

Arabian Gulf Journal of Humanities and Social Studies

ISSN: 3080-4086

الإصدار السابع - العدد التاسع عشر || تاريخ الإصدار 2026-10-20



دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

The Role of Change Leadership in Achieving Digital Transformation in the Gaza Governorates from the Perspective of Government School Principals

أ. هيا بركة

Haya Baraka

باحثة دكتوراه - البرنامج المشترك- الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى

أ. هدى المشارفة

Huda Masharfa

باحثة دكتوراه - البرنامج المشترك- الجامعة الإسلامية- جامعة الأقصى

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss71910>

مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية || هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

Clarivate | ProQuest

Ulrichsweb™

Crossref doi

ISSN INTERNATIONAL
STANDARD
SERIAL
NUMBER
INTERNATIONAL CENTRE



Google Scholar

معرفة
e-Marefa



شامة
shamaa
شبكة المعلومات التربوية
Arab Educational Information Network

AskZad



Scilit

INTERNATIONAL
Scientific Indexing

المنظومة

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، والكشف عن واقع ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس، ودورها في دعم التحول الرقمي، والكشف عن أبرز السبل المقترحة لتعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (442) مديرًا ومديرة في المدارس الحكومية بمحافظات غزة، فيما تكونت العينة من (70) مديرًا ومديرة تم اختيارهم بالطريقة القصدية غير الاحتمالية نظرًا للظروف الاستثنائية في قطاع غزة. واستخدمت الدراسة استبانة مكونة من (19) فقرة موزعة على مجالين، بالإضافة إلى سؤال مفتوح، بعد التحقق من صدقها وثباتها.

وأظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة وبوزن نسبي بلغ (75.40%)، حيث جاء مجال دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.60%)، يليه مجال واقع قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية بوزن نسبي بلغ (75.20%). كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لمتغير الجنس لصالح مديرات المدارس، ووجود فروق تبعًا للمؤهل العلمي لصالح حملة الدراسات العليا، في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا لسنوات الخدمة الإدارية أو المديرية التعليمية. كما أظهرت النتائج وجود فروق تبعًا لنوع المدرسة لصالح مديري المدارس الثانوية مقارنة بمديري المدارس الابتدائية والإعدادية، في حين لم تظهر فروق بين المدارس الابتدائية والإعدادية. وأظهرت استجابات السؤال المفتوح أن أبرز سبل تعزيز دور قيادة التغيير تمثلت في التدريب والتنمية المهنية واستقطاب الكفاءات، وتوفير البنية التحتية والأجهزة والتمويل، والتحفيز ودعم المبادرات الرقمية، وتعزيز تبادل الخبرات ونشر الثقافة الرقمية.

وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتعزيز برامج التدريب والتنمية المهنية في مجالي قيادة التغيير والتحول الرقمي، وتطوير البنية التحتية الرقمية في المدارس، وتنمية قدرات المديرين في إدارة التغيير، وتشجيع المبادرات الرقمية وتقديم الحوافز للعاملين، وتعزيز تبادل الخبرات بين المدارس، مع تقديم دعم إضافي للمدارس الابتدائية والإعدادية والاستفادة من الكفاءات العلمية والخبرات المتقدمة في الإدارة المدرسية.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير، التحول الرقمي.

Abstract:

The study aimed to identify the role of change leadership in achieving digital transformation in the Gaza Governorates from the perspective of government school principals, examine the reality of change leadership practices among school principals and their role in supporting digital transformation, and identify the most prominent proposed approaches for strengthening the role of change leadership in achieving digital transformation. The study adopted the descriptive-analytical approach. The study population consisted of 442 male and female principals working in government schools in the Gaza Governorates, while the study sample consisted of 70 male and female principals selected through non-probability purposive sampling due to the exceptional circumstances in the Gaza Strip. The study used a questionnaire consisting of 19 items distributed across two domains, in addition to an open-ended question, after verifying its validity and reliability.

The findings showed that the overall level of the role of change leadership in achieving digital transformation was high, with a relative weight of 75.40%. The domain of the role of change leadership in achieving digital transformation ranked first, with a relative weight of 75.60%, followed by the domain of the reality of change leadership among government school principals, with a relative weight of 75.20%. The results also revealed statistically significant differences according to gender in favor of female school principals, as well as statistically significant differences according to academic qualification in favor of holders of postgraduate degrees. However, no statistically significant differences were found according to years of administrative service or educational directorate. The findings further indicated statistically significant differences according to school type in favor of secondary school principals compared with primary and preparatory school principals, while no significant differences were found between primary and preparatory schools. Responses to the open-ended question showed that the most prominent ways to strengthen the role of change leadership included training and professional development, attracting qualified personnel, providing infrastructure, equipment, and funding, offering incentives and supporting digital initiatives, enhancing the exchange of expertise, and promoting digital culture.

In light of the findings, the study recommended strengthening training and professional development programs in the fields of change leadership and digital transformation, developing the digital infrastructure in schools, enhancing principals' capacities in managing change, encouraging digital initiatives and providing incentives for staff, and promoting the exchange of expertise among schools. It also recommended providing additional support to primary and preparatory schools and benefiting from academically qualified personnel and advanced expertise in school administration.

Keywords: Change Leadership, Digital Transformation.

المقدمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات متسارعة في مختلف مجالات الحياة نتيجة التطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات، وما رافقه من انتشار واسع للتطبيقات والمنصات الرقمية والذكاء الاصطناعي ونظم إدارة المعلومات، الأمر الذي أسهم في إحداث تغييرات جوهرية في أساليب العمل والإدارة والتواصل واتخاذ القرارات. ولم يكن قطاع التعليم بمنأى عن هذه التحولات؛ إذ أصبحت التكنولوجيا الرقمية أحد المرتكزات الأساسية لتطوير النظم التعليمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة والمعلمين، وتعزيز كفاءة الإدارة المدرسية، وتوفير فرص تعليم أكثر مرونة واستمرارية.

ومن هنا برز مفهوم التحول الرقمي بوصفه عملية شاملة تقوم على توظيف التقنيات الرقمية وتطبيقها في مختلف جوانب العمل؛ بهدف رفع أداء المؤسسة والانتقال بالمؤسسات من الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال إلى أساليب أكثر تطوراً واعتماداً على التكنولوجيا الرقمية (العقوني، 2024).

وفي ظل هذه التحولات، أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بالاستجابة المستمرة للمتغيرات التكنولوجية والاجتماعية والمعرفية، الأمر الذي يفرض عليها تبني أنماط إدارية وقيادية قادرة على التعامل مع التغيير وتوجيهه بصورة منظمة.

فالتحول الرقمي لا يمكن تحقيقه من خلال توفير البنية التكنولوجية وحدها، وإنما يتطلب وجود قيادة تمتلك رؤية واضحة للتغيير، وتستطيع إقناع العاملين بأهميته، وتحفيزهم على المشاركة فيه، وتطوير قدراتهم، والتعامل مع مقاومة التغيير، وتوفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار والتعلم المستمر.

ومن هذا المنطلق تبرز أهمية قيادة التغيير فهي تعزز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستدامة وتساعد على تحقيق التكيف المؤسسي كما تساعد المؤسسات التعليمية على التغلب على الجمود التنظيمي حيث أنها تساعد على التكيف مع الأنظمة التربوية الحديثة (ملحم، 2025).

وعلى المستوى الفلسطيني، أصبح التحول الرقمي أحد التوجهات الرئيسة لتطوير النظام التعليمي، خاصة في ظل الظروف والتحديات التي فرضت الحاجة إلى إيجاد بدائل أكثر مرونة لاستمرار العملية التعليمية، حيث تضمنت استراتيجية التعليم الفلسطينية للأعوام 2025-2027 توجهًا واضحًا نحو تطوير البيئة التكنولوجية والرقمية والبنية التحتية للاتصالات، وتعزيز استخدام المنصات الإلكترونية في العمليات التعليمية والإدارية، وتطوير المحتوى والدروس والتقويمات الرقمية، وتدريب المعلمين والمشرفين، وتطوير نظم المعلومات وقواعد البيانات لدعم الإدارة وصنع القرار. كما تستهدف الاستراتيجية توسيع فرص الوصول إلى التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد وتعزيز استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025).

ويكتسب هذا التوجه أهمية مضاعفة في محافظات غزة، في ضوء الظروف الاستثنائية للنظام التعليمي، وقد دفعت هذه الظروف المؤسسات التعليمية إلى البحث عن طرائق وبدائل جديدة لاستمرار التعليم، من بينها التعلم الإلكتروني والمنصات الرقمية والصفوف ومساحات التعلم البديلة.

وقد برزت خلال هذه الظروف أهمية التكنولوجيا في المحافظة قدر الإمكان، على التواصل بين المؤسسات التعليمية والمعلمين والطلبة وأولياء الأمور، ففي أغسطس/آب 2026 أكدت وزارة التربية والتعليم العالي ضمن مناقشتها لأولويات الاستجابة للطوارئ واستمرارية التعليم أهمية توسيع توظيف مصادر التعليم المفتوحة واستراتيجيات التعليم التفاعلي وتسريع التحول الرقمي ضمن الجهود الرامية إلى المحافظة على استمرارية العملية التعليمية (وزارة التربية والتعليم العالي، 2026).

إلا أن الانتقال نحو التحول الرقمي لا يخلو من تحديات متعددة، تتصل بالبنية التحتية التكنولوجية، وتوافر الكهرباء وشبكات الاتصال والأجهزة، ومستوى الكفايات الرقمية لدى العاملين، والقدرة على توفير التدريب والدعم الفني، فضلاً عن الظروف الاقتصادية والاجتماعية والأمنية المحيطة بالمدارس (العشماوي، 2026).

وعليه، فإن تحقيق التحول الرقمي في مدارس محافظات غزة يتطلب قيادة مدرسية قادرة على إدارة عملية التغيير وليس مجرد تطبيق أدوات تكنولوجية متفرقة؛ إذ يرتبط نجاحه بمدى قدرة مديري المدارس على قيادة العاملين نحو تبني الممارسات الرقمية، وتنمية اتجاهاتهم الإيجابية نحوها، وتطوير قدراتهم المهنية، والاستفادة من الموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق أهداف المدرسة.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى دراسة دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس، للكشف عن مستوى ممارسة قيادة التغيير ومدى إسهامها في دعم التحول الرقمي في المدارس، بما يمكن أن يوفر أساساً علمياً لتطوير القيادات المدرسية وتعزيز قدرتها على قيادة التحول الرقمي في البيئة التعليمية الفلسطينية.

مشكلة الدراسة:

أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التعليمية في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يشهدها قطاع التعليم، ولم يعد نجاحه مرتبطاً بمجرد امتلاك المدارس للأجهزة والبرامج والمنصات الرقمية، بل أصبح يتوقف بدرجة كبيرة على قدرة القيادات المدرسية على إدارة التغيير وتوجيه العاملين نحو تبني الممارسات الرقمية الجديدة.

وعلى الرغم من توجه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية نحو تعزيز التحول الرقمي وتطوير المنصات والمحتوى الرقمي ونظم المعلومات وتدريب الكوادر التعليمية ضمن استراتيجيتها للأعوام 2025-2027 (وزارة التربية والتعليم العالي، 2025). فإن تحقيق هذا التحول في مدارس محافظات غزة يجري في بيئة تعليمية شديدة التعقيد، تتسم بتحديات تتعلق بالبنية التحتية والإمكانات التقنية واستمرارية التعليم وتوافر فرص التدريب والدعم الفني.

وفي ضوء الأوضاع الاستثنائية التي يعيشها قطاع التعليم في محافظات غزة والحاجة المتزايدة إلى حلول تعليمية وإدارية أكثر مرونة وقدرة على الاستمرار في أوقات الأزمات، تبدو الحاجة قائمة للكشف عن الدور الفعلي الذي تؤديه قيادة التغيير لدى مديري المدارس في تحقيق التحول الرقمي، ولا سيما في ظل محدودية الدراسات التي تجمع بين المتغيرين في البيئة التعليمية بمحافظات غزة وفق واقعها الراهن.

حيث أوصت دراسة الفيفي والشمري (2025) وكذلك دراسة سليمان وأبو حسين (2022) بضرورة القيام بعدة دراسات مشابهة لدراساتهم تكشف عن دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي ومتطلباته.

وعليه فإن مشكلة البحث تتلخص في الأسئلة البحثية التالية :

السؤال الرئيس :

ما دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ؟

أسئلة الدراسة:

1. ما واقع ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة؟
2. ما دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في المدارس الحكومية بمحافظات غزة؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تُعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، سنوات الخدمة الإدارية، المديرية التعليمية).
4. ما سبل تعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية ؟

فرضيات الدراسة :

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر – أنثى).
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (من 5- 15 سنوات – أكثر من 15 سنة).
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير المديرية التعليمية (غزة وشمالها – المنطقة الوسطى – خان يونس و رفح).
4. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا).
5. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية).

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، وذلك من خلال:

1. التعرف إلى واقع ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة.
2. الكشف عن دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في المدارس الحكومية في محافظات غزة.
3. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في المدارس الحكومية في محافظات غزة باختلاف المتغيرات الديموغرافية.
4. تقديم مقترحات يمكن أن تسهم في تعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة أهميتها من :

الأهمية النظرية:

1. تكمن الأهمية النظرية للدراسة في أنها سنتناول الحديث عن قضية حساسة تربويا وخاصة في السياق الفلسطيني وهي قيادة التغيير ودورها المحكي في تحقيق متطلبات التحول الرقمي في محافظات غزة كبيئة معقدة ومتعددة الأزمات.
2. ستلقي الضوء على واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري المدارس الحكومية كونها نمط من أنماط القيادة بالغ الأهمية لتحقيق تحسن ملحوظ على العملية التعليمية في محافظات غزة.
3. قد تشكل حافزا قويا للباحثين للقيام بأبحاث مماثلة من شأنها أن تدفع بالعملية التعليمية قدما نحو توظيف قيادة التغيير في دعم التحول الرقمي خاصة في البيئات الهشة والمعرضة للطوارئ والتغيرات المتسارعة.
4. قد تساهم الدراسة في توسيع المعرفة الأكاديمية حول تأثير قيادة التغيير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي على التعليم.
5. من المتوقع أن تعمق الدراسة الحالة الخاصة لمحافظات غزة بعد تعرض المنظومة التعليمية للتعطيل التام نتيجة الأزمة الحالية.

الأهمية التطبيقية:

1. من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة في تقديم معرفة عملية لدور قيادة التغيير في تحقيق متطلبات التحول الرقمي بمحافظة غزة بالشكل الذي سيعود على المختصين وأصحاب القرار بالفائدة في المؤسسات التعليمية.
2. قد تساعد المختصين وأصحاب القرار في المؤسسات التعليمية في اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة وكذلك رسم السياسات التعليمية والتخطيط الاستراتيجي التي تتخذ من قيادة التغيير والتحول الرقمي كمرتكزين أساسيين لتحسين التعليم .
3. من الممكن أن تسهم في الوصول إلى إجراءات فاعلة وإيجاد حلول واقعية تسهم في حل المشكلات المتعلقة بتعليم الطلبة في البيئات المعرضة للأحداث المتسارعة والطارئة.

حدود الدراسة :

ستتلخص حدود الدراسة بالتالي:

- **حد الموضوع :** سيقصر موضوع الدراسة على دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية
- **الحد البشري:** مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة .
- **حد المؤسسات :** المدارس الحكومية في محافظات غزة .
- **حد المكان:** محافظات غزة – فلسطين .
- **حد الزمان :** سبتمبر 2026 .

مصطلحات الدراسة:

قيادة التغيير كما عرفها الدراويش (2024) : قدرة المؤسسة على التعامل مع أي تغيير طارئ سواء فرض عليها أو تم الإعداد المسبق له بطريقة مرنة متنوعة الاستراتيجيات مع الاهتمام بتهيئة الموارد البشرية والمادية للتعامل مع التغيير .

وعرفها العتيبي والعنزي (2021) : على أنها أسلوب عمل يعتمد على إدارة المؤسسة التعليمية بطريقة تشاركية تساعد العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار مما يولد لديهم قوة داخلية تزيد من ولائهم للمؤسسة الأمر الذي يؤدي إلى خلق الإبداع لديهم ويرفع من قدرتهم على حل المشكلات والتعامل مع التغييرات.

التحول الرقمي عرفه العقوني (2024) : عملية شاملة تقوم على توظيف التقنيات الرقمية وتطبيقها في مختلف جوانب العمل؛ بهدف رفع أداء المؤسسة والانتقال بالمؤسسات من الأساليب التقليدية في إدارة الأعمال إلى أساليب أكثر تطوراً واعتماداً على التكنولوجيا الرقمية.

وعرفه مصيلحي (2024) : بأنه توجه استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات وتطوير نماذج أعمال وتشغيل تتسم بالابتكار والمرونة، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتنمية الكفاءات البشرية، وإعادة تنظيم العمليات، وإدارة التغيير بما يسهم في خلق قيمة جديدة للعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة. وينطلق هذا التحول من وجود استراتيجية واضحة تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، والتمثل في خدمة الإنسان، مع دعم قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة العمل.

محافظات غزة: "هي جزء من السهل الساحلي، تبلغ مساحتها (356) كيلو متر مربع، تم تقسيمها مع قيام السلطة الوطنية الفلسطينية إلى خمس محافظات، هي: محافظة غزة، ومحافظة الوسطى، ومحافظة خان يونس، ومحافظة رفح". (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 1997، ص 14).

الإطار النظري:

المحور الأول : قيادة التغيير

مفهوم قيادة التغيير

عرفها الدراويش (2024) : قدرة المؤسسة على التعامل مع أي تغيير طارئ سواء فرض عليها أو تم الإعداد المسبق له بطريقة مرنة متنوعة الاستراتيجيات مع الاهتمام بتهيئة الموارد البشرية والمادية للتعامل مع التغيير.

أهداف قيادة التغيير:

ذكرت السلامين (2025) في دراستها أهمية قيادة التغيير في النقاط التالية:

1. التكيف مع الظروف الطارئة داخليا وخارجيا بهدف إحداث التطوير.
2. تطوير الموارد المادية والبشرية والاستفادة المثلى منها.
3. منح العاملين الفرص اللازمة لإظهار إمكاناتهم وطاقاتهم القصوى في العمل.
4. رفع كفاءة وفعالية المنظمة لتحقيق الأهداف.
5. الارتقاء بمستوى أداء المنظمة من خلال الحد من معدلات الدوران الوظيفي ونشر ثقافة التعاون.

أهمية قيادة التغيير:

تتضح أهمية إدارة التغيير كما ذكرها (ملحم، 2025: 12) كما يلي:

1. تعزيز قدرة المؤسسات التعليمية على الاستدامة وتساعد على تحقيق التكيف المؤسسي.
2. تساعد المؤسسات التعليمية على التغلب على الجمود التنظيمي حيث أنها تساعد على التكيف مع الأنظمة التربوية الحديثة.
3. تساهم في بناء ثقافة تنظيمية لديه القدرة على التكيف والانفتاح والتمكين والتفاعل مع التغيير.
4. تهيئ المؤسسات التعليمية للتعامل مع الأزمات من خلال امتلاك خطط طارئة فاعلة.
5. تشكل أداة حيوية لتعزيز جاهزية المؤسسات التعليمية للتصدي للتحديات وتذليل العقبات.

متطلبات نجاح قيادة التغيير:

يمكن التعبير عن متطلبات إدارة التغيير كما ذكرها. (العتيبي والعنزي، 2021: 68) على النحو التالي:

1. المناخ التنظيمي المستقبلي للتغيير ولا يقاومه.
2. قادة إداريون يمتلكون مهارات تؤهلهم لقيادة التغيير وتقديم الدعم والتأييد للعاملين في المنظمة.
3. الكشف عن المشكلات المتعلقة بالمنظمة لوضع الحلول الملائمة.
4. وضوح المميزات المادية والمعنوية المترتبة على عملية إدارة التغيير الفاعلة.
5. تيسير عمليات التواصل بين جميع المستويات الإدارية.

خطوات قيادة التغيير:

يمكن تلخيص خطوات قيادة التغيير كما ذكرها القرنة (2012) كما يلي:

1. إثارة الإحساس بالحاجة للتغيير من خلال دراسة الحقائق التنافسية وتحديد الأزمات المحتملة ومناقشة الفرص.
2. تكوين مجموعة بسلطة كافية لقيادة جهود التغيير وتشجيعها للعمل بصفة الفريق.

3. وضع رؤية للمساعدة في توجيه جهود التغيير ووضع استراتيجيات لتحقيق ذلك.
4. نشر الرؤية وتعميمها من خلال توظيف كافة الوسائل الممكنة وتعليم العاملين سلوكيات جديدة.
5. تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية من خلال التخلص من العقبات التي تحول دون التغيير.
6. التخطيط قصير المدى لتحقيق نجاحات وتحسينات مرئية وتقدير الموظفين على التحسينات ومكافأتهم.
7. تحقيق المزيد من التغيير لدعم التحسينات والدفع نحو المصادقية لتغيير النظم والسياسات والهياكل التي لا تناسب الرؤية.
8. توضيح العلاقة بين السلوكيات الجديدة وتقديم المؤسسة ونجاحها من خلال اعتماد السبل الكفيلة لضمان تنمية القيادة وكذلك التعاقب الوظيفي.

سمات قادة التغيير:

لقيادة التغيير عدة سمات كما ذكرتها عريقات (2024) في دراستها وهي :

1. **التحريض:** من خلال قيام قادة التغيير بفهم التحديات التنظيمية وحلها.
2. **الابتكار :** وتتمثل في بحث القادة عن حلول المشكلات بعد دراستها وتقييم فعالية الحلول.
3. **الواقعية والانفتاح:** أحد السمات الهامة لنجاح قادة التغيير.
4. **التنسيق:** قدرة القادة على تقييم تقدم التنفيذ من خلال فهمهم المتقدم للجداول الزمنية والمعالج وتوزيع المهام.
5. **المحافظة على الرؤية :** على اعتبارها الضمان الوحيد لبقاء قادة التغيير على الطريق الصحيح.
6. **الدكاء العاطفي:** يمثل قدرة القادة على فهم أفكار ومشاعر الآخرين وإدراك مشاعرهم نحو التغيير.

خصائص قيادة التغيير:

كما أن لقيادة التغيير عدة خصائص كما ذكرتها الجعبري وآخرون (2025) وهي:

1. **الاستهدافية:** أن تلقى عملية التغيير القبول والموافقة من جميع الجهات.
2. **التوافقية:** ربط قيادة التغيير بواقع البيئة المدرسة بما يشمل مواردها وإمكانياتها.
3. **الواقعية:** ارتباط قيادة التغيير باحتياجات الفئة المستهدفة.
4. **الفاعلية:** امتلاك القادة القدرة على التأثير في الآخرين بفعالية لتوجيههم نحو التغيير.
5. **المشاركة:** مشاركة الفئة المستهدفة بفعالية في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.
6. **الشرعية:** أن تتم عملية التغيير وفق إطار قانوني وأخلاقي.

معيقات التغيير:

للتغيير عدة معيقات كما ذكرها ماهر (2011) وهي:

1. الأفكار الذهنية والعادات الشخصية للأفراد التي تؤسس ثقافتهم وتحتل مساحة هائلة من أذهانهم وتعيق استبدالها برؤى مبتكرة.
2. الرغبة في البقاء داخل منطقة الراحة التي تعيقها المعتقدات والصور التي غرست بداخل الفرد.
3. الرغبة في الحفاظ على النجاحات وبقاء الأحوال على ما هي عليه مما يؤدي إلى الاستجابات السلبية نحو التغيير.
4. تبرير الفشل بدلا من التغيير عند مواجهة المشكلات.
5. الشك والغموض الناتج عن نقص المعلومات حول مستقبل التغيير.

6. عدم مخاطبة الفرق بأمانة وانفتاح لبناء الثقة والشعور بأمان للتوجه نحو التغيير.

المحور الثاني: التحول الرقمي

مفهوم التحول الرقمي:

عرفه مصيلحي (2024) : بأنه توجه استراتيجي يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمات وتطوير نماذج أعمال وتشغيل تتسم بالابتكار والمرونة، من خلال الاستثمار في التقنيات الحديثة، وتنمية الكفاءات البشرية، وإعادة تنظيم العمليات، وإدارة التغيير بما يساهم في خلق قيمة جديدة للعملاء والعاملين وأصحاب المصلحة. وينطلق هذا التحول من وجود استراتيجية واضحة تسعى إلى تحقيق الهدف الأساسي للمنظمة، والتمثل في خدمة الإنسان، مع دعم قدرتها على البقاء والاستمرار في بيئة العمل.

ويعرف التحول الرقمي : عملية توظيف التقنيات الرقمية لإحداث تغييرات نوعية في طرائق التعليم والإدارة المدرسية وبيئات التعلم (Alenezi, 2020, p. 45).

أهداف التحول الرقمي:

أوضح أبو حسين (2022) في دراسته عدة أهداف للتحول الرقمي منها:

1. تحسين مستوى الأداء لتسهيل اتخاذ القرارات من خلال التواصل بين الإدارات و الوحدات الإدارية بطريقة إنسيابية و سلسلة .
2. الحد من التكاليف وتوفير وقت تقديم الخدمة من خلال استثمار المنصات الرقمية التي تساعد في تخطي استعمال المستندات الورقية.
3. توجيه الطاقات البشرية وتركيزها نحو خدمة المستفيدين مما يشكل الاستثمار الأمثل لهذه الطاقات.
4. الدفع نحو الابتكار والإبداع داخل المؤسسة من أجل تقديم خدمات ذات جودة للمستفيدين.
5. تحسين جودة الكفاءة التشغيلية .
6. تقديم الخدمات عن بعد للمستفيدين من أجل التقليل من سلاسل الإنتظار داخل المؤسسة.
7. التقليل من الأخطاء البشرية في أداء العمل .

أهمية التحول الرقمي :

حيث ذكر الفيفي والشمري (2026) في دراستيهما أهمية التحول الرقمي في النقاط التالية:

1. مواكبة التحديثات التكنولوجية المتطورة، وكذلك التقنيات الرقمية التي تلعب دور مركزي في تحسين الأداء المؤسسي
2. رفع قدرة المؤسسة على المنافسة، وتحسين نوعية الخدمات،
3. تحسين قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية ورفع القدرة على التجديد والابتكار.
4. مواكبة التطورات و التغيرات البيئية المتسارعة، وتهيأتها لتكون أكثر مرونة في العمل.

مزايا التحول الرقمي :

للتحول الرقمي عدة مزايا كما ذكرتها القعود (2025) في أطروحتها وهي :

1. تحسين الإنتاجية: من خلال توظيف التقنيات الناشئة كالذكاء الاصطناعي والخدمات السحابية التي توفر الجهد والوقت وتحسن الكفاءة.
2. تحسين تجربة العملاء: من خلال توفير مواقع ويب وبرامج اتصال متوافقة مع الأجهزة المحمولة وهو ما يتفق مع رغبة العملاء بشدة.
3. تخفيض التكاليف: ويتحقق ذلك من خلال استبدال المهام كثيفة الموارد بالخدمات المدارة إلكترونياً والمحوسبة.

أبعاد التحول الرقمي في التعليم:

أشارت السلمي (2025) في دراستها إلى أبعاد التحول الرقمي وهي :

1. البيئة التعليمية الرقمية : منصات التعلم الإلكتروني، الفصول الافتراضية، التعليم المدمج .
2. البنية التحتية التقنية : الإنترنت، الأجهزة، الدعم الفني .
3. القيادة الرقمية : دور الإدارة في دعم الاستخدام الفعّال للتقنية .
4. الثقافة التنظيمية الرقمية : القيم والاتجاهات الداعمة للتقنية

مكونات التحول الرقمي في المجال التعليمي:

أشارت عرباس (2025) في دراستها أن للتحول الرقمي عدة مكونات منها:

1. المكون الإداري: يتمثل في وضع الأهداف الواضحة والقابلة للتحقيق، وبناء الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف ضمن جداول زمنية محددة بالإضافة للفلسفة الخاصة بالتحول الرقمي.
2. المكون التعليمي: يشمل جميع عناصر المنظومة التعليمية، المتمثلة بالموارد البشرية كالمعلمين، والطلبة، والإداريين الموارد المادية كالمواد التعليمية ، والمكتبات، والمختبرات.
3. المكون التكنولوجي: يضم التقنيات الحديثة و شبكة الإنترنت وأجهزة الحاسوب؛ لتحويل المكون التعليمي التقليدي إلى مكون رقمي.

الدراسات السابقة:

المحور الأول : قيادة التغيير

دراسة قشوع (2025) بعنوان : دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور قيادة التغيير في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس محافظة قلقيلية. وتكوّن مجتمع الدراسة من (81) مديراً ومديرة، فيما شملت العينة (10) مديرين تم اختيارهم بطريقة هادفة. واعتمدت الباحثة المنهج النوعي وفق النظرية المتجذرة بأسلوب شتراوس وكوربن، واستخدمت المقابلات شبه المنتظمة ومجموعة التركيز أداة لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أن قيادة التغيير تسهم في تنمية الإبداع الإداري من خلال تشجيع المديرين على التواصل، والاستماع إلى الأفكار الجديدة والبناء، والتركيز على تحقيق الأهداف بعيداً عن الانشغال المفرط بالجوانب الإجرائية. كما بينت الدراسة أن أبرز المعوقات تتمثل في مركزية القرارات، وتلقي التعليمات من الوزارة والتربية، وما يترتب على ذلك من تقييد صلاحيات المديرين، إضافة إلى ضعف المشاركة المجتمعية.

وأشارت الدراسة إلى أن مواجهة هذه المعوقات تتطلب تمكين المديرين، وتطبيق الإدارة اللامركزية في المدارس، وتعزيز التواصل مع المجتمع المحلي ومؤسساته وإشراكه في الأنشطة واللقاءات. وأوصت بتشجيع المديرين على ممارسة قيادة التغيير لما لها من دور في تنمية مهارات الإبداع الإداري لديهم.

دراسة الجعبري وآخرون (2025) بعنوان: مؤشرات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل: دراسة حالة

هدفت الدراسة النوعية، التي اعتمدت منهج دراسة الحالة، إلى الكشف عن مؤشرات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل في فلسطين. وتكوّنت العينة من (15) مشرفاً تربوياً اختيروا قصدياً، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المقننة، والملاحظة الميدانية، وتحليل الوثائق لجمع البيانات.

وأظهرت النتائج أن قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين تتمثل في أربعة محاور رئيسية هي: المشاركة في التغيير، والتخطيط الاستراتيجي، والتدريب والنمو المهني، والقياس والتقييم. كما اعتمد المشرفون استراتيجيات أبرزها الإقناع العقلاني، والمشاركة، والتغيير المتدرج. وتمثل دورهم في تنمية قيادة التغيير في تعزيز ثقافة التغيير الإيجابية، وبناء الشراكات الداعمة، وتنمية القدرات.

وكشفت الدراسة عن عدد من التحديات التي تعيق تطبيق قيادة التغيير، شملت التحديات الإدارية والمادية، والفنية والتقنية، والتنظيمية، والبيئية. وأوصت الدراسة بتوفير الحوافز، وتقليل الأعباء عن المشرفين، وتقديم التدريب المناسب، ونشر التجارب الناجحة.

دراسة الفيقي والشمري (2025) بعنوان: أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير الدراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي بأبعاده المتمثلة في الرؤية الاستراتيجية، والبنية التحتية التكنولوجية، والثقافة الرقمية، وكفاءة الموارد البشرية، والأمن والخصوصية، على إدارة التغيير من وجهة نظر الإداريين بالمحكمة الجزائية بمحافظة جدة. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة عشوائية بلغت (147) موظفًا من أصل (211).

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى التحول الرقمي في المحكمة، وأن نجاحه يرتبط بتوافر رؤية استراتيجية واضحة، وبنية تقنية متطورة، وثقافة رقمية مرتفعة، وتنمية مهارات الموظفين، والاهتمام بأمن البيانات. كما تبين أن المحكمة تتبّع نهجًا مرئيًا وتكامليًا في إدارة التغيير من خلال تقييم الأداء المستمر، واتخاذ الإجراءات التصحيحية، ودعم الإدارة العليا لجهود التغيير. وأكدت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيًا بين أبعاد التحول الرقمي وإدارة التغيير، إضافة إلى وجود فروق في مستوى التحول الرقمي تُعزى إلى المسمى الوظيفي.

دراسة سليمان وأبو حسين (2022) بعنوان: تفعيل قيادة التغيير مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمايط

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير بما يلبي متطلبات التحول الرقمي في جامعة دمايط، من خلال التعرف إلى الإطار الفكري لقيادة التغيير، والإطار الفلسفي للتحول الرقمي، وواقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، إلى جانب تحديد أبرز معوقات تطبيق التحول الرقمي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة التي طُبقت على عينة بلغت (110) من أعضاء هيئة التدريس الأكاديميين والإداريين.

وأظهرت النتائج أن مستوى ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة، حيث احتل بُعد نمذجة السلوك المرتبة الأولى، تلاه بناء رؤية مشتركة للتغيير وتطوير التحول الرقمي، ثم بناء ثقافة داعمة للتغيير، ثم المشاركة في إحداث التغيير، في حين جاء التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير في المرتبة الأخيرة.

كما بينت الدراسة أن أبرز معوقات التحول الرقمي تتمثل في ارتفاع تكاليف شراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية، إضافة إلى مشكلات الاتصال بالإنترنت التي تحد من استفادة بعض الطلاب من أنشطة التعلم الرقمي خارج الجامعة. وأوصت الدراسة بتخصيص ميزانية مستقلة للتحول الرقمي، وصيانة الأجهزة التقنية الحالية وشراء أجهزة جديدة، إلى جانب الاستعانة بالدعم المالي من وزارة التعليم العالي والمجتمع المدني ورجال الأعمال.

دراسة (Rennie, n.d.) بعنوان: قيادة التغيير من الوسط

Leading Change from the Middle

تناولت الدراسة أهمية القيادة الوسطى في مؤسسات التعليم العالي ودورها في إنجاح التغيير المؤسسي، موضحةً أن نجاح التغيير لا يعتمد على القيادات العليا وحدها، بل يتطلب مشاركة المديرين المتوسطين ومنسقي البرامج ورؤساء الأقسام في ترجمة الرؤى الاستراتيجية إلى ممارسات قابلة للتنفيذ.

كما أبرزت الدراسة دور القيادة الوسطى في دعم التحسين المستمر وتحقيق التغيير المستدام، بالاستفادة من نموذج كوتر لإدارة التغيير. وأكدت النتائج أن التعاون والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية يعدان من العوامل الأساسية لنجاح التغيير وتحسين الأداء وتحقيق التميز المؤسسي.

دراسة (Salonen ، ets ، 2024) بعنوان : قيادة التغيير التعليمي المعقد من خلال إصلاحات وطنية تشاركية: دراسة حالة عن قيادة إصلاح المناهج الأساسية في فنلندا

Title in English Leading Complex Educational Change Through Collaborative National Reform: A Case Study of Core Curriculum Reform Leadership in Finland

تناولت الدراسة قيادة التغيير التعليمي المعقد من خلال نهج تشاركي، بالتركيز على إصلاح المناهج الوطنية في فنلندا عام 2014، بهدف فهم كيفية إدارة القادة التربويين لعملية الإصلاح في بيئة تتسم بالتعقيد والتحديات. واعتمدت على مقابلات مع قيادات رئيسية وتحليل بيانات مرتبطة بعملية الإصلاح.

وأظهرت النتائج أن نجاح التغيير ارتبط بالمشاركة الحقيقية لأصحاب المصلحة في اتخاذ القرار، وبناء الثقة والتعاون، وتبني رؤية مشتركة. كما أكدت أهمية تقاسم المسؤوليات، وتحقيق التوازن بين التوجيه المركزي والاستقلالية المحلية، وتعزيز التنسيق بين مختلف الأطراف، بما يساهم في زيادة فاعلية الإصلاحات التعليمية واستدامتها.

المحور الثاني : التحول الرقمي

دراسة الخضير (2026) بعنوان: التحول الرقمي وأثره على استراتيجيات تسويق الجامعات السعودية

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر التحول الرقمي على استراتيجيات تسويق الجامعات السعودية، مع المقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة، في ظل التطورات التكنولوجية والمنافسة المتزايدة في قطاع التعليم العالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة إلكترونية طبقت على عينة بلغت (199) موظفًا في أقسام التسويق والعلاقات العامة والاتصال المؤسسي في أربع جامعات سعودية.

وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى تطبيق التحول الرقمي، خاصة في استخدام المنصات الرقمية وأنظمة الاتصال والتقنيات الذكية، إلى جانب تزايد الاعتماد على استراتيجيات التسويق الرقمي، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والإعلانات الرقمية، وتحسين محركات البحث. كما كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وفعالية استراتيجيات التسويق، بما يساهم في تحسين الحملات التسويقية، وجودة التواصل، وتعزيز القدرة التنافسية للجامعات.

وفي المقابل، أشارت الدراسة إلى وجود تحديات تتمثل في نقص الكوادر المتخصصة، وضعف التكامل الرقمي، ومحدودية الموارد. وأوصت بتعزيز البنية الرقمية، وتنمية كفاءات العاملين، وتبني استراتيجيات تسويق رقمي متكاملة تتوافق مع رؤية المملكة 2030.

دراسة نجم وعمران (2026) بعنوان: أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي دراسة ميدانية على جامعتي (فزان - سرت)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي في جامعتي سرت وفزان، وتكوّن مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات من عينة بلغت (148) مفردة.

وأظهرت النتائج وجود أثر محدود للتحول الرقمي على الأداء السياقي في الجامعتين، حيث فسّر التحول الرقمي نحو 9.6% من التغيير في الأداء السياقي. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز التحول الرقمي من خلال تبني استراتيجية شاملة تتضمن تحديث البنية التحتية التقنية، وتدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية، بما يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، ولا سيما الأداء السياقي.

دراسة عرباس (2025) بعنوان: درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي في محافظة قلقيلية

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي بمحافظة قلقيلية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّن مجتمع الدراسة من (895) معلمًا ومعلمة في المدارس الثانوية الحكومية، واختيرت عينة عشوائية طبقية بلغت (266) معلمًا ومعلمة، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة.

وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس لقيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (3.88). كما بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى الجنس، وسنوات الخبرة، والتخصص، في حين ظهرت فروق تُعزى إلى المؤهل العلمي لصالح حملة درجة البكالوريوس.

دراسة الهشمي (2024) بعنوان : التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي وأهم العوامل المؤدية إلى عدم تقبل التغيير، وقياس مدى تقبل العاملين للتحول الرقمي بالاعتماد على نموذج تقبل التكنولوجيا (TAM)، من خلال دراسة المنفعة المدركة وسهولة الاستخدام المدركة وأثرهما في الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي. واعتمدت الباحثة المنهجين الاستنباطي والاستقرائي، وطُبقت الدراسة على مجموعة من البنوك الجزائرية.

وأظهرت النتائج أن الخصائص الفردية، مثل الجنس والعمر والمركز الإداري والمؤهل العلمي، لا تؤثر في مقاومة التغيير التنظيمي، باستثناء الخبرة؛ إذ كان الأفراد الأكثر خبرة أكثر ميلًا إلى مقاومة التغيير. كما تبين أن الخبرة تؤثر في إدراك المنفعة من التحول الرقمي، بينما لم تظهر علاقة بين الخصائص الفردية وسهولة الاستخدام المدركة.

وأشارت النتائج إلى أن الاستخدام الفعلي للتحول الرقمي يرتبط بمدى إدراك العاملين لفوائده وسهولة استخدامه، وأن استخدام تقنيات رقمية أقل تعقيدًا وأكثر سهولة وفائدة على المستويين الفردي والتنظيمي يسهم في خفض مستوى مقاومة التغيير التنظيمي.

دراسة (Erlanga، 2026، erts) بعنوان : التحول الرقمي في التعليم: التحديات والفرص في العصر الحديث

Digital Transformation in Education: Challenges and Opportunities in the Modern Era

تناولت الدراسة التحول الرقمي في التعليم بوصفه تحولًا أساسيًا أسهم في إعادة تشكيل أساليب التدريس والتعلم، من خلال توسيع الوصول إلى التعليم عبر المنصات الإلكترونية، وتطوير أساليب تدريس أكثر تفاعلية، وتعزيز التعلم المخصص وفق احتياجات المتعلمين.

كما أشارت إلى أن التحول الرقمي أتاح للطلاب الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة من مؤسسات عالمية، وأسهم في تحسين جودة التجربة التعليمية وزيادة مرونتها وجاذبيتها من خلال الاستخدام الفعال للتكنولوجيا الحديثة.

دراسة (Mahlana، 2024) بعنوان : التحول الرقمي في التعليم: قيود وآفاق إدخال التعليم الإلكتروني غير المتزامن في الأسواق الناشئة في ظل الثورة الصناعية الرابعة

Digital Transformation in Education: Constraints and Prospects of Introducing Asynchronous E-Learning in Emerging Markets under the Fourth Industrial Revolution

هدفت الدراسة إلى تقييم فرص وتحديات الانتقال من التعليم التقليدي المباشر إلى التعليم الإلكتروني غير المتزامن في ظل الثورة الصناعية الرابعة، مع التركيز على الأسواق الناشئة.

وأظهرت أن جائحة كوفيد-19 أسهمت في تسريع هذا التحول، لكنها كشفت عن تحديات رئيسية تمثلت في الفجوة الرقمية، وضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الطاقة، وقلة المعرفة الرقمية، ومحدودية الوصول إلى الإنترنت، إلى جانب غياب السياسات الوطنية الواضحة.

وأكدت الدراسة أن مواجهة هذه التحديات تتطلب زيادة الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتوفير التدريب، ووضع استراتيجيات لسد الفجوة الرقمية، وتعزيز التعاون بين الحكومات والمؤسسات التعليمية والقطاع الخاص لضمان تطبيق أكثر فاعلية للتقنيات الحديثة في التعليم.

دراسة (Idan، 2023، erts) بعنوان : التحول الرقمي في التعليم: مكونات أساسية لقيادة تغيير النظام

Digital Transformation in Education: Key Components for Leading System Change

ركزت الدراسة على دور القيادة في إنجاح التحول الرقمي داخل الأنظمة التعليمية، موضحةً أن التحول الرقمي أصبح ضرورة لتحسين كفاءة وفعالية الخدمات التعليمية، خاصة مع تسارع استخدام التقنيات الرقمية بعد جائحة كوفيد-19.

وأبرزت الدراسة أن نجاح التحول الرقمي يتطلب تطوير العقلية القيادية، وتبني الابتكار الرقمي، والابتعاد عن الحلول التقنية المنفصلة، والنظر إلى التكنولوجيا بوصفها أداة تمكين استراتيجية. كما أكدت أهمية تعزيز التفكير الاستراتيجي لدى القادة وصنّاع السياسات لمواجهة التحديات المعاصرة في التعليم المدرسي.

الفجوة البحثية:

تتضح الفجوة البحثية في أن معظم الدراسات السابقة تناولت قيادة التغيير أو التحول الرقمي كلاً على حدة، أو بحثت العلاقة بينهما في بيئات جامعية ومؤسساتية مختلفة، مع محدودية الدراسات التي جمعت بين المتغيرين في البيئة المدرسية الفلسطينية.

كما أن الدراسة الأقرب تناولت ممارسة قيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي في مدارس محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين، ولم تتناول محافظات غزة أو وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم.

ومن هنا تسعى الدراسة الحالية إلى سد هذه الفجوة من خلال الكشف عن دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظات غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية.

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً: منهج البحث: اتبعت الباحثان في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع وأهداف الدراسة و"الذي يتناول دراسة أحداث وظواهر وممارسات قائمة موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي؛ دون تدخل الباحث في مجرياتها، ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها مباشرة" (الأغا، 2000، ص43).

ثانياً: مجتمع البحث: تألف مجتمع البحث من مجمل مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بمحافظات غزة، البالغ عددهم 442 مديراً موزعين على المدارس والنقاط التعليمية التي تتبع إدارياً لوزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة، (الإدارة العامة للتخطيط والتطوير، 2024، ص14).

ثالثاً: عينة الدراسة: تعد عينة الدراسة الركيزة الأساسية لعمليات الاستدلال الإحصائي، التي تهدف للوصول إلى تعميمات دقيقة حول فرضيات الدراسة وتساؤلاتها. وقد اعتمدت الباحثتان على أسلوب العينة القصدية غير الاحتمالية، وذلك نظراً للوضع الراهن الاستثنائي الذي نعيشه في قطاع غزة، وقد تكونت عينة الدراسة من 70 مدير مدرسة توزعوا حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس – سنوات الخدمة الإدارية – المؤهل العلمي – المديرية التعليمية – نوع المدرسة) على النحو التالي:

جدول (1): توزيع أفراد العينة لفئات الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية

المتغيرات الديمغرافية	الفئة	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	30	42.9
	أنثى	40	57.1
سنوات الخدمة الإدارية	من 5 إلى 15 سنة	36	51.4
	أكثر من 15 سنة	34	48.6
المؤهل العلمي	بكالوريوس	33	47.1
	دراسات عليا	37	52.9
المديرية التعليمية	غزة وشمالها	26	37.1
	المنطقة الوسطى	23	32.9
	خانيونس ورفح	21	30.0
نوع المدرسة	ابتدائية	12	17.1
	اعدادية	29	41.4
	ثانوية	29	41.4
المجموع		70	100.0

رابعاً: أداة البحث: تعد الاستبانة من أدوات الدراسة الشائعة في مجال الدراسات التربوية، حيث تسعى الباحثتان من خلال الاستبانة إلى الحصول على معلومات وحقائق محددة عن المشكلة المعنية (الأغ، 132:2000)، ولغرض تحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة ببناء استبانة الدراسة في صورتها الأولية معتمدة على الإطار النظري للبحث والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد استخدمت مقياس ليكرت الخماسي لقياس الفقرات التي وزعت على مجالين، بالإضافة إلى سؤال مفتوح موجه للمستجيب، ومن ثم تم عرضها على بعض المحكمين المتخصصين، حيث تم تخفيض عدد الفقرات من 26 إلى 19 فقرة، كما وزعت النسخة المعدلة بعد التحكيم على عينة استطلاعية من 30 مدير في مدارس والنقاط التعليمية في قطاع غزة (خارج نطاق العينة)، وذلك بهدف التحقق من الخصائص السيكو مترية للأداة من صدق اتساق داخلي وثبات، وقد وقعت معاملات الارتباط لكافة فقرات الاستبانة مع مجالاتها في المدى 0.696-0.862 للمجال الأول، و0.744-0.826 للمجال الثاني، وجميعها دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01، وقد وقعت معاملات الصدق البنائي بين مجالي الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة في المدى 0.940-0.968 وهي تمثل معاملات ارتباط قوية دالة عند مستوى معنوية أقل من 0.01، في حين وقع معامل الفا كرونباخ في المدى 0.918 – 0.959 للمجالات وللدرجة الكلية، وهو يمثل معامل ثبات قوي، وعليه تم اعتماد الصورة النهائية للاستبانة بفقراتها 19 الموزعة على مجالين.

خامساً: تحليل نتائج البحث وتفسيرها: للإجابة عن تساؤلات البحث وفرضياته قامت الباحثتان بتحليل بيانات الاستبانة مستخدمة المتوسطات والاوزان النسبية وبعض الاختبارات العلمية ومن ثم قامت بتفسير نتائج التحليل على النحو التالي:

1. للإجابة عن السؤال الأول للبحث والمتمثل "ما واقع ممارسة قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والاوزان النسبية والانحراف المعياري لمجالي الاستبانة والدرجة الكلية حيث تم تلخيص النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (2): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لمجالي الاستبانة ودرجتها الكلية

م	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	درجة التقدير
1	المجال الأول: واقع قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية	8	3.76	.611	75.20	2	كبيرة
2	المجال الثاني: دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي	11	3.78	.606	75.60	1	كبيرة
	الدرجة الكلية للاستبانة	19	3.77	.582	75.40		كبيرة

يتضح من الجدول السابق أن تقدير عينة الدراسة من مديري المدارس لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي في مدارس قطاع غزة حصل على وزن نسبي (75.40%) أي بدرجة كبيرة، وتعرّو الباحثتان هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية قيادة التغيير بوصفها مدخلاً أساسياً لمواكبة التطورات المتسارعة في المجال التكنولوجي، وما تفرضه البيئة التعليمية المعاصرة من ضرورة تبني أساليب إدارية حديثة تسهم في توظيف التقنيات الرقمية في مختلف جوانب العمل المدرسي. كما قد تُعزى هذه النتيجة إلى سعي القيادات المدرسية في قطاع غزة إلى تطوير الممارسات الإدارية والتعليمية، وتشجيع العاملين على استخدام الوسائل والتطبيقات الرقمية، وتحفيزهم على التكيف مع التغيرات التكنولوجية، إلى جانب تعزيز ثقافة العمل الجماعي والمرونة في مواجهة التحديات. وقد أسهمت الظروف الاستثنائية التي مر بها قطاع التعليم في غزة في زيادة الحاجة إلى الاعتماد على الحلول الرقمية لضمان استمرارية العملية التعليمية والتواصل الإداري، الأمر الذي عزز من دور قيادة التغيير في دعم التوجه نحو التحول الرقمي. ومع ذلك، فإن عدم وصول الوزن النسبي إلى مستويات أعلى قد يرتبط ببعض التحديات المتعلقة بضعف البنية التحتية التكنولوجية، ومحدودية الموارد والإمكانات، والحاجة إلى مزيد من التدريب والتأهيل للعاملين في المدارس.

كما جاء ترتيب مجالات البحث على النحو التالي: المجال الثاني " دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي"، بوزن نسبي (75.60%)، من ثم المجال الأول " واقع قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية " بوزن نسبي (75.20%)، وهي نسب مرتفعة بدرجة كبيرة وتعرّو الباحثتان حصول المجال الثاني «دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي» على المرتبة الأولى بوزن نسبي بلغ (75.60%) إلى تزايد إدراك مديري

المدارس الحكومية لأهمية التحول الرقمي وضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية في العملية التعليمية والإدارية، فضلاً عن إدراكهم للدور المحوري الذي تؤديه قيادة التغيير في تهيئة البيئة المدرسية لتبني التقنيات الحديثة، وتحفيز العاملين على استخدامها، والحد من مقاومة التغيير، وتوجيه الجهود نحو تطوير الأداء المؤسسي.

أما حصول المجال الأول «واقع قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية» على المرتبة الثانية بوزن نسبي بلغ (75.20%)، فيمكن تفسيره بامتلاك مديري المدارس مستوى جيداً من ممارسات قيادة التغيير، من خلال قدرتهم على توجيه العاملين، وتشجيع المشاركة، والتكيف مع المتغيرات، والعمل على تطوير أساليب الإدارة المدرسية بما يتلاءم مع المستجدات والتحديات التي تواجه البيئة التعليمية.

وتشير النسب المرتفعة في كلا المجالين إلى وجود وعي واضح لدى مديري المدارس بأهمية قيادة التغيير ودورها في دعم التحول الرقمي، كما تعكس وجود توجه إيجابي نحو تطوير الممارسات الإدارية والتكنولوجية داخل المدارس، رغم ما قد تواجهه هذه المدارس من تحديات تتعلق بالإمكانات المادية والتقنية والبنية التحتية والتدريب المستمر.

وقد بينت الأوزان النسبية والمتوسطات لفقرات مجال الاستبانة درجة عالية جداً من الموافقة على فقرات الاستبيان على النحو الوارد في الجداول التالية:

جدول (3) المتوسطات والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " واقع قيادة التغيير لدى مديري المدارس الحكومية "

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يبنى مدير المدرسة بمشاركة المعلمين رؤية التغيير.	3.73	.612	74.6	كبيرة	4
2.	يشارك المعلمين في تحديد أولويات التغيير داخل المدرسة.	3.70	.729	74.0	كبيرة	7
3.	يحدد مدير المدرسة مع المعلمين أهداف التغيير.	3.72	.785	74.6	كبيرة	5
4.	يشارك مدير المدرسة المعلمين في وضع خطط واقعية لتحقيق التغيير.	3.73	.797	74.6	كبيرة	6
5.	يقدم مدير المدرسة الموارد المادية اللازمة لتحقيق التغيير.	3.74	.829	74.8	كبيرة	3
6.	يشجع المعلمين على تقديم أفكار ومقترحات لتطوير العمل المدرسي.	3.87	.815	77.4	كبيرة	1
7.	يتعامل مدير المدرسة مع مقاومة التغيير بأساليب مناسبة.	3.71	.711	74.0	كبيرة	8
8.	يعزز مدير المدرسة ثقافة تقبل التغيير داخل المدرسة.	3.84	.810	76.8	كبيرة	2

جدول (4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري

والوزن النسبي والترتيب لفقرات مجال " دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي "

م	الفقرة	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير	الترتيب
1.	يضع مدير المدرسة رؤية واضحة للتحول الرقمي في المدرسة.	3.63	.726	72.6	كبيرة	10
2.	يحدد أولويات المدرسة في مجال التحول الرقمي.	3.81	.786	76.2	كبيرة	5
3.	يربط الخطط الرقمية للمدرسة بأهدافها التعليمية.	3.76	.788	75.2	كبيرة	7
4.	يعمل على توفير المتطلبات التقنية اللازمة للتحول الرقمي.	3.79	.797	75.8	كبيرة	6
5.	يشجع المعلمين على تطوير كفاياتهم الرقمية ذاتيا.	3.74	.716	74.8	كبيرة	8
6.	يوفر فرصا للتدريب على استخدام التقنيات التعليمية المواكبة للتحول الرقمي	3.63	.765	72.6	كبيرة	11
7.	يدعم تبادل الخبرات الرقمية بين المعلمين.	3.74	.793	74.8	كبيرة	9
8.	منح المعلمين مساحة كافية لتجريب الحلول الرقمية.	3.81	.708	76.2	كبيرة	4
9.	تابع مستوى توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية.	3.89	.772	77.8	كبيرة	2
10.	يقوم فاعلية المبادرات الرقمية في المدرسة.	3.90	.783	78.0	كبيرة	1
11.	يستخدم نتائج التقييم لتحسين عملية التحول الرقمي.	3.86	.785	77.2	كبيرة	3

للإجابة عن السؤال الثالث للبحث والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، سنوات الخدمة الإدارية، المؤهل العلمي، المديرية التعليمية، نوع المدرسة)؟ حيث ينبثق عن هذا السؤال الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس (ذكر- أنثى). قامت الباحثتان بالتحقق من اعتدال بيانات المجموعتين المستقلتين الخاصة بمتغير الجنس لعينة الدراسة حيث وقع معاملي الالتواء والفرطح في المدى من -1 إلى 1، وهذا يؤشر الى اعتدال توزيع البيانات الناتجة عن تصنيف متغير الجنس وبالتالي يمكن بتطبيق اختبار T المعلمي، حيث جاءت النتائج على الصورة التالية:

جدول (5): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير الجنس

الجنس	العدد	الوسيط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة
ذكر	30	3.48	0.511	-4.032	0.000
أنثى	40	3.99	0.538		

*دال عند مستوى 0.05 **دال عند مستوى 0.01

الجدول السابق يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، لصالح مديرات المدارس الحكومية بغزة، وعليه وبالاستناد الى المتوسطات المرتفعة للمجالات والدرجة الكلية يمكن القول ان المديرات كن أكثر إيجابية في استجاباتهن حول دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي مقارنة بمتوسط اراء المدراء وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن مديرات المدارس قد يكن أكثر اهتماماً بمتابعة المستجدات التكنولوجية وتوظيفها في العمل المدرسي، وأكثر حرصاً على تبني ممارسات قيادية قائمة على المرونة والتواصل والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي من الممارسات التي تسهم في دعم قيادة التغيير وتعزيز التحول الرقمي. كما قد يرتبط ذلك بدرجة أكبر من المتابعة الدقيقة للعمل الإداري والتعليمي، وتشجيع المعلمات

والعاملين على استخدام التقنيات الرقمية والاستفادة منها في إنجاز المهام المختلفة. وقد تكون مديرات المدارس أكثر استجابة لبرامج التدريب والتطوير المهني المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، مما انعكس إيجاباً على تقديرتهن لدور قيادة التغيير في هذا المجال. كذلك قد تسهم طبيعة أساليب القيادة والتواصل التي تتبناها المديرات في تهيئة بيئة مدرسية أكثر تقبلاً للتغيير وتشجيعاً للتعاون وتبادل الخبرات، الأمر الذي أسهم في ظهور فروق دالة إحصائية لصالح مديرات المدارس الحكومية.

للتحقق من الفرضية الثانية والمتمثلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (من 5 إلى 15 سنة- أكثر من 15 سنة)" ، قامت الباحثة باختبار اعتدال بيانات المجموعتين الناتجتين عن متغير سنوات الخدمة الإدارية (من 5 إلى 15 سنة- أكثر من 15 سنة) لعينة الدراسة حيث وقع معاملي الالتواء والتفرطح في المدى من -1 إلى 1 للمجموعتين ، وهذا يؤشر الى اعتدال توزيع البيانات الناتجة عن تصنيف متغير سنوات الخدمة الإدارية (من 5 إلى 15 سنة- أكثر من 15 سنة) لعينة الدراسة ، وبالتالي أمكن تطبيق اختبار T المعلمي ، حيث جاءت النتائج على الصورة التالية:

جدول (6): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية

سنوات الخبرة الإدارية	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة
من 5 إلى 15 سنة	36	3.72	0.601	-0.659	0.512
أكثر من 15 سنة	34	3.82	0.566		

*دال عند مستوى 0.05 **دال عند مستوى 0.01

الجدول السابق لم يوضح وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة الإدارية (من 5 إلى 15 سنة- أكثر من 15 سنة)، وعليه وبالاستناد الى المتوسطات المرتفعة للاستجابات يمكن القول ان المدراء اتفقوا على دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بغض النظر عن سنوات الخدمة الإدارية، وتعزو الباحثتان ذلك إلى أن متطلبات التحول الرقمي وممارسات قيادة التغيير أصبحت من القضايا الإدارية المشتركة التي يواجهها مديرو المدارس بمختلف سنوات خبرتهم، الأمر الذي أدى إلى تقارب آرائهم حول أهميتها ودورها في تطوير العمل المدرسي. كما أن التطورات التكنولوجية المتسارعة وازدياد الاعتماد على الوسائل الرقمية في الإدارة والتعليم فرضت على جميع المديرين، سواء من ذوي الخبرة المتوسطة أو الطويلة، ضرورة التكيف مع المستجدات وتطوير أساليب العمل بما يتناسب مع متطلبات البيئة التعليمية الحديثة. وقد يُعزى ذلك أيضاً إلى تشابه الظروف التنظيمية والتقنية التي تعمل في إطارها المدارس الحكومية، إضافة إلى خضوع المديرين لبرامج وتعليمات وتوجهات إدارية متقاربة، مما أسهم في توحيد تصوراتهم تجاه دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي، بغض النظر عن سنوات الخدمة الإدارية.

للتحقق من الفرضية الثالثة والمتمثلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا)" ، قامت الباحثتان باختبار اعتدال بيانات المجموعتين الناتجتين عن متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا) لعينة الدراسة حيث وقع معاملي الالتواء والتفرطح في المدى من -1 إلى 1 للمجموعتين ، وهذا يؤشر الى اعتدال توزيع البيانات الناتجة عن تصنيف متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا) لعينة الدراسة ، وبالتالي أمكن تطبيق اختبار T المعلمي ، حيث جاءت النتائج على الصورة التالية:

جدول (7): اختبار "T" للكشف عن الفروق بين تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "T"	قيمة الدلالة
بكالوريوس	33	3.51	0.531	-3.838	0.000
دراسات عليا	37	4.00	0.532		

*دال عند مستوى 0.05 **دال عند مستوى 0.01

الجدول السابق يوضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس – دراسات عليا)، لصالح حملة الشهادات العليا من المدراء، الذين كانوا أكثر إيجابية في استجاباتهم حول دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي مقارنة بنظرائهم من المدراء حملة درجة البكالوريوس وتعزو الباحثة ذلك إلى أن حصول المديرين على مؤهلات علمية أعلى قد أسهم في توسيع معارفهم الإدارية والتربوية، وتنمية قدرتهم على فهم الاتجاهات الحديثة في القيادة والإدارة والتحول الرقمي، بما يجعلهم أكثر وعياً بأهمية قيادة التغيير ودورها في تطوير الأداء المدرسي. كما أن برامج الدراسات العليا غالباً ما تتضمن موضوعات مرتبطة بالتخطيط الاستراتيجي، والقيادة التربوية، وإدارة التغيير، وتوظيف التكنولوجيا في المؤسسات التعليمية، الأمر الذي قد ينعكس على اتجاهات المديرين وممارساتهم المهنية. كذلك قد يكون حملة الدراسات العليا أكثر اطلاعاً على المستجدات البحثية والتقنية، وأكثر قدرة على تبني أساليب إدارية مرنة وتشجيع العاملين على استخدام التقنيات الرقمية ومواكبة التطورات الحديثة، مما يفسر ارتفاع مستوى استجاباتهم مقارنة بحملة درجة البكالوريوس.

للتحقق من الفرضية الرابعة والمتمثلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير المديرية التعليمية (غزة وشمالها – المنطقة الوسطى – خانيونس و رفح)"، قامت الباحثتان باختبار اعتدال بيانات المجموعات الناتجة عن متغير المديرية التعليمية (غزة وشمالها – المنطقة الوسطى – خانيونس و رفح) لعينة الدراسة حيث وقع معاملي الالتواء والتفرطح في المدى من -1 إلى 1 للمجموعتين ، وهذا يؤشر الى اعتدال توزيع البيانات الناتجة عن تصنيف متغير المديرية التعليمية (غزة وشمالها – المنطقة الوسطى – خانيونس و رفح) لعينة الدراسة ، وبالتالي أمكن تطبيق اختبار احادي التباين المعلمي ، حيث جاءت النتائج على الصورة التالية:

جدول (8): اختبار احادي التباين للمقارنة بين متوسطات متغيري الهوية البصرية والتميز المؤسسي بالنسبة لمتغير المديرية التعليمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	0.055	2	0.028	0.080	.924
في المجموعات	23.299	67	.348		
الكل	23.354	69			

يبين الجدول السابق عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء تبعاً للمديريات التعليمية التي تم مقارنتها، وتعزو الباحثة ذلك إلى تشابه البيئة التنظيمية والإدارية التي تعمل ضمنها المدارس الحكومية في المديريات التعليمية المختلفة، وخضوعها لسياسات وتعليمات وتوجهات تربوية موحدة إلى حد كبير، الأمر الذي أسهم في تقارب استجابات المديرين حول دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي. كما قد يرجع ذلك إلى تشابه التحديات والاحتياجات التي تواجه المدارس في مجال التحول الرقمي، من حيث الإمكانيات التقنية، والبنية التحتية، وبرامج التدريب، وسبل توظيف التكنولوجيا في العمل الإداري والتعليمي، مما أدى إلى تكوين تصورات متقاربة لدى المديرين بغض النظر عن المديرية التعليمية التي ينتمون إليها. كذلك فإن طبيعة المهام والمسؤوليات الإدارية الموكلة لمديري المدارس متشابهة في مختلف المديريات، وهو ما قد يفسر عدم ظهور فروق ذات دلالة إحصائية بينهم.

للتحقق من الفرضية الخامسة والمتمثلة " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تعزى لمتغير نوع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية)"، قامت الباحثة باختبار اعتدال بيانات المجموعات الناتجة عن متغير نوع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) لعينة الدراسة حيث وقع معاملي الالتواء والتفرطح في المدى من -1 إلى 1 للمجموعتين ، وهذا يؤشر الى اعتدال توزيع البيانات الناتجة عن تصنيف متغير نوع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) لعينة الدراسة ، وبالتالي أمكن تطبيق اختبار احادي التباين المعلمي ، حيث جاءت النتائج على الصورة التالية:

جدول (9): اختبار احادي التباين للمقارنة بين متوسطات متغيري الهوية البصرية والتميز المؤسسي بالنسبة لمتغير نوع المدرسة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	F	الدلالة
بين المجموعات	3.245	2	1.623	5.407	.007
في المجموعات	20.109	67	.300		
الكل	23.354	69			

يبين الجدول السابق وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المدراء تبعاً لنوع المدرسة التي يعمل بها (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) ، وللتحقق من مصدر التباين قامت الباحثة بتطبيق اختبار شيفيه، للمجموعات نوع المدرسة (ابتدائية – إعدادية – ثانوية) ، حيث أظهرت النتائج أن: الفروقات كانت دالة لصالح متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية مقابل متوسطات استجابات مدراء المدارس الابتدائية، وكذلك كانت دالة لصالح متوسطات استجابات مدراء المدارس الثانوية مقابل متوسطات استجابات مدراء المدارس الإعدادية، في حين أنه لا توجد فروق دالة بين متوسطات استجابات مدراء المدارس الابتدائية والإعدادية وتغزو الباحثتان ذلك إلى أن طبيعة العمل في المدارس الثانوية قد تتطلب درجة أكبر من توظيف التقنيات الرقمية في الجوانب الإدارية والتعليمية، نظراً لتنوع البرامج الدراسية، وكثرة المتطلبات التنظيمية، وارتباط الطلبة في هذه المرحلة بمهارات رقمية أكثر تقدماً مقارنة بالمراحل الأدنى. كما أن مديري المدارس الثانوية قد يكونون أكثر تعرضاً لمواقف تتطلب تبني أساليب قيادية قائمة على التغيير والتطوير، ومتابعة المستجدات التكنولوجية، وتشجيع المعلمين على استخدام الأدوات الرقمية في التدريس والتواصل وإدارة العملية التعليمية، وهو ما قد ينعكس على ارتفاع تقديراتهم لدور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي.

أما عدم وجود فروق دالة بين مديري المدارس الابتدائية والإعدادية، فقد يُعزى إلى تقارب طبيعة العمل الإداري والتعليمي في هاتين المرحلتين، وتشابه الاحتياجات والتحديات والإمكانات التقنية المتاحة، إضافة إلى خضوعهما لسياسات وتعليمات تنظيمية متقاربة، الأمر الذي أدى إلى تقارب استجابات المديرين فيهما.

بالنسبة للسؤال المفتوح المتمثل "ما سبل تعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية؟" قامت الباحثة بحساب تكرار الاستجابات المعتمدة على مضمون الاستجابة الواردة في الاستبانة، شمل التحليل حصر الردود ذات المضمون المتطابق أو المتقارب رغم تنوع صياغتها اللفظية، وبلغ إجمالي الحالات المستجيبة فعلياً ذات المحتوى الدلالي المكتمل 50 حالة) بعد استبعاد 20 حالة تمثلت في خانات فارغة أو ردود شكلية مقتضبة مثل "تم" أو أرقام ورموز. وقد حيث جاءت النتائج على الصورة التالية مرتبة حسب العدد الأعلى للتكرار:

جدول (10): سبل تعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي بمحافظة غزة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية

م	مقترحات أفراد العينة	محور الاستجابات	التكرار	النسبة
1.	"تدريب المعلمين وصقل كفاياتهم"، "استقطاب مدربين ومحترفين لرقمنة التعلم"، "تدريب الطلبة وأولياء الأمور"، "التدريب على أدوات الذكاء الاصطناعي".	التدريب والتطوير المهنية واستقطاب الكفاءات	30	60%
2.	"توفير الموارد اللازمة من إنترنت وحواسيب وأجهزة لوحية"، "توفير التمويل والموازنة الملائمة"، "توفير الموارد المادية والتقنية".	توفير البنية التحتية، الأجهزة، والتمويل المالي	19	38%
3.	"تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً"، "تكريم المعلمين ذوي المبادرات"، "منح مساحة كافية للتجريب والابتكار"، "تشجيع الممارسة".	التحفيز، التكريم، ودعم المبادرات والتجريب	18	36%
4.	"نشر ثقافة التحول الرقمي والوعي"، "مجموعات الواتس لتبادل الخبرات"، "مجتمعات التعلم المهني"، "مشاركة قصص النجاح ونمذجة الممارسات".	تبادل الخبرات ومجتمعات التعلم ونشر الثقافة	17	34%
5.	"بناء رؤية سليمة وواضحة نحو التغيير"، "وضع خطة واقعية محددة الأهداف"، "مشاركة المعلمين في وضع الخطط وصنع القرار".	التخطيط الاستراتيجي والتشاركي وبناء الرؤية	15	30%

م	مقترحات أفراد العينة	محور الاستجابات	التكرار	النسبة
6.	"التعاون مع المؤسسات التي تدعم المعلمين"، "فتح الشراكات لتوفير الأجهزة والمستلزمات"، "التواصل مع مؤسسات راعية".	بناء الشراكات مع المؤسسات الداعمة والدولية	7	14%
7.	"إقامة شبكات إنترنت في المخيمات ومراكز الإيواء"، "إعادة تأهيل البنية التحتية المتضررة"، "استعادة المدارس لوظيفتها التعليمية".	معالجة واقع الأزمات وإعادة تأهيل البيئة المدرسية	5	10%
8.	"استخدام نتائج التقييم لتحسين عملية التحول"، "التغذية الراجعة المستمرة وتذليل التحديات الميدانية".	التغذية الراجعة المستمرة وتوظيف نتائج التقييم	2	4%

يتضح من الجدول السابق أن أبرز مقترحات أفراد العينة لتعزيز دور قيادة التغيير في تحقيق التحول الرقمي تمثلت في محور التدريب والتنمية المهنية واستقطاب الكفاءات، حيث جاء في المرتبة الأولى بتكرار (30) وبنسبة (60%)، مما يعكس إدراك مديري المدارس لأهمية تنمية المهارات الرقمية لدى المعلمين والإداريين، والحاجة إلى التدريب المستمر على التقنيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي، إلى جانب الاستفادة من الكفاءات المتخصصة في مجال التحول الرقمي.

وجاء في المرتبة الثانية محور توفير البنية التحتية والأجهزة والتمويل المالي بتكرار (19) وبنسبة (38%)، وهو ما يشير إلى أن نجاح التحول الرقمي لا يعتمد فقط على امتلاك الأفراد للمهارات، وإنما يتطلب كذلك توفير شبكة إنترنت مناسبة، وأجهزة وتقنيات حديثة، وموازنات مالية كافية لدعم عملية التحول.

كما جاء محور التحفيز والتكريم ودعم المبادرات والتجريب بتكرار (18) وبنسبة (36%)، الأمر الذي يدل على أهمية توفير بيئة مدرسية تشجع العاملين على المبادرة والابتكار وتجريب الممارسات الرقمية الجديدة، مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب المبادرات المتميزة.

أما محور تبادل الخبرات ومجتمعات التعلم ونشر الثقافة الرقمية فقد حصل على تكرار (17) وبنسبة (34%)، مما يؤكد أهمية تعزيز التعاون وتبادل التجارب الناجحة بين المدارس والعاملين فيها، وتفعيل مجتمعات التعلم المهنية، ونشر الوعي بثقافة التحول الرقمي.

التوصيات :

بناءً على النتائج السابقة، يمكن صياغة التوصيات على النحو الآتي:

1. تعزيز برامج التدريب والتنمية المهنية لمديري المدارس والمعلمين في مجالات قيادة التغيير، والتحول الرقمي، وتوظيف التقنيات الحديثة وأدوات الذكاء الاصطناعي في العمل الإداري والتعليمي.
2. توفير بنية تحتية رقمية ملائمة في المدارس الحكومية من خلال تحسين خدمات الإنترنت، وتوفير الأجهزة والحواسيب والبرمجيات اللازمة، وتخصيص موازنات مالية تدعم استدامة التحول الرقمي.
3. تطوير قدرات مديري المدارس في قيادة التغيير من خلال برامج متخصصة تركز على التخطيط للتغيير، وإدارة مقاومته، وتحفيز العاملين، وبناء ثقافة مدرسية داعمة للابتكار والتطوير.
4. تشجيع المبادرات والممارسات الرقمية المتميزة داخل المدارس، وتقديم حوافز مادية ومعنوية للمديرين والمعلمين الذين يساهمون في تطوير حلول رقمية أو تطبيق ممارسات مبتكرة في البيئة المدرسية.
5. تعزيز تبادل الخبرات بين المدارس والمديريات التعليمية من خلال مجتمعات تعلم مهنية، وورش عمل، ولقاءات دورية لعرض التجارب الناجحة ونقل أفضل الممارسات في مجال قيادة التغيير والتحول الرقمي.

6. إيلاء اهتمام أكبر بالمدارس الابتدائية والإعدادية من خلال تقديم دعم تدريبي وفني إضافي لها، في ضوء ارتفاع متوسطات استجابات مديري المدارس الثانوية مقارنة بهاتين المرحلتين، بما يسهم في تقليل الفجوة بينها في تطبيق ممارسات التحول الرقمي.
7. الاستفادة من الكفاءات العلمية والخبرات المتقدمة في الإدارة المدرسية وتشجيع المديرين على مواصلة الدراسات العليا والتطوير المهني المستمر، في ضوء ارتفاع استجابات حملة الدراسات العليا، مع ضمان إتاحة فرص التطوير لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخدمة أو المديرية التعليمية.

المراجع:

1- المراجع العربية :

أولاً: المراجع العربية:

- الإدارة العامة للتخطيط والتطوير. (2024). الكتاب الإحصائي التربوي السنوي للعام الدراسي 2023-2024. وزارة التربية والتعليم العالي. فلسطين.
- الأغا، إحسان خليل. (2000). البحث العلمي عناصره مناهجه أدواته. فلسطين. غزة: مطبعة الأمل التجاري. الإللكترونية للدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.
- الجعبري، نادرة سعدي، ونجار، سناء إسماعيل، وحداد، دينا نزار، ومحامرة، كمال خليل. (2025). مؤشرات قيادة التغيير لدى المشرفين التربويين في مديرية تربية وتعليم جنوب الخليل: دراسة حالة. مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية، 2(2) 1 – 20.
- الخضيري، زينب. (2026). التحول الرقمي وأثره على استراتيجيات تسويق الجامعات السعودية. مجلة دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 47(5).
- الدراويش، محمد إبراهيم خليل. (2024). إدارة التغيير وتأثيرها على الأداء المؤسسي الحكومي الفلسطيني من وجهة نظر الإدارة العليا. رسالة ماجستير. جامعة القدس، فلسطين.
- السلامي، ن. د. ح. (2025). مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية بمكة المكرمة لقيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر المعلمين والمشرفين التربويين. مجلة الآداب، 13(3)، 44-77. <https://doi.org/10.35696/joa.v13i3.2772>
- السلامين، هناء يوسف. (2025). واقع إدارة التغيير وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس في محافظة الخليل [رسالة ماجستير، جامعة الخليل].
- سليمان، هناء إبراهيم إبراهيم، وأبو حسين، ولاء محمد رضا. (2022). تفعيل قيادة التغيير مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمايط. مجلة تطوير الأداء الجامعي، 18(1) 256-331.
- شبكة المنظمات الأهلية الفلسطينية. (2022). دليل تعزيز التحول الرقمي للمنظمات الأهلية الفلسطينية الصناعية الرابعة، نماذج الأعمال الرقمية، الذكاء الاصطناعي، إنترنت الأشياء، البيانات الضخمة.
- العتيبي، عبد الله، والعنزي، مطلق. (2021). إدارة التغيير وعلاقتها بالولاء التنظيمي في المؤسسات التعليمية في دولة الكويت: دراسة مكتبية تحليلية. مجلة كلية التربية – جامعة الإسكندرية، 31(1)، ص 36-81.
- عرباس، كفاية هاشم محمود. (2025). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لقيادة التغيير في ضوء التحول الرقمي في محافظة قلقيلية. مجلة كلية الأمة الجامعية للعلوم التربوية والنفسية، 2(1).
- عريقات، سميرة إبراهيم محمد. (2024). دور المشرف التربوي في تنمية مهارات قيادة التغيير لدى معلمي المدارس الثانوية الحكومية في ضواحي القدس من وجهة نظر المشرفين والمديرين والمعلمين: أنموذج مقترح [أطروحة دكتوراه، الجامعة العربية الأمريكية].
- العشماوي، السيد جوده موسى. (2026). معوقات تحقيق التحول الرقمي بالجمعيات الأهلية العاملة في مجال تنمية المجتمعات المحلية. مجلة الخدمة الاجتماعية، 89(2-2)، 92-130. <https://doi.org/10.21608/EGJSW.2026.501735.164292>

- عقوني، محمد. (2024). الدراسات المعاصرة والتحول الرقمي في العالم العربي. العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة مصطفى إسماعيل، معسكر، العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، (53)، 439-471.
- الفيفي، أيمن بن فرحان، والشمرى، وائل بن شافي. (2026). أثر التحول الرقمي على إدارة التغيير: دراسة ميدانية على الإداريين في المحكمة الجزائية بمحافظة جدة. المجلة العربية للإدارة، 47(4).
- القعود، معيتقة. (2025). التحول الرقمي وممارسة الإدارة الإلكترونية، أطروحة دكتوراه. الجامعة الالكترونية للدراسات العليا.
- ماهر، أشرف. (2011). قيادة التغيير. الطبعة الأولى.
- مصليحي، حسن. (2021). التحول الرقمي: الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات.
- ملحم، أحمد. (2025). دور استراتيجيات إدارة التغيير في تعزيز الأداء التنظيمي من خلال إدارة الأزمات التعليمية. رسالة ماجستير. جامعة الاستقلال، أريحا، فلسطين.
- نجم، فوزي سعد، وعمران، حسن عبد السلام. (2026). أثر التحول الرقمي على الأداء السياقي: دراسة ميدانية على جامعتي (فزان-سرت). مجلة الدراسات الاقتصادية، 9(1)، 10-30. <https://doi.org/10.37375/esj.v9i1.3987>
- هارفارد بزنس ريفيو. (2016). عن قيادة التغيير (داود سليمان القرنة، مترجم). شركة العبيكان للتعليم.
- الهشمي، سي طيب رضا. (2024). التحول الرقمي وإشكالية التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه. جامعة مصطفى إسماعيل معسكر.
- وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية. (1997). *الخطة التنموية الفلسطينية: الواقع والآفاق*. غزة: وزارة التخطيط والتعاون الدولي.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2025). *استراتيجية وزارة التربية والتعليم العالي (قطاع التعليم العالي والبحث العلمي)*. (2025-2027).
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2026، 26 أغسطس). لقاء لتعزيز الاستجابة للطوارئ واستمرارية التعليم. <https://www.moe.edu.ps/c/30784>

المراجع الأجنبية :

- ايروان سيباه إرلاغنا، فرندي بوترا بيردامين تاريغان، لاتيفري تيزينا، ديدي عمر. (2026).
- التحول الرقمي في التعليم: التحديات والفرص في العصر الحديث. *International Journal of Education*, 3 (1).
- Aidan, M., Maxine, D., Maura, D., Andrew, M., & Katie, C. (2023).
- Digital transformation in education: Key components for leading system change. *Social Sciences & Humanities Open*, 8(1), 100479.
- Mahlana, D. (2024). Digital transformation in education: Constraints and prospects of introducing asynchronous e-learning in emerging markets under the Fourth Industrial Revolution. *Discover Education*, 3(1), 32
- Rennie, W. M. (n.d.). Leading Change from the Middle. In *Maximizing the Impact of Assessment in Higher Education* (pp. 242–257). Routledge/Taylor & Francis.
- Salonen-Hakomäki, S., Soini, T., Pietarinen, J., & Pyhältö, K. (2024). Leading complex educational change through collaborative national reform? A case study on leadership of the core curriculum reform in Finland. *Journal of Educational Change*, 25(3), 531–554. <https://doi.org/10.1007/s10833-023-09508-0>