

أثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في قطاع التعليم العالي في فلسطين: نموذج مقترح

THE IMPACT OF DIGITAL LEADERSHIP ON READINESS FOR CHANGE IN THE HIGHER EDUCATION SECTOR IN PALESTINE: A PROPOSED MODEL

عبد الله حسين أبو عجوة^{1*}، ناصر علي الطحيطح^{2*}، محمد مهالار عبد المتعال^{3*}

1,2,3 جامعة العلوم الإسلامية الماليزية، ماليزيا.

Ah.ajwa@alagsa.edu.ps^{i*}

الملخص: تُعد القيادة الرقمية من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساهم في تطوير وتحسين وضمان استمرار للمنظمات في أداء رسالتها ومهامها على اختلاف أهدافها وتصنيفاتها، وهي تهدف بشكل رئيس إلى توفير البيئة المناسبة لإحداث تغييرات تكنولوجية في بيئة العمل هدفها التعامل مع متطلبات العصر التكنولوجي الحالي من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة من أجل تطوير وتحسين العمل ورفع كفاءة العاملين مما يرفع ذلك من كفاءة هذه المؤسسات لا سيما في الوقت الذي أصبح استعمال التكنولوجيا من الأولويات في ظل التغيير المتسارع في بيئة المنظمات، وعليه تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على مفاهيم القيادة الرقمية وكذلك علاقتها بالاستعداد للتغيير وواقعها في مؤسسات التعليم العالي بغزة - فلسطين، من خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، هذا ويتكون مجتمع الدراسة من العاملين في هذه المؤسسات، وعينة الدراسة هم العاملين ذوي المسميات الإشرافية في الفترة الزمنية 2020-2023، وعليه سيتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من الباحثين كما سيتم استخدام برنامج (SPSS) لمناقشة واختبار الفرضيات ونموذج الدراسة، وسيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة لملائمته لأغراض وطبيعة الدراسة وأهدافها، حيث ستستخدم الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات بغرض تحليلها ومعالجتها وصولاً للنتائج المرجوة، ومن المتوقع أن تجد الدراسة الحالية تأثير إيجابي للقيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي بغزة - فلسطين. وإن تشكل هذه الدراسة مرجعاً حقيقياً للمؤسسات محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الاستعداد للتغيير، مؤسسات التعليم العالي.

Abstract: Digital leadership is one of the most critical modern management concepts contributing to the development, improvement, and sustainability of organizations in fulfilling their missions and tasks across different goals and classifications. Its primary aim is to create a suitable environment for introducing technological changes into the work environment, addressing the current technological requirements by employing modern technology to enhance and develop work processes and boost the efficiency of employees. This elevates the efficiency of institutions, especially in a time when the use of technology has become a priority amid rapid changes in the organizational environment. However, this paper sheds light on the

concepts of digital leadership and its relationship with change readiness in Palestinian higher education institutions in Gaza. It does so by reviewing relevant literature and conducting a study that involves individuals working in these institutions, specifically those holding supervisory positions from 2020 to 2023. The study employs a simple random sample of participants and utilizes the SPSS software to analyze and test hypotheses. The study adopts a descriptive analytical methodology that aligns with its objectives and nature. The primary data collection tool is a questionnaire used to gather, analyze, and process data to reach the desired results. The current study is expected to reveal a positive impact of digital leadership on change readiness in Palestinian higher education institutions in Gaza, serving as a valuable reference for these institutions.

Keywords: Digital Leadership, Change Readiness, Higher Education Institutions.

1. المقدمة

تعد مؤسسات التعليم العالي من أكثر الصروح العلمية أهمية داخل أي مجتمع فهي في قمة درجات السلم التعليمي ويتم الاعتماد عليها في بناء وتطوير الانسان باعتبارها مصدرا للموارد البشرية المثقفة ذات المهارة والمعرفة العلمية، ومطلوب من هذه الجامعات العمل الدؤوب على مواكبة توجهات البيئة العالمية وذلك بغية تقديم خدمة جامعية مميزة وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية والمحافظة (القرني، 2020)، يشهد القرن الحادي والعشرين ثورة تكنولوجية كبيرة، ساهمت في احداث تغيرات جذرية في مختلف مجالات الحياة بهدف تحقيق الرفاهية والرخاء الأمر الذي فرض على المؤسسات وخصوصا المؤسسات التعليمية تغيير نخط اعمالها نحو التحول الرقمي لكي تواكب هذه التغيرات المتسارعة، بحيث تركز على الأداء الإبداعي للأفراد العاملين فيها حيث ان التحول الرقمي يشير الى التغيرات المتعلقة بتطبيق التقنيات الرقمية في هذه الجوانب (الذهلي، الخروصي، و الشعيلي، 2021)، وتعتبر الجامعات من مؤسسات التعليم العالي التي لها دور مهم في بناء المجتمعات لما تحققة من التنمية المستدامة للقوى البشرية والاجتماعية والاقتصادية على حد سواء، ونجاح الجامعات أحد العوامل التي تسهم في تطور وتنمية المجتمعات (مشتهي، 2021). حيث تواجه الجامعات الفلسطينية - بصفتها أبرز مؤسسات التعليم العالي - مجموعة كبيرة من التحديات التي تتمثل بالتغيرات المستمرة والتطورات المتسارعة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، والنمو المتزايد في أعداد الطلبة وزيادة تنوعهم، والتحرك نحو المجتمع المعرفي، إضافة الى الظروف القاسية التي تتمثل في ممارسة سياسات قمعية لتدمير البيئة التحتية التعليمية للفلسطينيين، حيث وضع الاحتلال الصهيوني عراقيل لإعاقة نمو التعليم وازدهاره في فلسطين مثل ما اثبتته دراسة الحلاق (2021) والتي خلصت الى وجود عدد من نقاط الضعف لدى الجامعات الفلسطينية متمثلة في ضعف البنية التحتية التكنولوجية وتدني مستوى جودة خدمات تزويد الانترنت في الأراضي الفلسطينية بشكل عام، هذه المعطيات دعت الجامعات الى ضرورة التكيف مع المتطلبات الجديدة بالسعي المستمر نحو تبني المداخل الإدارية الجديدة التي تمكن الجامعات من مواجهة تلك التحديات وتقودها نحو استراتيجيات تتفوق بها على منافسيها وتتميز بها عنهم بما يضمن لها البقاء والاستمرارية ويحقق لها ميزة تنافسية (Medne، 2020).

وما لا شك فيه فإن القيادة الفاعلة لمؤسسات التعليم العالي تأتي ضمن العوامل المساعدة على التصدي لكل التحديات، فلا بد لهذه القيادة أن تكون جاهزة للتغيير وقادرة على تكييفه والتكيف معه، قيادة واعية لديها القدرة على التفكير والتنظيم والقدرة على إدارة المعرفة المتدفقة بشكلها السريع وتمكين جميع العاملين منها (حامد س.، 2012) والمؤسسات الأكاديمية من المؤسسات الأكثر تأثراً لمتطلبات التطوير التكنولوجي فلذلك هي بحاجة إلى تطبيق هذا النوع الحديث من القيادة لما له دور كبير في رفع كفاءة أداء

العاملين مع أهمية توفر كادر قيادي مؤهل وقادر على مواكبة التكنولوجيا لاتخاذ قرارات فعالة والقيام بتحقيق الأهداف وفق خطط ودراسات وخبرات علمية. وتعني القيادة الرقمية قيام قيادة المؤسسة بتحفيز العاملين لديها وتشجيعهم للاستخدام التكنولوجي الحديثة في ممارسة أعمالهم من أجل تحسين أدائهم وتحقيق أفضل النتائج (كمال و محمود، 2022:166)، والتحول الرقمي له دور كبير في التأثير على المهام التي تقوم بها المؤسسات، فمن الأولويات مواكبة هذه المؤسسات للتطور التكنولوجي والتكيف مع الثورة الرقمية لمواجهة أي تحديات مستقبلية (العلاني، 2022: 414)، وهي تعبئة قيادة المؤسسة للأفراد العاملين وإقناعهم بالوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة التي تساهم في إنجاز الأهداف (الحية، 2020:13)، والقيادة الرقمية هي القدرة على التفكير والعمل بروية جديدة من خلال استخدام التقنيات الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف المستقبلية، عن طريق تحسين الأنظمة وتنظيم البيانات وتسهيل إجراءات العمل عبر القنوات الرقمية (Schneider، 2017).

وقد أشارت العديد من الدراسات مثل دراسة (زيادة، 2021) الى ان تطبيق القيادة الرقمية يسهم في الدعم والمساندة للإدارة من خلال تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل عملية صنع القرار وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفعالية، كما أنها تعمل على فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعاملين مما ييسر الاعمال ويدعم إدارة المعرفة ويحقق التكامل بين وظائف القيادة مما يسهم في تقديم خدمات إبداعية، وهذه النتيجة توضح الإيجابيات والمميزات التي يقدمها نمط القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية لمساعدتها على مواكبة التغيرات والتطورات وتحقيق الأهداف المنوطة بها. وهذا ما اكدت عليه دراسة (الحري، 2020) بأن القيادة الرقمية تمثل عاملا أساسيا في خلق بيئة غنية بالخبرات التعليمية التي تساعد على الارتقاء بالمنظومة التعليمية وتمكن القائد من اصدار التوجيهات الصحيحة ووضع الخطط الفاعلة، كما اوصت دراسة (الأفطش، 2019) بضرورة تبني نمط القيادة الرقمية لمواجهة تحديات العصر الرقمي. وهنا يتضح الدور الكبير الذي من الممكن أن يحققه تطبيق هذا النمط من القيادة في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، فهو يمثل وسيلة لتلبية متطلبات القادة التربويين وكذلك تعينهم على الاستعداد الجيد للتغيرات المتواصلة في بيئة هذه المنظمات مما يساعدها في مواجهة الصعوبات والعقبات وتخفف من الجهد المبذول لتخطيطها وفي ضوء ما سبق تركز هذه الدراسة على بناء تصور مقترح لأثر القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي. لقد تناولت عدة دراسات ومقالات موضوع القيادة الرقمية مثل دراسة (الشهري 2018) التي استعرضت مفهوم القيادة الرقمية وتحدياتها وأوصت بإجراء المزيد من الدراسات حول مدى ممارسة القيادة الرقمية من قبل القيادات الإدارية، ويذكر تشوا (2017) أن الدراسات والبحوث التي أجريت على القيادة الالكترونية في المجال التعليمي خلال العشر سنوات الماضية من 2006 الى 2016 محدودة وقليلة ومعظمها في مرحلة مبكرة من التصور. كذلك فقد أوصت دراسة الحري (2020) بأن يركز المدراء بشكل مستقل على أثر التكنولوجيا في الإدارة والقيادة. وقد أشار الفضلي (2019) إلى إن ممارسة القيادة الرقمية وتوفير متطلبات تطبيقها وبلوغ أهدافها وغاياتها لا يخلو من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل، ويجب أخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار والعمل على تذليلها، ومن جملة المعوقات التي تواجه القيادة الرقمية التي تتمثل بضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير، بالإضافة إلى عدم توفر الدعم من قبل الشركاء، وعدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير، وضيق الوقت، وعدم التعاون، وأيضا النموذج التوجيهي في القيادة دون تمثيل قدوة للعاملين من قبل قائدهم، بالإضافة إلى أن التسلسل الهرمي وتكديس الأدوات الرقمية لا يعني نجاح القيادة الرقمية.

ومن خلال عمل الباحث في مؤسسات التعليم العالي مديرا ومحاضرا لاحظ وجود المعوقات المذكورة بالإضافة الى الوضع الاقتصادي الذي يؤثر سلبا على إمكانيات الطلبة في استخدام التكنولوجيا وموارد المؤسسات المالية اللازمة للتطوير، ومن ناحية أخرى تواجه مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية العديد من التحديات بسبب الظروف البيئية التي تتميز بالتغيير المتسارع والتقدم المعرفي والتقني

الملاحظ خاصة في جانب العوامل التكنولوجية وهذا يتطلب من قيادات هذه الجامعات توقع هذه التغيرات والاستجابة لها ومواكبتها كي تتمكن من تحقيق ميزة تنافسية تنصدر من خلالها التصنيفات العالمية للتعليم العالي خاصة في ظل غياب جامعاتنا الفلسطينية عن التصنيفات العالمية ووجودها في مراحل متأخرة من التصنيفات العربية مثل تصنيف كيو إس للجامعات العالمية، والذي يعد أحد أهم التصنيفات الدولية لقياس أداء الجامعات في جميع أنحاء العالم وبالرغم من ملاحظة التوجه الحثيث لمؤسسات التعليم العالي في محاولة لمواكبة التغيرات في المتسارعة في بيئة العمل وبشكل خاص المتغيرات التكنولوجية التي تواجهها ويظهر ذلك جلياً في التخصصات النوعية التي حصلت الجامعة على اعتمادات لها وكذلك التطور العمراني الملفت إلا أنها لا زالت بحاجة لتغيير الأنماط الإدارية التقليدية في القيادة والتي يتبعها المسؤولون فيها ، الأمر الذي دفع الباحث لدراسة أسلوب جديد في القيادة وهو القيادة الرقمية التي تدور حول اكتشاف والتعرف على والاستفادة من الفرص التي يقدمها العصر الرقمي والتي تمثل بنية مختلفة كلياً عن القيادة التقليدية (Sheninger، 2019). خاصة في ظل الخطط التطويرية التي تضعها هذه المؤسسات ووزارة العليم العالي للنهوض بالتعليم العالي، ومع قلة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع على المستوى المحلي، نهدف هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية بمؤسسات التعليم العالي وأثرها على الاستعداد للتغيير التنظيمي. والتي تتمثل في التأثير الذي تمارسه القيادة الرقمية على كفاءة الاستعداد للتغيير التنظيمي في المؤسسات الأكاديمية. يُعرض البحث لعدة أسئلة تُسلط الضوء على هذه المشكلة، منها واقع ممارسة القيادة الرقمية في المؤسسات الأكاديمية ومستوى الاستعداد للتغيير التنظيمي فيها. كما يتساءل البحث عن أثر أبعاد القيادة الرقمية على الاستعداد للتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي، وعن وجود فروق في تقديرات الأفراد حول هذا الأثر تتعلق بالجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. تتمحور أهداف الدراسة في تصميم نموذج لدراسة ميدانية حول هذا الأثر والتعرف على أبعاد القيادة الرقمية وتأثيرها على الاستعداد للتغيير في مؤسسات التعليم العالي، وتقديم توصيات قابلة للاستفادة في تطوير مهارات القيادة الرقمية وزيادة الاستعداد للتغيير في هذه المؤسسات.

2. مفهوم القيادة الرقمية

تعد القيادة الرقمية من المفاهيم التي تعددت وجهات النظر حول تعريفها وتفسيرها وفقاً لتطور الفكر التنظيمي حيث يشير (Tanniru, 2018) الى أن المفهوم الأساسي للقيادة الرقمية جاء من تحول الأعمال نحو البيئة الرقمية ، ويرى بأن مفهوم الرقمية في سنوات من 1970 -1979 ركز على تصميم كفاءة العمليات من خلال الرقمنة وتطور هذا المفهوم في نهاية 1989 نتيجة لظهور الحاسوب الشخصي حيث أصبح التركيز بشكل أكبر على تطوير أنظمة دعم القرارات في الاعمال ، وفي العقد الأخير من القرن العشرين فإن الفاعلية كانت تتمثل في مشاركة البيانات والتكامل بين الأقسام من خلال أفضل الممارسات على مستوى العمليات، أما في بداية الالفية الجديدة ومع توسع شبكات الانترنت وتطور التكنولوجيا المستندة علي الشبكات العالمية فإن التركيز أصبح منصبا على السرعة في الاستجابة غير التقليدية لحاجات السوق واكتشاف فرص جديدة .

كما عرفها Antonopoulou وآخرون (2020) على أنها استخدام قائد المؤسسة لمجموعة من التقنيات والأدوات الرقمية كإنترنت الأشياء والمنصات الالكترونية والندوات عبر الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي وتقنيات الذكاء الاصطناعي أثناء القيام بالممارسات القيادية لتحسين وتجويد العملية التعليمية، بينما عرفها Chua (2017) على أنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير وسلوكيات وأداء الافراد والجماعات والمنظمات .

وفي سياق الرقمية ركز (أمين، 2018) على الإدارة الرقمية والتي يرى بأنها الإدارة التي تعتمد على وسيط الكتروني في إنجاز العمليات الإدارية والتي تتضمن الارشفة بطريقة الكترونية واستخدام الايميل والمفكرات الالكترونية بالإضافة لاعتماد البيئة الافتراضية والمؤتمرات

الالكترونية والإدارة عن بعد واعتماد نظم الرقابة والمتابعة الالكترونية. ويعرف Van & Wang (2017) القيادة الرقمية على أنها القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لتحقيق أهداف تنظيمية والنهوض والارتقاء بالعملية التعليمية، وبناء على ما سبق فإنه من الممكن إعطاء تعريف اجرائي للقيادة الرقمية في البحث الحالي بأنها النمط القيادي القادر على احداث تأثير إيجابي في أداء العاملين من خلال رفع مهاراتهم في التعامل مع المستجدات المعاصرة اعتمادا على التوجيه القائم على الرؤية المستقبلية وثقافة التعلم والابتكار فضلا عن بناء وتصميم بيئة تعليمية مجهزة بأحدث الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة.

3. مراحل تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية

تمر القيادة الرقمية كما حددتها سدران (2021) بمجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها وذلك على النحو التالي :

المرحلة الأولى: مرحلة التوثيق الإداري ويتم في هذه المرحلة توثيق واعتماد الهيكل التنظيمي الأفقي والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والمسؤوليات والأعمال والمهام والخدمات التي تقدمها المؤسسات التعليمية ، بالإضافة لفحص عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسات وكيفية الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

المرحلة الثانية: مرحلة التطوير القيادي وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال في داخل المؤسسات التعليمية، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني تكنولوجي يراعي متطلبات ومقومات القيادة الرقمية ، وتسهيل عمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية الداعمة للقيادة الرقمية.

المرحلة الثالثة: مرحلة التطوير التقني والتكنولوجي وتركز هذه المرحلة على تحسين وتجهيز وتهيئة وتفعيل كافة الجوانب التقنية والفنية والتكنولوجية مثل البرمجيات والفنيين والبنى التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها الى برامج تطبيقات في الحاسب مع توفير كافة الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بأعلى كفاءة وأعلى فعالية. ويتضح مما سبق أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية داخل المؤسسات هي مراحل متسلسلة ومنظمة ومخطط لها ومتتابعة الخطوات والاليات وهذا يؤكد دور القيادة الرقمية الواضح والهام في تحسين وتطوير الكفاءة القيادية وزيادة الفاعلية الإدارية للقادة الرقميين وللمؤسسات التعليمية مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات العملية التعليمية.

4. معوقات تطبيق القيادة الرقمية :

تتنوع المعوقات التي تقف في طريق تطبيق القيادة الرقمية بحسب مصادرها ويمكن حصرها في المعوقات التالية :

1. **المعوقات البشرية :** من المعروف أن العنصر البشري من أهم عناصر أي نظام حيث لا تتحقق أهداف النظام بدونه، فكل المعدات والأجهزة تعد عناصر خاملة بدون وجود العنصر البشري، وتعرف المعوقات البشرية بأنها " أي صعوبات تتعلق بالعاملين في مجال القيادة الرقمية من إداريين في مختلف المستويات الادارية".

2. **المعوقات التنظيمية :** وتعرف بأنها: "أي صعوبات تتعلق بالإدارة وفق مستوياتها المتعددة وأنظمتها ولوائحها ووظائفها المختلفة" (عبد الرحمن و تادرس، 2020)

3. **المعوقات الفنية :** وتمثل بضعف البنية التحتية في الاتصالات وشبكة الانترنت والمخاطر التي يمكن أن تتعرض لها مواقع الانترنت، إضافة الى سرعة التغير والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات بحيث يصعب مسايرتها من قبل المؤسسات والدول (السكرانة، 2013).

وقد أشارت (الفضلي، 2019) الى ان ممارسة القيادة الرقمية وتوفير متطلبات تطبيقها وبلوغ أهدافها وغاياتها لا يخلو من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل، ويجب أخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار والعمل على تذليلها، ومن جملة المعوقات التي تواجه القيادة الرقمية ضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير وعدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير وضيق الوقت وعدم التعاون بالإضافة أن تكديس الأدوات الرقمية لا يعني نجاح القيادة الرقمية فالضعف المهني في استخدامها يلغي وجودها.

5. الدراسات السابقة

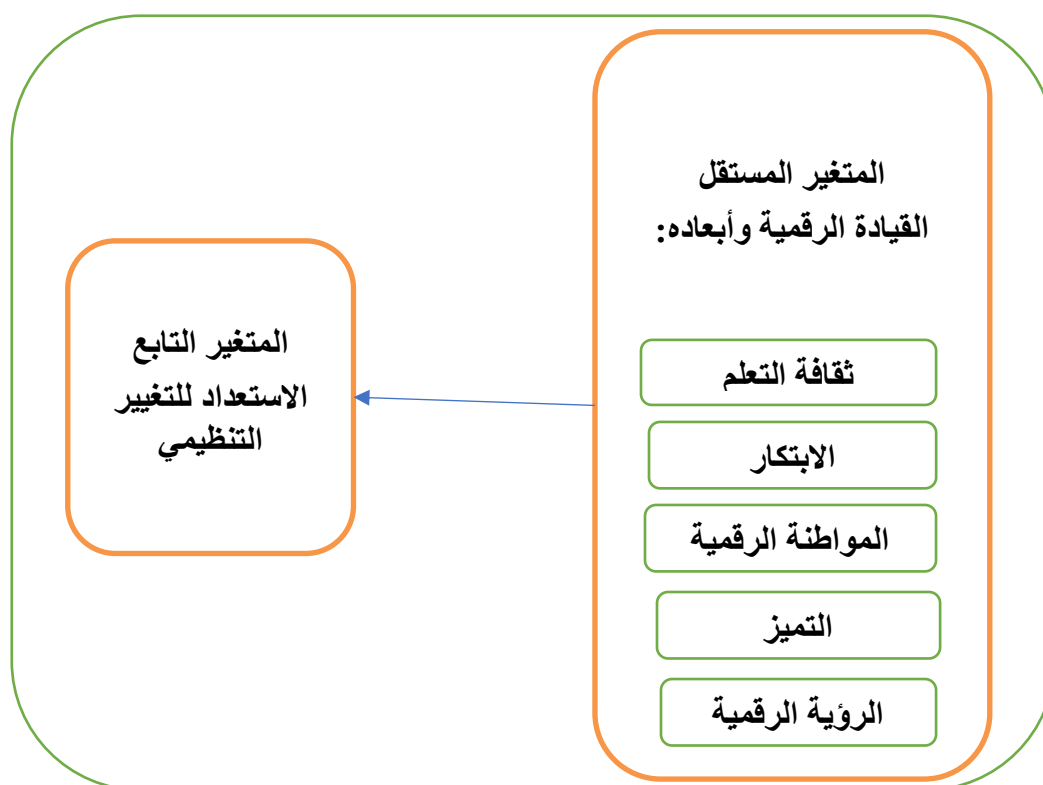
أجرت أبو حية (2021) للتعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مدراء مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية وسبل تحسينها، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلما ومعلمة، وأداة الدراسة هي الاستبانة، وتوصلت الى مجموعة نتائج منها أن درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين 64% وهي درجة متوسطة، وأوصت بتضمين مؤشرات الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس والتركيز على دورات التدريب للقادة المدرسية. كما هدفت دراسة ماضي وأبو حجير (2020) إلى التعرف على مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الجامعات الخاصة وتم توزيع (170) استبانة ومن أبرز نتائج الدراسة أن هناك موافقة بدرجة كبيرة بنسبة 81.52% لدعم الإدارة العليا للتحول الرقمي وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير جميع العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية وكذلك تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية. دراسة (Brooks & Mark, 2020) التي هدفت الى إثراء الفهم الجماعي لقيادة التحول الرقمي في التعليم العالي واستكشاف التحديات والفرص التي تواجه عملية التحول الرقمي، تم استخدام المنهج الوصفي وتم توزيع استبانة على (13845) من قادة تكنولوجيا المعلومات في 37 ولاية أمريكية و 13 دولة خارج الولايات المتحدة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة أن عملية التحول الرقمي ذات مسارات متعددة ومراحل عديدة، وأنها ليست مبادرة تحويلية واحدة ولكنها عملية تحولات متزايدة التبعة، وأهم التوصيات التركيز على المشاركة والتعلم من التجارب الجماعية وبناء نماذج أفضل وقدرات أقوى للتحول الرقمي في المستقبل .

دراسة (Christoffel, 2019) والتي هدفت الى الكشف عن تأثير عوامل التغيير على كفايات القيادة الالكترونية في ظل التحول الرقمي، وفهم عوامل التغيير القيادية التي تؤثر على مبادرة التغيير التنظيمي متعدد المتغيرات في بيئة التحول الرقمي، وقد استخدم المنهج التجريبي في هذه الدراسة، ومن أهم توصيات الدراسة أن قادة التغيير الناجح يؤثرون على المنظمات عن طريق اكتشاف وتقييم واستغلال فرص الابتكار المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا لا يتطلب مهارات عميقة ورائدة في استغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فحسب، بل يتطلب أيضا وجود مهارات تكنولوجية عالية. وكذلك دراسة (الطائي و الحرداوي، 2019) التي هدفت الى استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية التربية والتعليم بمحافظة النجف بالعراق ، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي ووزعت استبانات على عينة من 85 موظف، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد علاقة ارتباطية إيجابية بين القيادة الرقمية وتبني الثقافة التنظيمية ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة الاهتمام بالقيادة الرقمية لتحقيق أهداف المنظمات. وأجرى (عمران و الهوني ، 2018) دراسة هدفت الى التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها في ليبيا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

التحليلي واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكونت عينة الدراسة من (37) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، أظهرت النتائج وجود العديد من المعوقات التي تسهم في إعاقة تطبيق الإدارة الالكترونية بالجامعة واتضح أن المعوقات البشرية هي أقوى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الالكترونية تليها المعوقات الإدارية والمالية وأخيراً المعوقات التقنية.

6. نموذج الدراسة المقترح :

يعرض الشكل رقم (1) نموذج الدراسة والعلاقات بين متغيراته الرئيسية إذ يمثل الجانب الأيمن من النموذج المتغير المستقل ممثلاً بأبعاد القيادة الرقمية والتي تم تحديدها للأبعاد الأكثر تكراراً وفق الجدول رقم (1)، وهي كالتالي: (ثقافة التعلم، الابتكار، المواطنة الرقمية، البصيرة الرقمية، التميز) ويمثل الجانب الأيسر من النموذج المتغير التابع ممثلاً بكفاءة الأداء التنظيمي، فيما يمثل الجزء السفلي بعض المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الفئة العمرية، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).



الشكل رقم 1. نموذج الدراسة

- الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للقيادة الرقمية بأبعادها (ثقافة التعلم ، الابتكار ، المواطنة الرقمية ، البصيرة الرقمية، التميز) على الاستعداد للتغيير التنظيمي بمؤسسات التعليم العالي.
- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مفردات عينة الدراسة حول مستوى القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي تعزى الى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

□ الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقديرات مفردات عينة الدراسة الاستعداد للتغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي تعزى الى المتغيرات التالية (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي).

7. منهجية الدراسة

تتسم منهجية الدراسة بالتوجه الوصفي التحليلي وتعتمد على استخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي لجمع البيانات المطلوبة. يتضمن ذلك الاعتماد على الدراسة الوصفية لوصف الظاهرة المدروسة بشكل دقيق وتوضيح خصائصها، سواء بشكل كمي أو كمي. يتوقع الباحث الحصول على البيانات من مصادر متعددة، بما في ذلك المنهج الاستقرائي الذي يشمل الاستفادة من الكتب، المراجع العلمية، الدوريات، المقالات، والدراسات السابقة ذات الصلة. تشمل مجتمع الدراسة العاملين في مؤسسات التعليم العالي في قطاع غزة، حيث يبلغ عدد هذه المؤسسات 17 مؤسسة، وتتضمن العينة 300 موظف إداري يشغلون مناصب إشرافية في ثلاث من أكبر هذه المؤسسات، مع مراعاة التنوع في تصنيف الجامعات. ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة سيتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة من خلال البيانات التي يتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، ويعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كميًا أو كميًا فالتعبير الكمي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى. (المشوخى، 2002).

8. المناقشة والخاتمة

خلصت الدراسة ومن خلال مراجعة أدبيات الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الى أن هناك علاقة قوية وإيجابية بين القيادة الرقمية والاستعداد للتغيير وأوصت الدراسة بضرورة العمل على توفير جميع العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية وكذلك تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية، وكذلك تبين أن عملية التحول الرقمي ذات مسارات متعددة ومراحل عديدة وأن ضعف القيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي، ومقاومة التغيير من قبل الموظفين وعدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير وعدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير تؤثر على الاستعداد للتغيير؛ لذلك توصي الدراسة إدارة هذه المؤسسات بالاهتمام بتطبيق أسلوب القيادة الرقمية والعمل على تهيئة بيئة مؤسسات التعليم العالي لقبولها ومعالجة أسباب مقاومة التغيير لدى العاملين وهذا بدوره سيعود بالفائدة على زيادة كفاءة أداء هذه المؤسسات واستعدادها لمواجهة التغييرات بشكل أفضل وصولاً للواقع المنشود مما سترك أثراً إيجابياً على الخدمات التعليمية المقدمة من قبل هذه المؤسسات في قطاع غزة. حيث تبرز أهمية هذه الدراسة في استكشاف موضوع لم يحظَ بالاهتمام الكافي من قبل الباحثين، حيث لم تتناول الدراسات السابقة - بحسب إطلاع الباحث - تأثير أبعاد القيادة الرقمية على استعداد المؤسسات الأكاديمية للتغيير في البيئة التعليمية الفلسطينية. يمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة العلمية وتوسيع قاعدة البيانات المتاحة حول موضوع القيادة الرقمية وتأثيرها على استعداد المؤسسات للتغيير التنظيمي. كما تعتبر هذه الدراسة مرجعاً علمياً مفيداً يمكن أن يسهم في توجيه المعنيين والباحثين في هذا المجال. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدراسة ستمنح الباحث

معرفة جديدة في ميداني القيادة الرقمية واستعداد المؤسسات للتغيير التنظيمي، وستمح مهارات البحث العلمي وأدواته. من الناحية العملية، تتعلق أهمية الدراسة في تصميم نموذج لدراسة ميدانية تحليلية حول تأثير القيادة الرقمية على استعداد المؤسسات الأكاديمية للتغيير في فلسطين، وتقديم هذه الدراسة كنموذج مقترح. ستبرز الدراسة الدور الكبير الذي تلعبه ممارسة أبعاد القيادة الرقمية في تحسين استعداد المؤسسات للتغيير التنظيمي، وستسهم بشكل إيجابي في تطوير هذه المؤسسات وتحسين أدائها وفعاليتها في خدمة الجمهور والمجتمع. كما ستوفر التوصيات الناتجة عن هذه الدراسة إرشادات لصناع القرار في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، تشجع على تبني وتطبيق أبعاد القيادة الرقمية، مما سيسهم في تحسين وتطوير هذه المؤسسات بشكل مستمر.

المراجع

أفنان الخلاق. (2021). دور تطبيقات الحوسبة الرقمية السحابية المبتكرة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية في قطاع غزة. فلسطين: الجامعة الإسلامية رسالة ماجستير منشورة .

إيمان عبد الرحمن، و إبراهيم تادرس. (2020). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية والتطلعات المستقبلية لتجاوزها كما يراها الاداريون في جامعة البلقاء التطبيقية. *المجلة العلمية لجامعة الملك فيصل (العلوم الانسانية والادارية)*، الصفحات (30) 24-35.

بلال السكارنة. (2013). *التطوير التنظيمي والاداري*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

جامعة فلسطين. (5 5، 2023). تم الاسترداد من موقع جامعة فلسطين:

https://up.edu.ps/ar/page/%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9_%D8%A7%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9#

حسن عمران، و فتحية الهوني . (2018). معوقات تطبيق الادارة الالكترونية دراسة تحليلية لآراء عدد من أعضاء هيئة التدريس بجامعة سبها. *مجلة دراسات وأبحاث : المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية*، الصفحات (30) 24 - 35.

حمدان محمد الحربي. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة. *مجلة كلية التربية جامعة المنصورة*، (112).

خليل ماضي، و طارق أبو حجير. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. *المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال*. فلسطين: جامعة غزة.

رانيا محمد زيادة. (2021). دور الادارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الداعمة. *مجلة تطوير الأداء الجامعي* 14 (2).

ربيع بن المر الذهلي، حسنين على الخروصي، و صالح خليفة الشعلي. (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية* ، 12 (33).

- سامر الديب وكمال حامد. (2012). مدى ممارسة القيادات الادارية الاكاديمية بالجامعات الفلسطينية للقيادة التحولية وصعوباتها وسبل تنميتها. فلسطين : جامعة الازهر بغزة.
- علب بن حسن القرني. (2020). الدور الوسيط للبراعة التنظيمية في تعزيز العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية في جامعة تبوك. تبوك : مجلة التربية لكلية التربية بجامعة الازهر العدد 188 ، الجزء 1.
- غزة الجامعة الاسلامية الموقع الالكتروني. (5 5، 2023). تم الاسترداد من موقع الجامعة الاسلامية بغزة: <https://www.iugaza.edu.ps/aboutiug>
- غزة جامعة الاقصى الموقع الالكتروني. (5 5، 2023). جامعة لاقصى. تم الاسترداد من موقع جامعة الاقصى على شبكة الويب:
- <https://www.alaqsa.edu.ps/ar/page/2770/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%82%D8%B5%D9%89-%D9%86%D8%A8%D8%B0%D8%A9-%D8%B9%D9%86>
- فاطمة طالب . (2021). واقع التطوير التنظيمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية الفلسطينية . غزة: جامعة الأقصى.
- محمد سليمان المشوخي. (2002). تقنيات ومناهج البحث العلمي الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر العربي.
- مروان مشتهى. (2021). درجة ممارسة الجامعات الفلسطينية لاستراتيجية الاستقطاب والاختيار للكفاءات العلمية وآليات تفعيلها. غزة ، فلسطين: رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الاقصى.
- مصطفى أحمد أمين. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الادارة التربوية، الصفحات مجلد 1 العدد 19 ، 24-45.
- منال الفضلي. (2019). . تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي المؤتمر الاقليمي الاول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي. الكويت.
- منال الفضلي. (2019). الكويت: "تحديات القيادة في ظل العالم الرقمي" المؤتمر الاقليمي الاول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة - تكنولوجيا - تنمية مستدامة).
- منى عثمان. (2021). تصور مقترح للحد من الصعوبات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية لفلسطين. فلسطين: الجامعة الاسلامية ، غزة.
- نجاة أبو حية. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. فلسطين: كلية التربية ، جامعة الاقصى.
- نور موسى الأفطش. (2019). أثر ممارسات القيادة الالكترونية على الابداع الاستراتيجي "رسالة ماجستير غير منشورة". قسم الاعمال الالكترونية. كلية الأعمال. جامعة الشرق الأوسط.

هنادي الكفارنة. (2022). جودة الخدمات الالكترونية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها ببعض المتغيرات التنظيمية. فلسطين: الجامعة الاسلامية غزة ، رسالة ماجستير.

وجدان هادي سدران. (2021). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغو الانجليزية في المرحلة الثانوية بنجران. نجران ، المملكة العربية السعودية: المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي : مشكلات وحلول.

وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2022). قانون رقم (11) لسنة 1998 مادة (10) بشأن التعليم العالي. تم الاسترداد من www.plc.ps

يوسف الطائي، و باقي خضر الحرداوي. (2019). أثر القيادة الرقمية على الثقافة التنظيمية لدى الموظفين بمديرية تربية محافظة النجف. مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية العدد 6 مجلد 3، الصفحات 19-39.

المراجع الأجنبية :

- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioural data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. *EDUCAUSE*.
- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121.
- Medne, A., Lapina, I., & Zeps, A. (2020). Sustainability of a university's quality system: Adaptation of the EFQM excellence model. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 29-43.
- Mervyn Christoffel. (2019) .*A framework Of managing Change leadership in a digital transformatiaon environment* .South Africa: University of south Africa, pretoria.
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X., & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537.