداة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 1.5.3 |
| 65  | ..... ثبات أداة الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2.5.3 |
| 65  | ..... إجراءات تطبيق الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 6.3   |
| 66  | ..... متغيرات الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 7.3   |
| 66  | ..... المتغيرات المستقلة                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 1.7.3 |
| 66  | ..... المتغيرات التابعة                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2.7.3 |
| 66  | ..... المتغيرات الديموغرافية                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3.7.3 |
| 66  | ..... نموذج الدراسة                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 8.3   |
| 67  | ..... أساليب المعالجة الإحصائية                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 9.3   |
| 68  | ..... <b>الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |
| 68  | ..... المقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | 1.4   |
| 68  | ..... النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة ومناقشتها                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2.4   |
| 69  | واقع تطبيق عناصر التحول الرقمي "الرقمنة" في شركات التأمين الفلسطينية.....                                                                                                                                                                                                                                                         | 1.2.4 |
| 77  | واقع ريادة الأعمال في شركات التأمين الفلسطينية.....                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2.2.4 |
| 87  | درجة تأثير التحول الرقمي على ريادة الأعمال لدى شركات التأمين الفلسطينية.....                                                                                                                                                                                                                                                      | 3.2.4 |
| 88  | النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع من أسئلة الدراسة الذي ينص: (هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في آراء المبحوثين حول مدى تأثير التحول الرقمي "الرقمنة" على ريادة الأعمال لدى الشركات العاملة في قطاع التأمين تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي؟)..... | 4.2.4 |
| 94  | ..... النتائج المتعلقة بتحليل أسئلة المقابلة                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 3.4   |
| 108 | ..... <b>الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |       |
| 108 | ..... الاستنتاجات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 1.5   |

|     |                        |     |
|-----|------------------------|-----|
| 116 | .....التوصيات          | 2.5 |
| 118 | .....المقترحات البحثية | 3.5 |
| 119 | .....المصادر والمراجع  |     |
| 138 | .....فهرس الملاحق      |     |
| 139 | .....فهرس الجداول      |     |
| 141 | .....فهرس الأشكال      |     |
| 142 | .....فهرس المحتويات    |     |