



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات

المجتمع المدني في محافظة سلفيت

**The Leadership Role of Women in Light of the
Requirements of Digital Transformation in Civil Society
Organizations in Salfit Governorate**

إعداد:

مريم مصباح عبد السلام علقم

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات

المجتمع المدني في محافظة سلفيت

**The Leadership Role of Women in Light of the
Requirements of Digital Transformation in Civil Society
Organizations in Salfit Governorate**

إعداد:

مريم مصباح عبد السلام علقم

بإشراف:

الدكتور أمجد سميح القاضي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

برنامج القيادة والإدارة الاستراتيجية

جامعة القدس المفتوحة (فلسطين)

2025 م

إجازة الرسالة

الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات

المجتمع المدني في محافظة سلفيت

The Leadership Role of Women in Light of the Requirements of Digital Transformation in Civil Society Organizations in Salfit Governorate

إعداد:

مريم مصباح عبد السلام علقم

بإشراف:

د. أمجد سميح القاضي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2025/9/20 م

أعضاء لجنة المناقشة



مشرفاً ورئيساً.....

عضواً.....

عضواً.....

جامعة القدس المفتوحة

الجامعة العربية الأمريكية

جامعة القدس المفتوحة

الدكتور أمجد سميح القاضي

الدكتور رائد علي عريقات

الدكتور محمد عبد اشتوي

تفويض وإقرار

أنا الموقعة أدناه مريم مصباح عبد السلام علقم، أفوض/جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات، أو المؤسسات، أو الهيئات، أو الأشخاص عند طلبهم، بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

وأقرّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة القدس المفتوحة وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المعمول بها المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير، عندما قمت شخصيًا بإعداد رسالتي الموسومة بـ: " الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت"، وذلك بما ينسجم مع الأمانة العلمية المتعارف عليها في كتابة الرسائل العلمية.

الاسم: مريم مصباح عبد السلام علقم

الرقم الجامعي: 0330012120015

التوقيع:

التاريخ:

الإهداء

إلى أرواح شهداء فلسطين الأبطال...الذين ضحوا بأعلى ما يملكون من أجل فلسطين.

إلى روح والدي الغالي... الذي غاب جسده وبقي أثره في قلبي.

إلى أمي الحبيبة... نبع الحنان والدعاء، فقد كانت لي سندًا لا يميل، ونورًا لا ينطفئ في

عتمة الطريق.

إلى أخوتي وأخواتي... الذين كانوا لي العون والدعم في كل محطات حياتي.

إلى أستاذي... الذي أشرف على رسالتي د. أمجد القاضي، كل الشكر والتقدير على

المرافقة العلمية والإنسانية في كل مراحل الرسالة.

إلى كل من وقف بجانبني بكلمة، أو بدعوة، أو بابتسامة صادقة... صديقاتي وزميلاتي

بالدراسة.

إلى كل امرأة قيادية، تؤمن بذاتها، وتصنع التغيير بصمت أو بصوت، وتشعل النور في

دروب الآخرين، أهديكن هذا العمل، فهو منكن ولكن.

الباحثة

مريم مصباح علقم

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبِعونه وتوفيقه أنجرت هذا العمل المتواضع بعد

رحلة مليئة بالتحديات والتعلم.

وفي البداية، أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى مشرف رسالتي د. أمجد القاضي لما قدّمه

من دعم علمي وتوجيهات قيمة، ولصبره الكريم ومتابعته الحثيثة منذ بدايات هذا العمل

وحتى اكتماله.

كما أتقدم بخالص الامتنان لكل من ساهم في إنجاح هذه الدراسة، من العاملين والعاملات

في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، والذين أبدوا تعاوناً واضحاً وساهموا

بصدق في إثراء محتوى الرسالة.

ولا يفوتني أن أخص بالشكر كل من ساندني في هذه الرحلة من أهلي، وأحبتي وأصدقائي

وزملائي بالعمل، فقد كانوا لي العون والسند والدافع للاستمرار، وبالأخص أُمِّي الحبيبة التي

لم تبخل بدعائها ودعمها في كل لحظة.

وأخيراً، كل الشكر والتقدير لكل من آمن بي، وكان له في قلبي أثر لا ينسى فلکم مني

جزيل الشكر والعرفان.

الباحثة مريم مصباح علقم

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
صفحة الغلاف	أ
صفحة إجازة الرسالة	ب
تقويض وإقرار	ج
الإهداء	د
شكر وتقدير	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملاحق	ك
الملخص باللّغة العربية	س
الملخص باللّغة الإنجليزية	ف
الفصل الأول: خلفية الدّراسة ومشكلتها	
المقدّمة	14-1
مشكلة الدّراسة	2
أهمية الدّراسة	5
أهداف الدّراسة	7
فرضيات الدراسة	7
حدود الدّراسة ومحدّداتها	8
أنموذج الدراسة	11
التّعريفات الاصطلاحية والإجرائية	12
الفصل الثاني: الإطار النظري والدّراسات السّابقة	
الإطار النظري	13
الدّراسات السّابقة	61-15
التعقيب على الدراسات السابقة	41-15
الفصل الثالث: الطّريقة والإجراءات	
منهجية الدّراسة	61-56
مُجتمع وعينة الدراسة	74-62
أداة الدراسة	63
	63
	66

72	إجراءات تنفيذ الدراسة
72	تصميم الدراسة
73	المعالجات الإحصائية
108-75	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
76	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
81	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
86	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
94	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع
101	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس
151-109	الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها
110	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشته
112	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشته
114	تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشته
115	تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشته
119	تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشته
123	التوصيات
126	المصادر والمراجع العربية
132	المصادر والمراجع الأجنبية
136	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	مصادر أنموذج الدراسة	12
1.3	توزيع عينة الدراسة حسب مُتغيرات البيانات "الشخصية والعامة للنساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت" (ن=230)	64
2.3	يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور "الدور القيادي للمرأة" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)	68
3.3	قيم معاملات ارتباط فقرات محور "التحول الرقمي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)	69
4.3	معاملات الثبات لمحاور الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا	70
5.3	درجات احتساب الدور القيادي للمرأة ومجالاته، والتحول الرقمي ومجالاته والوزن النسبي المقابل لكل فئة	71
1.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور تطبيق الدور القيادي للمرأة وعلى المحور ككل	76
2.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بُعد الصفات الشخصية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	77
3.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بُعد الصفات الإدارية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	78
4.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد الصفات التقنية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	79
5.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد الصفات الإبداعية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	80
6.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور التحول الرقمي وعلى المحور ككل	81
7.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لبُعد البنية التحتية الرقمية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	82
8.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	83
9.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد العمليات والإجراءات الرقمية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	84
10.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لبُعد رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي	85

87	11.4	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة دور التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
88	12.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
90	13.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
91	14.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
93	15.4	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإبداعية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
94	16.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
95	17.4	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي
96	18.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير العمر
97	19.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

98	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني	20.4
99	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	21.4
100	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	22.4
102	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	23.4
103	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي تبعاً لمتغير المؤهل العلمي	24.4
104	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير العمر	25.4
105	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني.	26.4
106	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني	27.4
107	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	28.4
108	اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي	29.4

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
137	أداة الدّراسة قبل التّحكيم	أ
143	قائمة المحكّمين	ب
144	أداة الدّراسة بعد التّحكيم (الاستبانة)	ت
149	كتاب تسهيل المهمّة	ث
150	قائمة مؤسسات المجتمع المدني	ج

الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة

سلفيت

إعداد: مريم مصباح علقم

بإشراف: د. أمجد القاضي

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت مقاييس الدراسة على عينة ميسرة ضمت (230) من النساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت والتي شملت ما نسبته (40%) من حجم مجتمع الدراسة، واستخدمت الباحثة استبانة مكوّنة من متغيرين هما: (الدور القيادي للمرأة، والتحول الرقمي) وتم تحليل بياناتهما من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS).

وأظهرت النتائج أنّ درجة الممارسة الكلية لتطبيق الدور القيادي للمرأة جاءت مرتفعة بنسبة مئوية (81.2%)، وجاء بُعد "الصفات الشخصية للمرأة القيادية" في المرتبة الأولى وبمستوى مرتفع بنسبة مئوية (82.8%)، وجاءت في المرتبة الرابعة بمستوى مرتفع الصفات التقنية بنسبة مئوية (79.8%). كما بينت النتائج أن مستوى التحول الرقمي لدى النساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت جاء على المستوى الكلي بمستوى مرتفع بنسبة مئوية (70.2%)، وجاء بُعد "رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي" في المرتبة الأولى بنسبة (72.6%) بمستوى مرتفع، بينما جاء بُعد "الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بنسبة مئوية (67.6%) بمستوى متوسط، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي والتحول الرقمي في مؤسسات

المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمُتغير: (العمر) بينما جاءت الفروق لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت لصالح النساء اللواتي يحملن درجة (بكالوريوس، وماجستير فأعلى)، وجاءت لصالح النساء اللواتي لديهن سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني (أقل من 5 سنوات - 15 سنة فأكثر). ولصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس، أو عضو هيئة إدارية). كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بين ممارسة المرأة للدور القيادي والتحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون على الدرجة الكلية ($r = 0.57$).

وفي ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بضرورة تعزيز التدريب التقني للمرأة القيادية، خصوصا فيما يتعلق في المهارات الرقمية، وتخصيص ميزانية لتحسين الدعم الإداري للتحويل الرقمي، وتخصيص ميزانية مالية مستقلة للمشاريع الرقمية ضمن الخطط السنوية للمؤسسة، والتوجه نحو بناء شراكات مع جهات مانحة تدعم الرقمنة.

الكلمات المفتاحية: الدور القيادي للمرأة، التحول الرقمي، مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

The Leadership Role of Women in Light of the Requirements of Digital Transformation in Civil Society Organizations in Salfit Governorate

Prepared by:

Mariam Mussbah Abd Alsalam Alqam

Supervised by:

Dr. Amjad Alqadi

2025

Abstract

The study aimed to identify the leadership role of women in light of the requirements of digital transformation within civil society organizations in Salfit Governorate. To achieve this objective, the researcher employed the descriptive-analytical method, applying the study tools to a convenience sample consisting of (230) women working in civil society organizations in Salfit Governorate, representing (40%) of the study population. A questionnaire was developed comprising two main dimensions: (the leadership role of women and digital transformation). The data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

The results revealed that the overall level of practicing women's leadership role was high, with a percentage of (81.2%). The domain of "personal attributes of women leaders" ranked first with a high level (82.8%), while the "technical attributes" domain ranked fourth with a high level (79.8%).

Findings also indicated that the overall level of digital transformation among women working in civil society organizations in Salfit Governorate was high (70.2%). The domain of "beneficiaries' satisfaction resulting from digital transformation" ranked first at a high level (72.6%), while the domain of "administrative support for achieving digital transformation" came last with a moderate level (67.6%).

Moreover, the results showed no statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) in the means of the study sample estimates regarding the practice of women's leadership role and digital transformation attributed to the variable of age. However, significant differences were found in favor of women with higher academic qualifications (Bachelor's and Master's degrees or higher), women with years of service in civil society organizations (less than 5 years, and 15 years or more), and those holding positions such as (Chairperson or Board Member).

The results further demonstrated a statistically significant positive correlation (at $\alpha \leq 0.05$) between women's leadership role and digital transformation in civil society organizations in Salfit Governorate, with a Pearson correlation coefficient of $r = 0.57$ for the overall degree.

In light of these findings, the researcher recommends enhancing technical training for women leaders, particularly in digital skills, allocating budgets to strengthen administrative support for digital transformation, dedicating independent financial resources for digital projects within the institutions' annual plans, and fostering partnerships with donor organizations that support digitization.

Keywords: Women's leadership role, digital transformation, civil society organizations, Salfit Governorate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة وأسئلتها

3.1 فرضيات الدراسة

4.1 أهداف الدراسة

5.1 أهمية الدراسة

6.1 حدود الدراسة ومحدداتها

7.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

في العقود الأخيرة، تطور العديد من أبعاد الحياة وبالذات بُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وبظهور شبكات الإنترنت طوّرت كثير من المؤسسات برمجيات لتسهيل إجراءاتها وعملها. فبدأت كثير من هذه المؤسسات والمنظمات بالتحول من نظام عملها التقليدي والقديم إلى العمل ضمن منظومة التحول الرقمي بما يتوافق مع التطورات الحاصلة في العالم. والعمل على الاستفادة من هذا التغيير في تحسين مخرجات العمل.

في ضوء التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها العالم، يُعد القادة الأذكياء هم الذين ينجحون في تحويل هذا الاندفاع التكنولوجي إلى فرص واقعية لتحسين الإنتاجية وتعزيز النجاح (جلاد، 2023). فقد أصبح عمل المؤسسات اليوم في بيئة تتسم بالتغيير وعدم الاستقرار، الأمر الذي جعلها تواجه مجموعة من التحديات المستمرة. ومن ثمّ، فإن ما يحتاجه القادة الإداريون في هذا العصر هو ممارسة أدوار قيادية مرنة واستباقية تمكّنهم من مواكبة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب (دوباخ، 2017).

وفي هذا السياق، يلعب الدور القيادي في المؤسسات دورًا محوريًا في توجيه الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛ فالقيادة الفعّالة لا تقتصر على إصدار التعليمات أو اتخاذ القرارات، بل تتجاوز ذلك إلى تحفيز الأفراد وتوجيههم نحو الابتكار والتطوير المستمر، كما أن القيادة الواعية تسهم في

تعزيز الالتزام الوظيفي ورفع الإنتاجية، مع تحقيق التوازن بين متطلبات الأداء والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية.

وتبرز أهمية القيادة كذلك في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تركز على قيم الشفافية، والمسؤولية، والتعاون بين أعضاء الفريق (العزام، 2021). فهذه الثقافة تمثل الأساس الذي يسهل عملية تنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية، ويدعم تحقيق الأداء المستدام، إذ يشعر الموظفون بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة؛ مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فعالية العمليات (العنزي، 2020).

وعلاوة على ذلك، يتمثل الدور القيادي الناجح في اتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على تحليل المعلومات والبيانات الدقيقة، من خلال استخدام أدوات التخطيط والمتابعة لتقييم الأداء، وتحديد نقاط القوة والضعف، ووضع خطط تطوير مستدامة. هذا النهج القائم على التحليل والتخطيط الاستراتيجي يعزز من قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات المستقبلية وتحقيق التميز المؤسسي على المدى الطويل (عمار وميلاد، 2024).

شهدت العقود الأخيرة اعترافاً متزايداً واهتماماً على كافة المستويات بالدور الذي لعبته المرأة في المجتمع، فقد حصل دور المرأة على تغييرات جذرية ومهمة، وشغلت مواقع قيادية لم تكن متاحة لها من قبل، ودخلت الحياة العامة بكافة جوانبها، وكان الطريق الأول لضمان اندماج المرأة في قضايا المجتمع الحياتية انضمامها للجمعيات الخيرية (خيال، 2016).

يشير التحول الرقمي إلى عملية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير كيفية عمل المؤسسات وتقديم القيمة للمستخدمين، بما يشمل تعديل الهياكل التنظيمية، والعمليات التشغيلية، وأنماط القيادة. وقد أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية للمؤسسات في مختلف القطاعات، حيث يُمكنها من تحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة على الابتكار، وتحقيق استدامة الأداء المؤسسي (الدناصوري، 2021)، ويسهم التحول

الرقمي في تسهيل اتخاذ القرار المبني على البيانات من خلال دمج نظم المعلومات الذكية، وتحليل البيانات الكبيرة (Big Data)، واستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. هذه الأدوات تمكن المؤسسات من مراقبة الأداء لحظيًا، وتحديد الفرص والتحديات بسرعة، مما يحسن من استجابة المؤسسات للتغيرات البيئية والتنافسية (الرحمن، 2020). كما يُعتبر التحول الرقمي عاملاً أساسياً في تعزيز المرونة المؤسسية، حيث يتيح تبني نماذج عمل مبتكرة، وتطوير الخدمات والمنتجات بشكل أسرع، وتحقيق تكامل بين مختلف وحدات المؤسسة. ويُظهر التحول الرقمي تأثيراً مباشراً على تحسين جودة الخدمات، وتقليل التكلفة التشغيلية، وزيادة رضا المستفيدين من خلال توفير خدمات أكثر سرعة وكفاءة. بالإضافة إلى ذلك، يلعب التحول الرقمي دوراً في دعم ثقافة الابتكار والتعلم المستمر داخل المؤسسات، حيث يشجع الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، ويعزز من قدرة المؤسسة على الاستجابة للتحديات المستقبلية بطرق مبتكرة ومستدامة (السيد، 2022).

أضحى التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى لتحسين وتطوير خدماتها لتسهيل الوصول للمستفيدين، كما أصبح أيضاً يوفر الجهد والتكلفة بشكل كبير ويحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها (الرحمن، 2022). وتسليح المرأة بالتكنولوجيا الرقمية هو الطريق لتحقيق مكاسب عدة وتمكنها في جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعطيها فرصة أكبر للحرية والتعبير عن رأيها والتصدي للقوانين والأعراف المقيدة لها (الحاروني، 2021).

ويعزز دمج التحول الرقمي مع القيادة النسائية القدرة المؤسسية على التكيف مع التحديات المستقبلية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية. إذ تتيح للمرأة القيادية استخدام الأنظمة الرقمية لمتابعة الأداء وقياس مؤشرات النجاح، مما يدعم الشفافية والمساءلة داخل المؤسسة، ويضمن توافق المبادرات الرقمية

مع الأهداف الاستراتيجية العامة، ويعزز قدرة المؤسسة على الابتكار المستمر وتحقيق قيمة مضافة للمجتمع (Wulandari & Ahmad, 2025).

1.2: مشكلة الدراسة وأسئلتها

يشهد العالم تحولاً رقمياً متسارعاً يؤثر على جميع جوانب حياتنا وأساليب العمل في المؤسسات المختلفة، بما في ذلك المؤسسات المدنية. وقد أظهرت الدراسات الحديثة أن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لتحسين الأداء المؤسسي، وتوفير الخدمات للمستخدمين في أي وقت وأي مكان، كما بينت دراسة رحمن (2022) أن الإدارة العليا بمستشفى النور قدمت الدعم الكافي للمستخدمين في الوقت المناسب من خلال استخدامها للتحول الرقمي، كما أوضحت دراسة أبو دية (2022) أن دور التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، ورغم ذلك فالدراسات السابقة لم تتناول بشكل كافٍ كيفية تأثير التحول الرقمي على القيادة في المؤسسات المدنية الفلسطينية. كما جاء في دراسة اشنيوي (2023)، أن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء بنسبة مرتفعة، وأن مستوى التحول الرقمي جاء بنسبة مرتفعة، علماً بأنه لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد (المهارات الشخصية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإبداعية) في التحول الرقمي. علاوة على ذلك، لاحظت الباحثة من خلال خبرتها المباشرة كمتطوعة في عدد من المؤسسات المدنية، أن بعض أساليب العمل الإداري ما زالت تقليدية وبدائية مما يؤدي إلى استهلاك الوقت والجهد بشكل غير فعال، مع وجود ثغرات في الالتزام والتواصل مع الفئات المستهدفة. هذه الملاحظة العملية، رغم أهميتها، لم تستند إلى دراسات سابقة كافية، مما يؤكد وجود حاجة بحثية لفهم دور القيادة في المؤسسات المدنية الفلسطينية في تعزيز التحول الرقمي وفعاليتيه.

بناءً على ذلك، تأتي هذه الدراسة؛ لتسليط الضوء على دور التحول الرقمي في تعزيز القيادة النسائية في المؤسسات المدنية الفلسطينية، وفهم كيفية تحسين استراتيجيات القيادة في ظل تطوير العمليات الرقمية لتحقيق أداء مؤسسي مستدام وفعال، مع التركيز على الفجوات البحثية التي لم تتطرق إليها الدراسات السابقة في السياق المحلي، ويظهر من خلال هذه المشكلة السؤال الرئيس:

ما الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

وينبثق عن السؤال الرئيس التساؤلات التالية:

1. ما درجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟
2. ما متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟
3. هل يوجد أثر للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة بدلالة أبعادها (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية، والصفات التقنية للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

4. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا للمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى الوظيفي)؟

5. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمتطلبات التحول الرقمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى الوظيفي)؟

1.3: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

1. توفر إطاراً نظرياً وعلمياً يزيد من المعرفة حول الدور القيادي للمرأة، والتحول الرقمي وهي بهذا تنثري الموضوع والمكتبات.

2. يمكن الاستعانة بها عند إجراء البحوث العلمية الجديدة؛ لكونها تركز على مفهوم التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني كمؤسسات يديرها المجتمع والمرأة.

3. تنثري المكتبة العربية ومكتبات الجامعات ليستفيد منها الباحثين وطلاب الدراسات العليا.

❖ تسلط الضوء على دور المرأة القيادي في مؤسسات المجتمع.

❖ الأهمية العملية:

تظهر الأهمية العملية في الجوانب التالية:

1. تقديم تغذية راجعة للمسؤولين وصناع القرار في مؤسسات المجتمع المدني حول أهم التوصيات المتعلقة بتعزيز الدور القيادي للمرأة، بما يواكب متطلبات التحول الرقمي إلى جانب الاستفادة من التجارب العالمية في هذا المجال.

1.4: أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعرف إلى درجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.
2. التعرف إلى متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.
3. التعرف إلى أثر التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة بدلالة أبعادها (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية، والصفات التقنية للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.
4. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى الوظيفي).
5. الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتطلبات التحول الرقمي تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى الوظيفي).

1.5: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي :

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة بدلالة أبعادها

(الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية، والصفات التقنية للمرأة القيادية،

والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

وللتحقق من الفرضية الرئيسة الأولى يتفرع عنها الآتي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول

الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات

والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة

القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول

الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات

والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية

في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول

الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات

والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية

في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول

الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، والعمليات

والإجراءات الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإبداعية في

مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات

عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت
تعزى لمتغيرات: (المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى
الوظيفي) ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير
المؤهل العلمي.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير
العمر.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات
الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لتقديرات عينة الدراسة لدرجة

ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير المسمى
الوظيفي.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى

متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغيرات: (المؤهل

العلمي، العمر سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي) ويتفرع منها الفرضيات الآتية:

1- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

2- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير العمر.

3- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني.

4- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لمستوى متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

1.6: حدود الدراسة

تحدد نتائج الدراسة وتعميماتها في إطار الحدود الآتية:

1. الحدود البشرية: طبقت مفردات الدراسة على النساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

2. الحدود المكانية: محافظة سلفيت.

3. الحدود الزمانية: في العام 2024/2025 م.

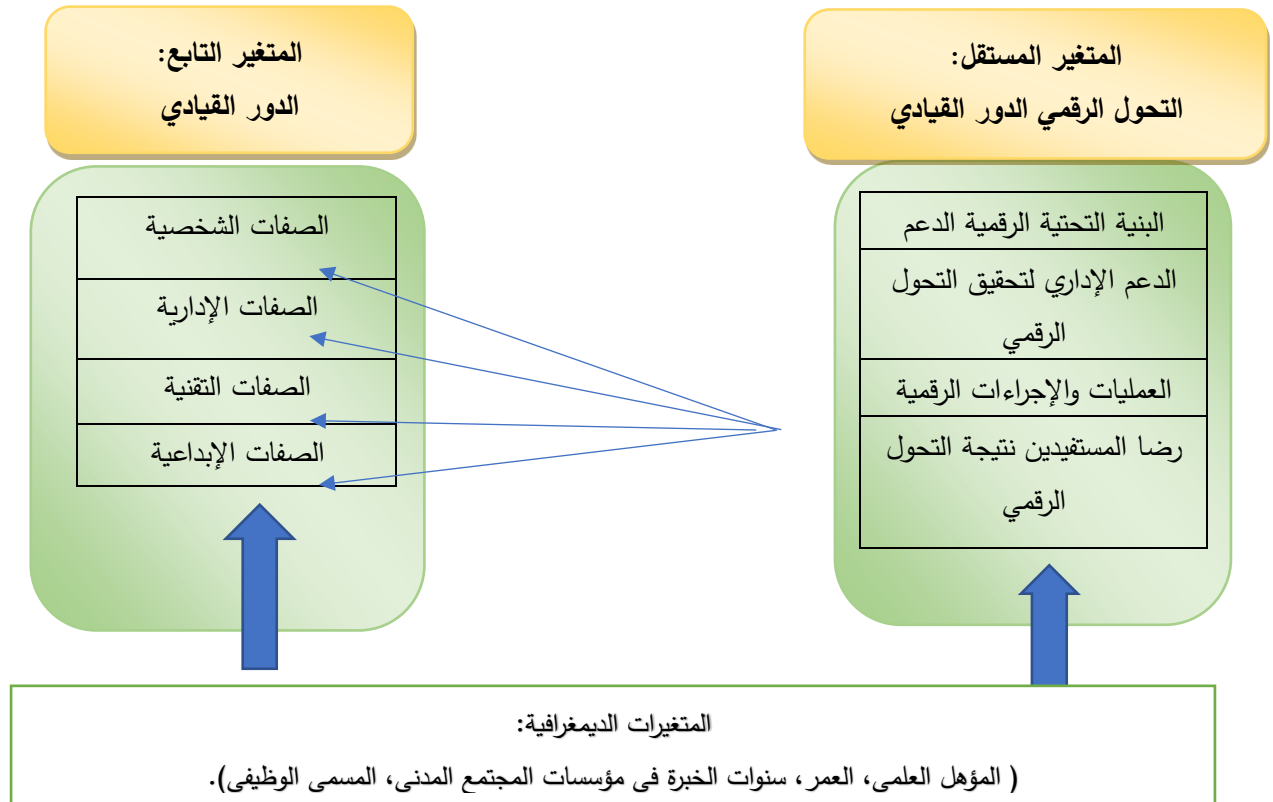
الحدود الموضوعية: الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

4. الحدود المفاهيمية، والمصطلحات الواردة في الدراسة.

5. الحدود الإجرائية: محاور الدور القيادي للمرأة، والتحول الرقمي، ومن خلال أداة جمع البيانات من مجتمع وعينة الدراسة وهي (الاستبانة)، بما يتضمن درجة صدقها وثباتها على عينة الدراسة وخصائصها، والمعالجات الإحصائية المناسبة.

ومن محددات الدراسة الصعوبات التي واجهت الباحثة أثناء توزيع الاستبيان، وصعوبة الوصول إلى كافة أفراد مجتمع الدراسة.

6. 1: أنموذج الدراسة



الشكل رقم (1): نموذج يوضح المتغيرات الرئيسية للدراسة

جدول رقم (1.1) مصادر أنموذج الدراسة

المتغير	الأبعاد	الأدبيات السابقة
التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية الدعم.	(اشنوي، 2023)
	الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي.	(الجلاد، 2023)
	العمليات والإجراءات الرقمية.	(الحازمي، 2023)
	رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي.	(أبو دية، 2022)
الدور القيادي للمرأة	الصفات الشخصية.	(العزام، 2021)
	الصفات الإدارية.	(العنزي، 2020)
	الصفات التقنية.	(خيال، 2016)
	الصفات الإبداعية.	(العتيبي، 2021)

من إعداد الباحثة اعتمادًا على الأدبيات والدراسات السابقة

1.8: مصطلحات الدراسة

تشتمل هذه الدراسة على عدد من المصطلحات والمفاهيم، حيث تم تعريفها اصطلاحياً وإجراءً على النحو الآتي:

أولاً: القيادة: وهي القدرة على تحفيز مجموعة من الأفراد وإثارة اهتمامهم، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس (الحباري، 2021).

وتعرف الباحثة " القيادة " إجرائياً على أنها قدرة القائد على التأثير بفريقه وتوجيههم وإرشادهم من أجل الوصول وإنجاز الأهداف الموضوعية.

أما " الدور القيادي للمرأة" فهو الدور الذي تتمكن فيه المرأة من ممارسة القيادة في المؤسسة وتتمتع فيه بصفات القائد وخصائصه ذات القدرات الإبداعية والمهارات الذهنية والاعتماد على النفس والقدرة على فهم الفريق وتوجيههم للطريق الصحيح.

ثانياً: التحوّل الرقمي هو "كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء، فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات

المقدمة للعمال والجمهور، كما يقوم على توظيف التكنولوجيا بما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها بما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد" (السيد، 2022: 9-10).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن تبني وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والممارسات والتقنيات الجديدة داخل المؤسسات بهدف تحسين أدائها، وتعزيز قدرتها على المنافسة في العالم الرقمي المتغير. وكيفية إدخال واستخدام التقنيات الرقمية كالحاسوب والهواتف النقالة بشكل تفاعلي بالأعمال.

ثالثاً: مؤسسات المجتمع المدني هي "مجموعة التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا بُد للاختيار في عضويتها. هذه التنظيمات التطوعية الحرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها، أو لتقديم خدمات للمواطنين، أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة" (شحادة، 2015: 14).

تعرف الباحثة **مؤسسات المجتمع المدني** إجرائياً باعتبارها مؤسسات غير رسمية تطوعية لها نشاطاتها الخاصة، ولا تتبع للمؤسسات الحكومية في الدولة، أعضاؤها متطوعون ينفذون أنشطة تطوعية ذات طابع اجتماعي وإنساني غير ربحية من أجل تحقيق المصالح المشتركة للأهداف الموضوعة لمؤسستهم.

محافظة سلفيت: محافظة تقع في وسط فلسطين، في الجزء الشمالي الغربي من الضفة الغربية، وتضم 20 تجمعاً. يمتاز مناخ المحافظة بمناخ حار وجاف صيفاً وماطر شتاءً. يبلغ عدد سكان محافظة سلفيت حوالي 65.170 نسمة في منتصف عام 2011، أي ما نسبته 2.5% من إجمالي سكان الضفة الغربية (الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2021).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

1.1.2 الدور القيادي

2.1.2 التحول الرقمي

3.1.2 مؤسسات المجتمع المدني

2.2 دراسات سابقة

1.2.2 الدراسات المتعلقة بالدور القيادي

2.2.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تمهيد

تناول هذا الفصل عدة موضوعات، ففي القسم الأول تم التطرق إلى موضوع القيادة باعتبارها عملية حيوية تهدف إلى توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة بأسلوب ملهم، حيث تتضمن القيادة مجموعة من العناصر الأساسية مثل الرؤية الواضحة، والقدرة على اتخاذ القرارات، والتأثير الإيجابي على الفريق. وفي القسم الثاني، تم تسليط الضوء على التحول الرقمي باعتباره أحد أهم الاتجاهات المعاصرة التي تُحدث تغييراً جذرياً في عمل المؤسسات، وبدأت الباحثة بتعريف التحول الرقمي، وتطرقت إلى الأسباب والدوافع لاستخدامه، والتي تشمل تحسين الأداء المؤسسي، وتلبية احتياجات العملاء المتزايدة. أما القسم الثالث، فقد تناولت الباحثة مؤسسات المجتمع المدني من خلال استعراض نشأتها وتطورها عربياً، وتم تعريف مؤسسات المجتمع المدني باعتبارها هيئات مستقلة تهدف إلى تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز القيم الإنسانية، وتناولت الباحثة وظائف مؤسسات المجتمع المدني التي تتنوع بين تقديم الخدمات، والمناصرة، وبناء القدرات، وأشارت إلى خصائص هذه المؤسسات، مثل الطابع التطوعي والاستقلالية، التي تمنحها مرونة في التفاعل مع القضايا المجتمعية المختلفة.

1.1.2 الدور القيادي للمرأة

1.1.1.2 مفهوم القيادة:

يمكن تعريف القيادة بأنها محاولة استخدام التأثير؛ لتحفيز الأفراد نحو تحقيق بعض الأهداف، فهي عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف، وإقناع وتوجيه الآخرين وتجميعهم لتحقيق هدف مشترك دون إرغام أو ممارسة السلطة عليهم (الريش، 2024).

وفي هذا الصدد يعرف أوليكان وآخرون (Olalekan et al, 2021) القيادة بأنها عملية تفاعل تحدث في مجموعة ذات هدف أو أهداف مشتركة، ويقودها شخص لديه قدرة التأثير على باقي الأعضاء لتحقيق الأهداف. كما تعرف القيادة بأنها قدرة الشخص في التأثير على الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة (Aisyah et al., 2022).

وهناك من عرّف القيادة بأنها عملية التأثير الاجتماعي التي تحدث في سياق جماعي نحو تحقيق هدف مشترك من خلال توافر مجموعة مترابطة من المعرفة والمهارات والسلوكيات المتعلقة بأنشطة القيادة والإدارة والتابع (Till et al, 2020)، وتعرف القيادة أيضا، بأنها عملية التأثير على أنشطة فرد أو مجموعة في الجهود المبذولة لتحقيق الهدف في موقف معين (Chalikias et al, 2020)

ويمكن تعريف القيادة أيضا على أنها القدرة على إحداث التأثير في سلوك الآخرين لجعلهم يقبلون النفوذ والسلطة عن رضا واختيار، وليس عن قهر ومساءلة، وبالتالي ضرورة توفر عدد من العناصر في القيادة وهي المهمة، والأفراد التابعون، والموقف القيادي، وعملية التأثير (آل قماش، 2020).

وتُعرف موسوعة العلوم الاجتماعية القيادة بأنها العلاقة بين الفرد والجماعة حول اهتمام مشترك والتصرف بطريقة موجهة وموحدة يقوم بها القائد (عبود، 2020).

بينما أشار الشافعي (2019) للقيادة بأنها تتمثل في مقامها الأول في اتخاذ قرارات فعالة، وإذا اتخذ القائد قرارات جيدة، سيكون كل شيء في موضعه الصحيح، وعلى القائد أن يتخذ قرارته بشكل موضوعي، وعلى أساس من الدراسة والحقائق والعقلانية.

بناءً على ما سبق تُعرّف الباحثة القيادة بأنها العملية الديناميكية التي يقوم من خلالها الفرد بتوجيه مجموعة من الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق هدف مشترك، وذلك من خلال استخدام مهاراته القيادية ومعرفته لتأثير الآخرين في سياق تفاعلي يركز على بناء التماسك الداخلي ووضوح الرؤية، مع التأكيد على ضرورة امتلاك القائد سمات مثل القدرة على اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والوعي الذاتي، والثقة بالنفس، فهذه العملية تتطلب من القائد فهم الظروف المحيطة واتباع نهج عقلاني، مما يعزز التفاعل البناء بين القائد وفريقه لتحقيق الأهداف المقررة.

2.1.1.2 عناصر القيادة

تتكون القيادة من أربعة عناصر:

القائد: سواء أكان (رجلاً أو امرأة)، ويجب أن يكون لديه فهم صادق حول من هو، وما يعرف وما يمكنه القيام به، وحتى يكون ناجحاً عليه أن يقنع أتباعه أو المسؤول عنه بأنه يستحق أن يتبعوه.

التابعون: الأشخاص المختلفون يحتاجون إلى أنماط قيادة مختلفة، مثلاً الموظف الجديد يتطلب مزيداً من الإشراف أكثر مما يتطلبه الموظف صاحب سنوات الخدمة، والشخص الذي يفتقر إلى الحافز يتطلب منهجاً مختلفاً عن الشخص الذي يحصل على درجات عالية من التحفيز، وعلى القائد أن يعرف الأشخاص التابعين له، فنقطة الأساس هي أن يكون لديه فهم جيد للطبيعة البشرية مثل الاحتياجات والعواطف والدوافع (نجم، 2023).

الاتصال: يقود القائد الأشخاص من خلال الاتصال، والكثير من ذلك هو غير لفظي، مثلاً عندما يضع المثال للمرؤوسين، فلا يجوز أن يطلب منهم شيئاً هو نفسه لا يرغب في القيام به، إن الطريقة التي يتواصل بها القائد مع المرؤوسين هي أن يبني العلاقة مع الموظفين.

الوضع أو الحالة: تختلف أفعال القادة حسب الحالة، فما يفعله في موقف معين لا يحتاجه دائماً لعمله في جميع المواقف؛ لذلك يجب أن يحكم جيداً، وأن يعرف أسلوب القيادة اللازم لكل حاله حتى تكون النتائج فعالة (العنزي، 2020).

وعليه يتضح للباحثة بأن القيادة تتكون من أربعة عناصر أساسية تساهم في نجاح القائد وتحقيق أهدافه، فالعنصر الأول هو القائد نفسه، الذي يجب أن يكون لديه وعي دقيق بنفسه وقدراته وأهدافه، والعنصر الثاني هم التابعون، حيث يتطلب كل فرد في الفريق أسلوباً قيادياً مختلفاً حسب احتياجاته ومستوى تحفيزه، والعنصر الثالث هو الاتصال، الذي يُعتبر الأداة الأساسية التي يواصل من خلالها القائد توجيه فريقه؛ وأخيراً، العنصر الرابع هو الوضع أو الحالة، الذي يتطلب من القائد مرونة في اختياره لأسلوب القيادة المناسب لكل موقف، إذ تختلف استراتيجيات القيادة بناءً على الظروف المحيطة لتحقيق أفضل النتائج.

3.1.1.2 خصائص القيادة:

- أما خصائص القيادة كما ذكرها عبود (2020) فهي كالآتي:
- أن يعرف القائد نفسه ويسعى إلى تحسين الذات، وعليه أن يعرف سماته فيستمر بتقوية صفاته من خلال عمل دراسة ذاتية عن نفسه، وعن الدروس الرسمية، والتأمل والتفاعل مع الآخرين.
 - أن يكون محترفاً فنياً، ويعرف عمله، وعلى دراية تامة بمهامه الوظيفية.

- أن يبحث عن المسؤولية ويتحملها ويبحث عن الطرق لتوجيه المؤسسة إلى آفاق جديدة، وعندما تذهب الأمور بالاتجاه الخطأ، فلا يلوم الآخرين، ويحلل الموقف ويأخذ إجراءات صحيحة ويتحرك إلى التحدي التالي.
 - أن يتخذ القرارات السليمة في الوقت المناسب، ويستخدم حلاً جيداً للمشكلات، ويصنع قرارات وأدوات تخطيط.
 - أن يكون مثلاً جيداً ونموذجاً للموظفين؛ إذ يجب أن لا يسمعون فقط ما يتوقع منهم أن يفعلوه، ولكن أيضاً أن يروا، ويجب أن يصنعوا التغيير.
 - أن يعرف الناس، وأن يبحث عن رفاهيتهم، ويعرف الطبيعة البشرية وأهمية العناية الصادقة بالعاملين.
 - أن يبقي العاملين على اطلاع، ويعرف كيف يتواصل معهم، ويتواصل أيضاً مع الكبار والأشخاص الرئيسيين أيضاً.
 - تطوير الحس بالمسؤولية عند العاملين، ويسعى في تطوير خصائص جيدة مما يساعدهم على تنفيذ مسؤولياتهم المهنية.
 - التأكد من المهام أنها مفهومه، ويتم الإشراف عليها وإنجازها، كما أن التواصل هو المفتاح لهذه المسؤولية.
- من خلال ما سبق تشير الباحثة إلى أن القائد الذي يسعى لتحقيق النجاح والتقدم، يجب أن يكون مدركاً لذاته ويعمل باستمرار على تحسين مهاراته وصفاته الشخصية من خلال التأمل والتفاعل مع الآخرين، كما يجب أن يتمتع بالكفاءة المهنية الكاملة، مما يجعله قادراً على فهم وتحقيق مهامه بكفاءة عالية، ويتحمل القائد المسؤولية ويبحث عن طرق لتوجيه المؤسسة نحو آفاق جديدة، وفي حال حدوث

خطأ، يتجنب إلقاء اللوم على الآخرين ويعالج الموقف بحكمة، واتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب يعتبر من أهم سمات القائد.

4.1.1.2 مهارات القيادة:

أشار العصيمي (2020)، إلى أن مهارات القيادة تتلخص فيما يلي:

- **مهارة حل المشكلات واتخاذ القرار:** هي العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة، ودراساتها والبحث عن أنسب الحلول لها عن طريق المفاضلة بين عدد من البدائل.
 - **مهارة الاتصال:** وهي التي تمكن القائد من التواصل الفعال مع الآخرين، سواء أكان لفظياً أو غير لفظي، وقدرته على التفاعل والتأثير على أفراد الجماعة، وتشمل عدة مهارات مثل: الإنصات، والتحدث والإقناع، وإدارة الحوار، والتفاوض.
 - **مهارة إدارة الوقت:** تتمثل في التعرف على الأساليب الفعالة لإدارة الوقت، وتحليل كيفية إدارة الوقت والكشف عن مهدرات الوقت في الحياة اليومية.
- وأضاف آل مشعان (2018) إلى المهارات السابقة ما يلي:
- **مهارات التخطيط:** وهي وضع مجموعة من الافتراضات حول وضع ما في المستقبل، ثم وضع خطة الأهداف خلال فترة محددة، وتحديد الإمكانيات اللازم توافرها لتحقيق أهداف الجماعة.
 - **مهارة التحفيز:** تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهود نحو تحقيق أهداف الجماعة.
 - **مهارات إدارة التواصل والعلاقات الشخصية وتتضمن:** إدارة العلاقة مع الآخر ومهارة توكيد الذات.

وأضاف فواز (2021) عدة مهارات أخرى، وهي:

- مهارة الإنجاز: وتشتمل على الثقافة والتعليم والمعرفة الواسعة والقدرة على توظيفهم والسعي والعمل.
 - تحمل المسؤولية: وتتطلب المبادأة والثقة بالنفس والمثابرة.
 - روح المشاركة: وتتطلب النشاط والروح الاجتماعية الطيبة والتعاون والقدرة على التكيف.
 - المكانة الاجتماعية: وتتطلب أن يكون القائد قادرًا على فهم الآخرين ومشاركتهم ودعمهم واحترامهم مما يجعله محبوبًا سواء أكان داخل التنظيم أو خارجه.
 - القدرة على تفهم الموقف: وتتمثل في مهارة تلبية حاجات مرؤوسيه ومصالحهم، والقدرة على تحقيق أهداف الجماعة.
- من هنا يتضح للباحثة بأن مهارات القيادة هي مجموعة من القدرات الأساسية التي تمكن القائد من تحقيق النجاح في توجيه فرق العمل وتحقيق الأهداف المشتركة، ومن أبرز هذه المهارات مهارة حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعالة من خلال تحليل البدائل المتاحة، كما تعد مهارة الاتصال أساسية في التأثير على الفريق، ويجب أن يكون القائد قادرًا على التواصل الفعال باستخدام أساليب متعددة كإدارة الوقت والتي تساعد القائد على استخدام الموارد بفعالية، بينما مهارات التخطيط تمكنه من تحديد الأهداف المستقبلية، بالإضافة إلى ذلك، مهارات الإنجاز، وتحمل المسؤولية، وروح المشاركة تسهم في تحقيق أهداف الجماعة وتحفيزها.

5.1.1.2 أبعاد القيادة

تشكل الأبعاد مجتمعة الإطار الذي يمكن من خلاله فهم الدور القيادي، وتحديد العوامل التي تجعل القيادة مؤثرة، وتحقق أهداف المؤسسة بكفاءة واستدامة وتتنحصر هذه الأبعاد في الصفات التالية:

1. الشخصية: تعد الصفات الشخصية حجر الأساس للقيادة الفعّالة، فهي تمثل البنية الداخلية التي تحدد سلوك القائد في مواجهة التحديات، وتشمل هذه الصفات القدرة على ضبط النفس في المواقف الصعبة، والمرونة في التعامل مع تغيّر الظروف، إضافةً إلى الصدق والأمانة التي تبني الثقة بين القائد وفريقه، كما تساهم القدرة على التعاطف وفهم الآخرين في تعزيز العلاقات الإنسانية ودعم بيئة عمل إيجابية، مما يسهم في تحقيق الأهداف بشكل متوازن ومستدام (العزام، 2021).

2. الإدارية: تشير الصفات الإدارية إلى قدرة القائد على تنظيم العمل، وتوزيع المهام بفاعلية، وضمان التنسيق بين فرق العمل المختلفة. يتجلى هذا البعد في مهارات التخطيط الاستراتيجي ووضع الأهداف الواقعية، ومتابعة التنفيذ بدقة، مع القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب. من يمتلك هذه الصفات سواء المرأة القيادية أو الرجل القيادي يمكنه تحقيق التوازن بين الأداء الفردي والجماعي، وضمان التقدم المستمر للمؤسسة دون التضحية بالجودة أو التماسك الداخلي للفريق (العنزي، 2020).

3. التقنية: تعكس الصفات التقنية مدى قدرة القائد على استخدام الأدوات الحديثة والأنظمة التكنولوجية لدعم اتخاذ القرار وتحسين الأداء. تشمل هذه القدرات استغلال البيانات والمعلومات بشكل فعال، واستخدام برامج إدارة الأعمال، والتحليل الرقمي لتطوير الاستراتيجيات، فالقائد ذو الكفاءة التقنية لا يقتصر على الخبرة التقليدية فقط، بل يسعى لتطبيق حلول مبتكرة ترتقي بأداء المؤسسة، وتفتح آفاقاً جديدة للتطوير والتحسين المستمر (خيال، 2016).

2. الإبداعية: تمثل الصفات الإبداعية المحرك الأساسي للابتكار والتجديد داخل المؤسسة، وتشمل القدرة على التفكير خارج الصندوق، وابتكار حلول جديدة للمشكلات، وتحفيز الفريق على طرح

أفكار مبتكرة، فالقائد الإبداعي يخلق بيئة محفزة للتجريب والتعلم، ويحوّل التحديات إلى فرص؛ ما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة والتفوق على المنافسين. كما أن هذا البعد يعزز من روح المبادرة داخل الفريق ويشجع على التعاون الإبداعي (العتيبي، 2021).

6.1.1.2 النظريات المفسرة للمواقف تجاه قيادة المرأة:

نظرية تطابق الدور (Role Congruity Theory):

تفسر النظرية المواقف تجاه قيادة المرأة من خلال مفهوم التوافق أو التعارض بين الأدوار الاجتماعية المنسوبة إلى الجنسين ومتطلبات القيادة، وفقاً لهذه النظرية، ينشأ التحيز ضد النساء القائدات نتيجة تصورات الناس بأن الصفات المرتبطة بالدور الاجتماعي للمرأة (مثل التعاطف والاهتمام بالجماعة) تتعارض مع الصفات المطلوبة للقيادة (مثل الحزم والاستقلالية)، بحيث يوجد شكلان رئيسيان لهذا التحيز (Eagly et al, 2002):

1. تصور النساء على أنهن أقل كفاءة من الرجال في أدوار القيادة؛ لأن القيادة غالباً ما تُرى كدور ذكوري.
 2. التقييم السلبي لسلوك المرأة عند تأدية دور القيادة، حيث يُنظر إليها على أنها تخالف التوقعات الاجتماعية التقليدية للمرأة إذا أظهرت صفات قيادية قوية.
- نتيجة لذلك، تواجه النساء صعوبة أكبر في الوصول إلى أدوار القيادة، وحتى إذا حققن النجاح في هذه الأدوار، قد يواجهن مقاومة أو تقليلاً من إنجازاتهن، وتؤكد النظرية أن هذه التحيزات تظهر بشكل أوضح في البيئات التي تعزز التصورات النمطية أو تحدد القيادة بمعايير ذكورية (Tiehl et al, 2012).
- ومن هنا تقدم نظرية تطابق الدور تفسيراً دقيقاً للتحيزات المرتبطة بقيادة المرأة، حيث تفترض أن التحيز ينشأ عندما تتعارض التوقعات الاجتماعية المرتبطة بدور الجنسين مع المتطلبات المفترضة للقيادة،

وعليه تعالج النظرية قضايا التحيز تجاه القيادة النسائية من خلال تحليل الفجوة بين أدوار الجندر التقليدية ومتطلبات أدوار القيادة، بحيث تشير الأبحاث إلى أن هذا التحيز يظهر في تقييم النساء بشكل أقل إيجابية مقارنة بالرجال، سواء عند التقدم لمناصب قيادية أو أثناء ممارسة أدوار القيادة، مما يخلق عوائق أمام تحقيق المرأة للنجاح في هذه الأدوار، فالتحيز يتفاقم في المناصب التي تتطلب صفات "ذكورية" واضحة مثل القوة والجرأة، كما أنه يظهر بشكل أوضح في السياقات الثقافية التي تعزز الأدوار الجندرية التقليدية (Triana et al, 2024)

ورغم التطورات في مواقف المجتمع تجاه القيادة النسائية، تظل هذه التحيزات قائمة بشكل أكثر دقة، وبالتالي تدعو النظرية إلى أهمية تحدي الأنماط الجندرية التقليدية وإعادة صياغة تعريفات القيادة لتشمل الصفات "الاجتماعية" مثل التعاون، مما يسهم في تقليل الفجوة بين التوقعات الجندرية ومتطلبات القيادة (Ritter et al, 2004).

النظرية النسوية الاشتراكية:

شهدت النسوية الاشتراكية - كتيار فكري وسياسي - صعودًا وهبوطًا، توقفت في منتصف الثمانينيات؛ غير قادرة على تقديم استجابة متماسكة لانتقادات نظرية الأنظمة الثنائية (النظرية التي ترى أن السلطة الاجتماعية تنقسم إلى نظام أبوي للاضطهاد الجندري ونظام رأسمالي موازٍ)، ومع ذلك، في أواخر التسعينيات، ومع فرض العولمة مجموعة من الحقائق الاقتصادية غير المرغوبة، بدأت العديد من النسويات ما بعد الحداثة في البحث عن تفسير مادي، إذ كان هناك توجه يفسر اضطهاد النساء من خلال المتطلبات الوظيفية لدفع رأس المال نحو الربح، وهذا التوجه واجه باستمرار توجهًا ثانيًا يرى اضطهاد النساء من خلال دافع اجتماعي - بيولوجي إذ أن لدى الرجال السعي نحو السيطرة (Ferguson, 2009).

ترى المفكرات الاشتراكيات أن الفروق بين الجنسين هي فروق سيكولوجية فيزيقية بما أن الإنسان تشكل اجتماعيا، والصفات السيكولوجية والفيزيكية تتحدد بالممارسة، وحاولن البحث عن أدلة تثبت العلاقة بين الحياة الداخلية للإنسان وبين خبراته الاجتماعية، بالإضافة إلى الاهتمام بالفروق السيكولوجية بين الجنسين، واعتباره أهم من الفروق الأخرى (العزيمي ، 2005)

فالنسوية الاشتراكية هي مزيج من الماركسية والنسوية الراديكالية، حيث تسعى لفهم وتحليل الوضع الطبقي للمرأة وظروفها في سياق الاقتصاد السياسي للعمل المنزلي والعلاقات الأبوية ضمن النظام الرأسمالي، وتركز النسوية الاشتراكية على تحليل الاستغلال الذي تتعرض له المرأة في البيت وسوق العمل، معتبرة أن هذا الاستغلال هو السبب الرئيس للتفاوتات القائمة على النوع، وتؤكد على وجود مؤسستين متوازيتين، الأولى تتمثل في الاقتصاد الرأسمالي، والثانية في الأسرة التي تخضع للتوجهات الأبوية، وفي هذا السياق، يعزز النظام الرأسمالي البنية الأبوية ويعمل كل منهما على تدعيم الآخر؛ مما يؤدي إلى استمرار هيمنة الذكور على الإناث وتكريس الاستغلال المزدوج في مختلف أبعاد الحياة (سليمان، 2014).

2.1.2 التحول الرقمي

أصبح التحول الرقمي (DT) أولوية للمؤسسات في القرن الحادي والعشرين، وهو عملية طبيعية وضرورية للمنظمات التي تسعى لأن تكون رائدة في التغيير ولها قدرة تنافسية عالية في مجالاتها، وأصبح ضرورة للبقاء في الساحة والقدرة على التكيف مع التحديات الجديدة التي تطرأ في كافة المجالات، ويتطلب هذا تطوير استراتيجيات رقمية شاملة، وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات التي توفرها التقنيات الحديثة لتطوير نماذج أعمال جديدة، تناول هذا القسم مفهوم التحول الرقمي،

والأسباب والدوافع التي تدعو المؤسسات إلى تبني التحول الرقمي، بما في ذلك الحاجة إلى التكيف مع التغيرات التكنولوجية السريعة وتحقيق ميزة تنافسية، كما تم استعراض أهمية التحول الرقمي للمؤسسات، خاصة في ظل العولمة والتطور التكنولوجي، وتم كذلك تسليط الضوء على المقومات الأساسية التي تشكل أساس التحول الرقمي، مثل البنية التحتية الرقمية والموارد البشرية المدربة، بالإضافة إلى ذلك، تم استعراض المميزات التي يجلبها التحول الرقمي للمؤسسات، مثل تحسين الإنتاجية وتعزيز الابتكار، وفي الوقت ذاته، تم مناقشة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي، مثل التحديات الأمنية والتهديدات التي قد تؤثر على استقرار المؤسسات وأدائها.

1.2.1.2 مفهوم التحول الرقمي:

يُعرف التحول الرقمي (Digital Transformation) بأنه "استخدام التكنولوجيا لتحسين أداء المؤسسات بشكل جذري أو توسيع نطاق وصولها"، ويُركّز التحول الرقمي على إعادة صياغة العمليات التجارية والثقافية وتجربة العملاء، باستخدام تقنيات رقمية حديثة مثل وسائل التواصل الاجتماعي، والحوسبة السحابية، والتحليلات، والأجهزة المتنقلة، ويهدف التحول الرقمي إلى تحقيق تكامل أكبر بين التكنولوجيا والإدارة لتلبية متطلبات السوق والعملاء المتغيرة باستمرار، مما يساعد المؤسسات على البقاء تنافسية وتحقيق الكفاءة والابتكار في نماذج أعمالها (Jha, 2020).

ويشير (Wu, 2024) إلى التحول الرقمي باعتباره عملية استخدام للتكنولوجيا الرقمية؛ لتحسين الأداء التجاري، أو إعادة تشكيل النماذج التشغيلية للمؤسسات؛ مما يعزز قدرتها التنافسية ويواكب متطلبات الاقتصاد الرقمي المتنامي، ويشمل هذا التحول دمج الأدوات التكنولوجية الحديثة مثل البيانات الضخمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي لتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم تجارب عملاء مبتكرة، وتطوير نماذج عمل قادرة على التكيف مع التطورات السريعة في الأسواق (Wu, 2024).

ويضيف أومول (Omol, 2024) تعريفاً للتحويل الرقمي على أنه عملية تحويل شاملة تعتمد على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب العمل؛ بهدف تحسين الكفاءة التشغيلية، وتقديم خدمات مبتكرة، وتطوير نماذج عمل جديدة تلبي متطلبات العصر الرقمي، ويتجاوز التحويل الرقمي من مجرد تبني التكنولوجيا ليشمل تغييرات ثقافية وتنظيمية تعزز الابتكار، وتُعيد صياغة العمليات، وتوفر تجارب متميزة للعملاء، مما يجعل المؤسسات أكثر تنافسية واستدامة في بيئة ديناميكية.

فالتحول الرقمي هو عملية تبني التكنولوجيا الرقمية بهدف تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتوسيع نطاق الأسواق، وتحسين التنافسية للمؤسسات، ويتجسد هذا التحويل في استخدام أدوات تقنية لتحسين العمليات التجارية، وابتكار فرص جديدة للنمو، وزيادة الأرباح، وفي سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وبالتالي يُنظر إلى التحويل الرقمي على أنه فرصة لتجاوز قيود الموارد ومواجهة تحديات التكنولوجيا والبنية التحتية، مع تحقيق تحسينات في الأداء واستجابة للتغيرات السوقية، إذ يتطلب التحويل الرقمي إدارة فعّالة للتكنولوجيا، وتدريب الكوادر البشرية، وتطوير استراتيجيات ملائمة لضمان استفادة شاملة ومستدامة من هذه العملية (Hendrawan et al, 2024).

وأشار جريمبزي وآخرون (Gkrimpizi et al, 2023) إلى التحويل الرقمي كعملية اجتماعية وثقافية تُحدث تغييرات جذرية وشاملة في المؤسسات أو الصناعات من خلال التكامل الذكي للتقنيات الرقمية والعمليات والكفاءات على جميع المستويات والوظائف، ويهدف إلى تغيير نماذج العمل، والاستراتيجيات، والهياكل التنظيمية، ويشمل التحسينات المرتبطة بتبني التقنيات الرقمية وتأثيرها الاستراتيجي على المجتمع ككل، إذ يُعتبر التحويل الرقمي أعمق من مجرد اعتماد التقنيات الرقمية، إذ يتجاوز ذلك ليشمل التغييرات في الثقافة والقيم والبنية التنظيمية.

فالتحول الرقمي هو القدرة على تحويل المنتجات والخدمات التقليدية إلى نظيراتها الرقمية التي توفر مزايا أكبر من المنتجات المادية، ويعرف بأنه التغيير الجوهرى في الأعمال من خلال استخدام التقنيات الرقمية لدعم العمليات الداخلية والخارجية وتحسين الكفاءة وزيادة تجربة العملاء، ويشمل التحول الرقمي إعادة تشكيل نماذج الأعمال وتطبيق تقنيات رقمية مبتكرة؛ ما يؤدي إلى تغييرات كبيرة في كيفية إدارة الأعمال وتحقيق التفاعل مع العملاء من خلال التقنيات الرقمية (Zhang & Chen, 2024).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن تبني وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والممارسات والتقنيات الجديدة داخل المؤسسات بهدف تحسين أدائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في العالم الرقمي المتغير. وكيفية إدخال واستخدام التقنيات الرقمية كالحاسوب والهواتف النقالة بشكل تفاعلي بالأعمال.

2.2.1.2 الأسباب والدوافع لاستخدام التحول الرقمي

أن التحول الرقمي هو ابتكار جديد يقدم منتجات وخدمات للجمهور توفر لهم الوقت والجهد من خلال التغييرات الحديثة التي تحدثها استخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل كبير حول كيفية تنفيذ العمليات والمعاملات المالية والتفاعل معها، وهو يعتبر عصر جديد لانتقال المنشآت الحكومية والخاصة من التعامل بالمستندات الورقية إلى أساليب جديدة تعتمد على التقنيات الرقمية، وله تأثير واضح ليس فقط على النظم الاقتصادية والمنشآت، وهو يعتمد على القيام بتنفيذ عمليات متخصصة نوعية في كافة المجالات من خلال الوسائل الإلكترونية بحيث تلبي حاجات المستفيدين من خلال إعادة تصميم الخدمات الحكومية بشكل يلبي حاجة المستفيدين إلكترونياً لكي يوفر الجهد والوقت من خلال استخدام التقنيات الرقمية الحديثة (Andersson et al, 2020).

فالتحول الرقمي يعتمد على كيفية فهم تكنولوجيا المعلومات كشرط أساسي للابتكار، وتحقيق القدرة التنافسية، وذلك يتطلب العمل على تطوير ثقافة تعليم النظم الابتكارية على المستوى القومي، والاهتمام

بالعمل على إنشاء بنية تحتية أساسية للاتصالات الرقمية وضمان إدارتها وجودتها، وإمكانية الوصول إليها والقدرة على تحمل تكاليف إنشاء هذه البنية، مع ضرورة العمل على تحسين خاصية الوصول إلى الخدمات الرقمية المقدمة للمجتمع مع ضمان جودتها، والعمل على تطبيق أعمال جديدة مبتكرة تهتم باستخدام الوسائل والنظم والطرق الإلكترونية لتقليل الوقت والجهد، والعمل على زيادة الدخل والإنتاجية والقيمة المضافة لكي يستفيد منها المجتمع، وزيادة الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات والمنتجات المقدمة وتميزها بالمرونة والسرعة وتقليل الوقت والجهد والتكلفة (Li et al, 2021).

ومن هنا تُعدُّ أهمية التحول الرقمي كبيرة في ظل التحديات التي تواجه المؤسسات في مختلف المجالات، حيث يُساهم في تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية والقدرة التنافسية، ويرجع ذلك إلى عوامل مثل العولمة وضغوط المنافسة وتنامي تطلعات المستفيدين، إذ يمثل التحول الرقمي أداة محورية لتحديث الأنشطة والمكونات المؤسسية بما يعزز من استجابتها للتغيرات المستمرة والفرص البديلة المتاحة (الألفي، 2024).

ومن هنا يتضح للباحثة بأن التحول الرقمي في المؤسسات يمثل خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة في تقديم الخدمات، إذ يعتمد التحول الرقمي على استخدام التقنيات الحديثة لتبسيط وتسهيل العمليات اليومية، مما يؤدي إلى توفير الوقت والجهد لكل من المؤسسات والمستفيدين، فالتطور التكنولوجي يمكن أن يعيد تصميم العمليات الإدارية والخدمية بطريقة مبتكرة، تستند إلى الوسائل الرقمية التي تتيح إجراء المعاملات وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر دقة، وبالتالي، يساهم التحول الرقمي في تحقيق نتائج مهنية أفضل من خلال تحسين مستوى الأداء وتوفير الموارد.

2. 3.2.1 أهمية التحول الرقمي

في العقود الأخيرة، زاد الضغط العالمي على المؤسسات لمواكبة التغيرات المستمرة من أجل البقاء والنمو في بيئات تنافسية، ومن أجل التكيف مع هذه التغيرات بكفاءة، وبالتالي أصبح التحول الرقمي (Digital Transformation) من الضروريات الأساسية، إذ يمكن تناول أهميته من خلال ما يلي (Kraus et al, 2021):

- يمكن التحول الرقمي المؤسسات من الاستجابة لفرص السوق الحديثة مع تقليل المخاطر الناتجة عن التغيرات المتسارعة، فالمؤسسات المبتكرة تُضفي التحول الرقمي ضمن استراتيجياتها للبقاء في السوق ومواجهة المنافسة من خلال تبني نظم إلكترونية.
- التحول الرقمي يُحسن الإنتاجية ويوفر فرصاً لتقليل التكاليف من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبرى، فهذه التقنيات تُسهم في تحسين كفاءة العمليات وتحفيز الابتكار.
- التغيرات السريعة التي تُحدثها التقنيات الرقمية تُعرف بـ"التغيرات التحويلية" أو التغيرات المزعزعة (Disruptive Changes)، وهذا النوع من التغيرات يفرض على المؤسسات التحول الرقمي لمواجهة التحديات وضمان استدامة العمل.
- التحول الرقمي لا يقتصر فقط على القطاع التكنولوجي أو البيئي المؤسسي، بل يمتد ليؤثر في المجتمع ككل من خلال التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، فالتحول الرقمي له تأثيرات واسعة في المجالات الاجتماعية والمؤسسية.

- التكنولوجيا تُعتبر المحرك الأساسي لنجاح التحول الرقمي؛ من أنظمة الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات، وتطبيقات التجارة الإلكترونية، إلى أنظمة سلسلة التوريد الرقمي، إذ تسهم هذه التقنيات في تحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لاحتياجات السوق.
- يُعنى التحول الرقمي بتحقيق المرونة التنظيمية (Organizational Agility)، وهي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات الجديدة من خلال استغلال الابتكارات التكنولوجية والاستجابة للتغيرات بكفاءة.

كما يسهم التحول الرقمي في ربط القطاعات الحكومية أو الخاصة ببعضها بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة، وقد أصبحت الضرورة أكثر إلحاحاً لتحول المؤسسة رقمياً، ويرجع ذلك إلى التطور السريع في استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات وأدواتها في كافة مناحي الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات مع القطاعين الحكومي أو الخاص أو كانت تخص الأفراد (Ivarsson & Svahn, 2020). وتتجلى أهمية التحول الرقمي بأنه يعمل على تحسين الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويوفر التكلفة والجهد بشكل كبير (رشوان وقاسم، 2020)، فالمنظمات التي لا تواكب فوائد ومزايا برنامج التحول الرقمي غير قادرة على تحقيق تغيير جذري في الخدمات المقدمة للأفراد في المجالات المختلفة لذلك فهناك ضغوط من كافة شرائح المجتمع على المؤسسات والهيئات لتحسين خدماتها وإتاحتها على كافة القنوات الرقمية، بحيث يجب الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل والقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل (حسنية، 2020).

مما سبق تشير الباحثة بأن التحول الرقمي أصبح عنصراً حيوياً للمؤسسات في العصر الحالي، إذ يمثل أحد أهم الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئات العمل المتغيرة بسرعة من خلال تمكين المؤسسات من الاستجابة للفرص السوقية المتجددة مع تقليل المخاطر، بحيث يعزز

التحول الرقمي القدرة على التكيف مع التغيرات السريعة ويحفز الابتكار ويزيد من الإنتاجية، كما يُسهم التحول الرقمي في تحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير التكاليف من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الكبرى، وعليه يتيح التحول الرقمي للمؤسسات تحقيق المرونة التنظيمية والتفاعل السريع مع التحديات الجديدة، مما يعزز القدرة على الاستجابة لمتطلبات السوق.

2. 4.2.1 أبعاد التحول الرقمي

من أجل فهم التحول الرقمي، يمكن تناول أبعاده الرئيسة المتمثلة في البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري، العمليات والإجراءات الرقمية، ورضا المستخدمين، حيث يشكل كل بعد منها ركيزة أساسية تساهم في إنجاح هذا التحول وضمان استدامته وهي كالآتي:

1. البنية التحتية الرقمية

تشكل البنية التحتية الرقمية الأساس الذي يقوم عليه أي تحول رقمي ناجح، فهي الإطار الذي يضمن جاهزية المؤسسة لاعتماد التكنولوجيا الحديثة، وتشمل هذه البنية شبكات الاتصال المتطورة، وأجهزة الحاسوب والخوادم، وأنظمة الأمن السيبراني التي تحمي البيانات والمعلومات. كما تتضمن الاستثمار في منصات إلكترونية متكاملة قادرة على استيعاب التطبيقات الحديثة، وتسهيل تبادل المعلومات بكفاءة. ومن دون بنية تحتية قوية، يصبح من الصعب تنفيذ أي مبادرات رقمية أو ضمان استدامتها (اشتوي، 2023).

2. الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي

يمثل الدعم الإداري حجر الزاوية في إنجاح مسار التحول الرقمي، إذ يتجلى في التزام القيادة العليا بوضع استراتيجيات واضحة وتوفير الموارد المالية والبشرية اللازمة، يتطلب هذا البعد قدرة الإدارة على

توجيه العاملين نحو تبني الأدوات الرقمية، وتوفير التدريب المستمر لرفع كفاءاتهم، إضافة إلى نشر ثقافة التغيير التي تساعد على تجاوز مقاومة الموظفين للتقنيات الجديدة. فالدعم الإداري لا يقتصر على إصدار القرارات، بل يتعداه إلى توفير بيئة مشجعة ومحفزة على التبني الفعال للتكنولوجيا (الجلاد، 2023).

3. العمليات والإجراءات الرقمية

يتمثل هذا البعد في إعادة هندسة العمليات التقليدية داخل المؤسسة وتحويلها إلى عمليات رقمية أكثر مرونة وفاعلية. فبدلاً من الاعتماد على المعاملات الورقية أو الإجراءات البيروقراطية المعقدة، يتم تبسيط الخطوات وتحويلها إلى خدمات إلكترونية يمكن إنجازها بسهولة عبر الأنظمة الرقمية. ويساعد هذا التحول على تسريع الأداء، تقليل الأخطاء، وخفض التكاليف التشغيلية، إضافة إلى تعزيز الشفافية في جميع مراحل العمل المؤسسي (الحازمي، 2023).

4. رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي

يُعد رضا المستفيدين المقياس الحقيقي لنجاح التحول الرقمي، حيث يعكس مدى توافق الخدمات الرقمية مع توقعاتهم واحتياجاتهم، ويتحقق هذا الرضا عندما تكون الخدمات الرقمية سهلة الاستخدام، سريعة الإنجاز، وآمنة من الناحية التقنية، ويزداد رضا المستفيدين كلما شعروا بأن التحول الرقمي أضاف لهم قيمة ملموسة، مثل اختصار الوقت والجهد وتحسين جودة الخدمة المقدمة. وبهذا يصبح رضا المستفيدين ليس فقط نتيجة للتحول الرقمي، بل مؤشراً استراتيجياً يقيس فعاليته واستدامته (عبد الغني، 2023).

2. 5.2.1 مميزات التحول الرقمي للمؤسسات:

للتحول الرقمي مميزات عديدة للمؤسسات بكافة أشكالها، ويمكن توضيحها من خلال ما يلي (Kirbac, 2021):

1. يساهم التحول الرقمي في تحسين فعالية العمليات وزيادة الكفاءة التشغيلية للمؤسسات، من خلال

استخدام تقنيات مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي، والواقع المعزز، وإنترنت الأشياء، مما يساعد

المؤسسات على تطوير نماذج أعمال أكثر مرونة.

2. يوفر التحول الرقمي قنوات تواصل رقمية تسمح للمؤسسات بالتفاعل بشكل أفضل مع الأطراف

المعنية مثل العملاء والشركاء والموردين، مما يساهم في تعزيز علاقات العمل وتحقيق مزايا تنافسية.

3. يشمل التحول الرقمي استخدام تقنيات متقدمة مثل بلوكتشين والذكاء الاصطناعي والعقود الذكية؛

مما يساهم في تحسين العمليات التجارية وإنشاء نماذج أعمال جديدة.

4. يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تكامل سلاسل الإمداد باستخدام تقنيات مثل بلوكتشين، مما يتيح

إنشاء شبكات مرنة وفعالة لتبادل البيانات والمعلومات بين مختلف الأطراف.

5. من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية، تخضع المؤسسات لتغيرات هيكلية وتنظيمية تؤدي إلى

تحسين العمليات الداخلية وتبسيط الإجراءات، مما يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التحديات

المستقبلية.

6. يساهم التحول الرقمي في إنشاء نماذج أعمال جديدة تقوم على استغلال الفرص التي تتيحها التقنيات

الحديثة، مثل الأنظمة السحابية وتحليل البيانات، مما يفتح أمام المؤسسات أبواب الابتكار والنمو

المستدام.

7. يسهم التحول الرقمي في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات من خلال تبني استراتيجيات رقمية مبتكرة تسهم في تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات السوق بشكل أكثر دقة وفعالية.

ويضيف (Aghamiri et al, 2022) مميزات التحول الرقمي من خلال ما يلي:

1. تحسين كفاءة استغلال الموارد: فالمؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي بفاعلية تستفيد من تحسين الإنتاجية وزيادة الأرباح نتيجة الاستخدام الأمثل للموارد.

2. تعزيز تجربة العملاء: من خلال توافر رؤية جديدة تعتمد على البيانات تُساعد في اتخاذ القرارات وتحسين تجربة العملاء.

3. تعزيز التعاون داخل المؤسسة: فالتحول الرقمي يوفر فرصًا متميزة للتعاون التنظيمي، مما يعزز من مستوى التناغم والمرونة في الأعمال.

4. المرونة والتكيف مع التغيرات: يساعد التحول الرقمي المؤسسات في التأقلم مع التغيرات السريعة في الأسواق ومتطلبات العملاء.

5. تطوير نماذج أعمال مرنة ومستدامة: يتيح التحول الرقمي تحديث النماذج والأطر التنظيمية وتطويرها ؛ لتواكب التطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية.

6. توفير فرص تحليل البيانات والمعرفة: من خلال الدمج بين أنظمة تقنية المعلومات وتحليل البيانات، يمكن للمؤسسات اكتشاف رؤى وأفكار جديدة تُحسن من الأداء الاستراتيجي.

بناءً على ما سبق ترى الباحثة أن التحول الرقمي يمثل نقلة نوعية للمؤسسات، حيث يساهم في تحسين فعالية العمليات ورفع الأداء المؤسسي عبر استخدام تقنيات مبتكرة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، فمن خلال هذه التقنيات، تتمكن المؤسسات من تحسين عملياتها الداخلية، مما يساهم في تحسين القدرة على التكيف مع التحديات المستقبلية، علاوة على ذلك، يتيح التحول الرقمي

للمؤسسات فرصًا للتفاعل بشكل أفضل مع الأطراف المعنية مثل العملاء والشركاء، مما يعزز من العلاقات، ويعطي ميزة تنافسية واضحة، كما أن استخدام تقنيات متقدمة مثل بلوكتشين والعقود الذكية يساهم في تحسين العمليات التجارية وابتكار نماذج أعمال جديدة، كذلك، يوفر التحول الرقمي إمكانيات كبيرة لتحسين تكامل سلاسل الإمداد، مما يعزز من كفاءة الشبكات و يتيح تبادل البيانات والمعلومات بين الأطراف المختلفة.

2.6.2.1 مخاطر التحول الرقمي:

تعمل عملية التحول الرقمي مجموعة من المخاطر الأمنية التي قد تؤثر على المؤسسات في مختلف المجالات، إذ تشمل هذه المخاطر تهديدات تتعلق بالأجهزة المحمولة، حيث تتمتع الهواتف الذكية بقدرات متعددة ولكنها غالبًا ما تكون عرضة للهجمات، بما في ذلك سرقة البيانات أو التجسس عبر الكاميرا أو الميكروفون، بالإضافة إلى إمكانية استغلالها كنقاط دخول إلى الشبكات المؤسسية، كما أن الأنظمة السحابية، رغم فوائدها في تخزين البيانات وتحليلها، تحمل أيضًا مخاطر تتعلق بالتحكم المحدود في خدمات الجهات الخارجية، مما يعرض البيانات للانتشار العام أو سوء الاستخدام، أما بالنسبة للبيانات الضخمة، فإن معالجة كميات هائلة من البيانات بسرعات كبيرة تضع ضغطًا على آليات الأمان التقليدية، مما يجعل عملية التدقيق في البيانات والتحقق من صحتها أكثر تعقيدًا (Nguyen, 2019).

ويواجه التحول الرقمي العديد من التحديات المعقدة التي تؤثر بشكل كبير على جميع جوانب المؤسسات، وتتمثل أحد أكبر هذه التحديات في فهم وتقييم الديناميكيات التي تلعب دورًا محوريًا في الاقتصاد الرقمي، ومن بين التحديات التي قد تواجه المؤسسات هي تحديد تكلفة وفوائد التحول الرقمي، حيث يتطلب ذلك قياسًا دقيقًا لعوائد الاستثمار المرتبطة بتلك الاستراتيجيات، بالإضافة إلى ذلك، قد

يصاحب التحول الرقمي تغييرات هيكلية وثقافية كبيرة في المؤسسة، مما يؤدي إلى مقاومة التغيير وصعوبات في تكامل التقنيات الجديدة، لذلك، من المهم أن تُعتمد استراتيجيات فعالة لإدارة المخاطر المحتملة المرتبطة بهذه التغييرات، مع تطوير خطط لتخفيف المخاطر وضمان نجاح التحول الرقمي في مختلف السيناريوهات (Yucel, 2018).

وفيما يتعلق بالتحول الرقمي في المؤسسات، تتضمن المخاطر تهديدات للأجهزة والتقنيات المعتمدة مثل الأجهزة الذكية والمساعدات الصوتية، حيث تحتاج هذه التقنيات إلى آليات أمنية قوية لمواجهة الثغرات والهجمات، وبالتالي يشكل التفاعل المتزايد مع المستخدمين وإعطائهم صلاحيات أكبر في البيئة الرقمية تحديات أمنية، إذ يمكن أن يصبح المستخدم هو الحلقة الأضعف في هذا النظام المعقد (Nguyen, 2019).

مما سبق نجد أن التحول الرقمي، رغم فوائده العديدة في تحسين كفاءة المؤسسات وتطوير أدائها، ينطوي على مجموعة من المخاطر التي قد تهدد أمن المعلومات واستقرار المؤسسات، فالمخاطر الأمنية التي تنشأ نتيجة لاستخدام الأجهزة المتطورة، تتطلب اهتمامًا خاصًا، نظرًا لكون هذه الأجهزة عرضة للهجمات التي قد تؤدي إلى سرقة البيانات أو التجسس، ما يعرض المؤسسات لخطر تسريب معلومات حساسة أو اختراق الشبكات المؤسسية، بالإضافة إلى ذلك، يمثل استخدام الأنظمة السحابية تحديًا في التحكم بالبيانات المخزنة لدى أطراف خارجية، مما يزيد من فرص حدوث سوء استخدام أو نشر غير مصرح به للبيانات، ومن ناحية أخرى، تشكل البيانات الضخمة أحد التحديات الأمنية الرئيسية حيث أن معالجة كميات ضخمة من البيانات بسرعات كبيرة قد يؤدي إلى الضغط على الأنظمة الأمنية التقليدية؛ مما يعقد عمليات التدقيق والتحقق من صحة البيانات.

3.1.2 مؤسسات المجتمع المدني

يمثل المجتمع المدني نمطاً من التنظيم الاجتماعي الذي يتعلق بعلاقات الأفراد فيما بينهم، ليس بوصفهم مواطنين أو أعضاء في وطن، بل من حيث هم منتجون لحياتهم المادية وعقائدهم وأفكارهم ورموزهم، إذ يتمثل المجتمع المدني في التنظيمات التي تختص بإنتاج حياة البشر الاقتصادية والأخلاقية والأسرية، والتي لا تخضع لتنظيم رسمي من قبل السلطة المركزية، ومن أبرز التسميات التي تطلق على المجتمع المدني، بالإضافة إلى "المجتمع الأهلي"، نجد "القطاع الثالث"، "القطاع المستقل"، "المنظمات التطوعية"، وأخيراً "المنظمات غير الحكومية"، وجميعها تصف وجود مؤسسات غير حكومية، إذ يرى البعض أن المجتمع المدني هو عبارة عن مجموعة من الأبنية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية التي تنتظم في إطارها شبكة معقدة من العلاقات والممارسات بين القوى والتكوينات الاجتماعية، مما يحدث بصورة ديناميكية ومستمرة من خلال مجموعة من المؤسسات التطوعية المستقلة عن الدولة (البغدادي، 2024).

1.3.1.2 مفهوم مؤسسات المجتمع المدني:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم مؤسسات المجتمع المدني، فقدم هيجل تعريفاً للمجتمع المدني يصفه بأنه مجتمع يحتوي على حاجات تدفع الأفراد إلى العمل لتحقيقها بحرية، حيث يعتبر المجتمع المدني وسطاً بين الأسرة والدولة، حيث وصفه بأنه مجتمع يستند إلى الحاجات ويعد وسيطاً بين الأسرة والدولة (أحمد، 2024).

وعرفت منظمات المجتمع المدني لدى "هيئة الأمم المتحدة" بأنها ذلك التنسيق المنظم من الهيئات والمؤسسات والبرامج التي تهدف إلى دعم أو تحسين الظروف الاقتصادية والصحية أو القدرات الشخصية المتبادلة لمجموع السكان، فهي مجموع التنظيمات التطوعية الحرة التي تملأ المجال العام

بين الأسرة والدولة؛ لتحقيق مصالح أفرادها ملتزمة في ذلك بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والإدارة السلمية للتنوع والخلاف (عمار وميلاد، 2024).

ويُعرّف المجتمع المدني على أنه جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في ميادين مختلفة من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية، وبالتالي فهو تنظيمات مستقلة عن السلطة السياسية ينشئها الأفراد طوعية لتمثيلهم والتعبير عن طموحاتهم ويمارسون من خلالها خياراتهم كمواطنين يتمتعون بحقوقهم ويمارسون حرياتهم (بكر، 2024).

كما عرف حافظ (2022) مؤسسات المجتمع المدني على أنها جملة المؤسسات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في مختلف الميادين من أجل تلبية الاحتياجات الملحة للمجتمعات المحلية وفي استقلال نسبي عن سلطة الدولة، أي أن المجتمع المدني عبارة عن مؤسسات مدنية لا تمارس السلطة ولا تستهدف أرباحاً اقتصادية .

فيما عرفها صالح (2022) بأنها مجموعة من التنظيمات الحرة التي تملأ المجال العام بين الأسرة والدولة، أي بين مؤسسات القرابة ومؤسسات الدولة التي لا بُد للاختيار في عضويتها وهي تنظيمات تطوعية حرة تنشأ لتحقيق مصالح أفرادها أو لتقديم خدماتها للمواطنين أو لممارسة أنشطة إنسانية متنوعة وتلتزم في وجودها ونشاطها بقيم ومعايير الاحترام والتراضي والتسامح والمشاركة.

وعرفها العيسي (2021) بأنها مجموعة من التنظيمات الاجتماعية الطوعية التي لا ترتبط بالجهاز الحكومي وهي تنظيمات تمثل وسائط بين المجتمع والسلطة ومن مهمتها بلورة المصالح، ولها أهداف أساسية منها الديمقراطية والتنمية كما لها ثقافة إنسانية جامعة تتخطى الانقسامات السياسية.

2.3.1.2 أهمية مؤسسات المجتمع المدني:

إن وجود مؤسسات المجتمع المدني في المجتمعات المتحضرة والمتمدنة هي خطوة إيجابية من حيث تكامل الأدوار بين المؤسسات الحكومية والقطاعين الاقتصادي والاجتماعي، وكما أنه دور تشاركي وتكميلي، فلا بد لمؤسسات المجتمع المدني من تفعيل دورها للمشاركة في عملية الرقابة على المؤسسات الحكومية كالقطاع الخاص في أدائها، وبالتالي يمكن لمؤسسات المجتمع المدني المعنية رفع توصيات إلى الجهات الحكومية المعنية إن وجدت للأخذ بها وصولاً إلى أفضل ممارسة اجتماعية موجودة لمثل هذه الحالات، فمن خلال التشارك بين كافة القطاعات في المجتمع الواحد يمكن لهذا المجتمع الرقي بخدماته وأدائه مما ينعكس ذلك على الفرد، إذ تلعب مؤسسات المجتمع المدني دوراً مهماً في القيام بالأعمال البحثية والاستقصائية، فمعظم المنظمات الحقوقية على سبيل المثال أضحت لها وحدات بحثية للبحث والتحليل والاستطلاع من أجل رصد مشكلات المجتمع واتجاهات الحلول ومن ثم تقديم بدائل لصناع القرار تحتاج إليها تحديداً الدول الآخذة في التحول إذا ما أرادت التوصل إلى حلول علمية ومنهجية غير منحازة لأجندات انتخابية أو حزبية بعينها، أيضاً تلعب منظمات المجتمع المدني دوراً نحو إضفاء أهمية دولية واستراتيجية للدولة إقليمياً وعالمياً (المرافي، 2022).

3.3.1.2 خصائص مؤسسات المجتمع المدني:

من أبرز وأهم خصائص مؤسسات المجتمع المدني والذي يميزها عن باقي أنواع المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة هي (زهران، 2021):

- جميعها لا تهدف إلى تحقيق الربح، حيث إن هدفها الرئيس ينحصر ويحدد بشكل عام في تقديم خدمات متنوعه لأعضائها أو للمجتمع.

- تعبر عن إرادة ومصالح القوى الاجتماعية الفاعلة في المجتمع، كما إنها تهدف إلى تفرغ الطاقات البشرية بشكل بناء.
- تعمل على رفع مستوى الفرد عن طريق برامج ومشروعات تنموية.
- تتميز مؤسسات المجتمع المدني بقدرتها على تمكين المواطنين من المشاركة العامة في كافة أبعاد الحياة.
- ومن ضمن الخصائص أن المؤسسات غالباً ما تستخدم كجسر بين البناءات الرسمية وغير الرسمية في نسق الخدمات الإنسانية في المجتمع، وإن الأعضاء المؤسسين للمنظمة يشتركون معاً في الإحساس بحاجات المجتمع ومشكلاته ككل، حيث إنها وحدات، وكيانات، وبناءات اجتماعية ينبثق منها بناءات فرعية، ولها وظائف واضحة.
- تقوم على أساس التفاعل بين العناصر المكونة لها على أساس التفاعل مع المجتمع، فهي تستمد بقاءها من مساهمتها في إشباع احتياجات أفراد المجتمع وحل مشاكلهم.
- يتم إنشاؤها بناء على تخطيط مسبق على أساس علمي مدروس، ووجود سلم من الأهداف ذات ترتيب وأولويات محدده بالمنظمة.
- تتميز بوجود مراكز قوة، ومراقبة، وتوجيه لمراد المؤسسة تجاه تحقيق الأهداف، وتقييم الأداء، وقياس الفعالية التنظيمية لرفع مستوى كفاءة العمل في المؤسسة.

2.2 دراسات سابقة

من خلال اطلاع الباحثة على مجموعة من الدراسات المحلية، والعربية، والأجنبية التي تطرقت وتناولت جوانب مهمة بالمهارات القيادية والتحول الرقمي، حيث تتناول الباحثة الدراسات السابقة المتصلة بموضوع الدراسة، ويجري عرض هذه الدراسات من الأحدث إلى الأقدم بدءاً من الدراسات العربية، تليها الدراسات الأجنبية.

1.2.2 الدراسات العربية:

1.1.2.2 الدراسات المتعلقة بالدور القيادي

هدفت دراسة (حسين، 2022) إلى الكشف عن دور منظمات المجتمع المدني في التمكين السياسي للمرأة المصرية. واعتمد الباحث على تطبيق الاستبانة على عينة طبقية عمدية من العاملين بالمركز المصري لحقوق المرأة بكورنيش النيل_ المعادي، وتطبيق المقابلة على عينة من النساء المترددات على المركز المصري لحقوق المرأة.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن جميع العاملين بالمركز أكدوا على أن المركز المصري لحقوق المرأة هيئة مستقلة غير حكومية، وغير ربحية، ويعد من المراكز القليلة التي تعنى بدعم الحقوق السياسية والمدنية للمرأة بجانب الخدمات القانونية الأساسية التي تقدم للنساء، وأكد غالبية العاملين بالمركز على أن المركز المصري لحقوق المرأة يشهد تعددًا في البرامج والأنشطة السياسية لتمكين المرأة سياسياً، حيث لم يكن هناك ما أوصت به الدراسة.

هدفت دراسة العزام (2021) التعرف إلى مستوى اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار بجامعة حائل وفق رؤية المملكة 2030، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، كما تم الاستعانة بمقياس كأداة للدراسة، وقد تم التحقق من صدقه وثباته، وتكونت عينة الدراسة من (220) قائداً أكاديمياً في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة السعودية من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرار في جامعة حائل جاءت بدرجة متوسطة. ووجود فروق في اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار بجامعة حائل وفق رؤية المملكة 2030 تعزى لمتغيرات النوع والتخصص وعدد سنوات الخدمة، لصالح الذكور، والكليات الإنسانية، وسنوات الخدمة أقل من 5 سنوات، في حين لم تظهر فروق تعزى للمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بعقد برامج تدريبية، تهدف إلى تدريب أعضاء هيئة التدريس من الكوادر النسائية وتمكينهن من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرار في الجامعات السعودية.

هدفت دراسة العتيبي (2021) إلى تحليل واقع ممارسة المرأة السعودية للأدوار القيادية في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، والتعرف إلى أثر بعض المتغيرات الديموغرافية مثل (المؤهل العلمي، والعمر وسنوات الخدمة، والمسمى الوظيفي) على مستوى هذه الممارسة. اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وطبقت الدراسة على عينة مكونة من (210) من قائدات المدارس، ومن وكيلات ومعلمات في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات في مدينة الرياض. أظهرت النتائج أن المرأة السعودية تمارس أدواراً قيادية بدرجة متوسطة إلى مرتفعة، وخاصة في أبعاد التخطيط واتخاذ القرار والتواصل، وأظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الدور القيادي تُعزى إلى متغيري (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، حيث كانت الممارسة

أعلى لدى الحاصلات على مؤهلات علمية عليا، ولدى من لديهن خبرة طويلة، في المقابل، لم تظهر فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير العمر، وأشارت النتائج أيضًا إلى أن القائدات والإداريات يمارسن أدوارًا قيادية بشكل أكثر فاعلية من المعلمات، وأوصت الدراسة بأهمية تقديم برامج تدريبية متخصصة في القيادة التربوية للمعلمات المؤهلات، وتفعيل أساليب التمكين الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات الديموغرافية عند ترشيح القيادات التربوية النسائية.

هدفت دراسة (العنزي، 2020) التعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM وتمثل مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل وبلغ عددهم (2079) عضو هيئة تدريس، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي واختيار عينة عشوائية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة حائل بلغ عددها (328) عضو هيئة تدريس، وتم إعداد استبانة بعد الاطلاع على الأدوات ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار القيادة والإدارة، وأن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار إدارة العمليات، وتبرز أهم توصيات الدراسة في وضع خطة استراتيجية في الجامعة لدعم التميز الإداري والأكاديمي مبنية على أسس علمية ووفق معايير النموذج الأوروبي للتميز EFQM، وإيجاد إدارة متخصصة بإدارة المواهب بهدف استقطاب المواهب واستغلال قدراتهم ومواهبهم للعمل في الجامعة.

هدفت دراسة (صقر، 2020) إلى مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية لتحقيق رؤية المملكة العربية السعودية 2030.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي كمنهج بحث علمي لهذه الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من 205 من النساء العاملات في مؤسسات قطاع الأعمال الحكومية والخاصة في محافظة الرياض، ومكة المكرمة والباحة. تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عمدية غرضية، وتكونت أدوات الدراسة من استمارة البيانات العامة والاستبيان، ونتج عن هذه الدراسة إلى وجود ارتباط طردي دال احصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 بين مستويات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقا لرؤية المملكة السعودية 2030 بمحاوره (القيادة الإدارية الديمقراطية، والقيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الأوتوقراطية)، وأوصت هذه الدراسة بضرورة تطوير البرامج التدريبية والتوجيهية التي تستهدف تحسين المهارات للمرأة السعودية العاملة وتجهيزها للمناصب القيادية، ورفع نسبة توظيف المرأة في المناصب القيادية.

تهدف دراسة (خليل، 2017) التعرف إلى واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر الخريجين. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومنهج تحليل المحتوى. وتم استخدام الاستبانة وبطاقة تحليل المحتوى كأداتين للدراسة، تمثل مجتمع الدراسة في جميع خريجي برنامج القيادة والإدارة في الأكاديمية وعددهم (106) خريج. توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية والإنسانية والمفاهيمية، والتنافسية بدرجة كبيرة، وأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول تطوير المهارات القيادية تعزى إلى متغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القدرات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة من خلال إيفاد الطلبة ببرامج تدريبية مهنية وأنشطة لامنهجية.

هدفت دراسة (خيال، 2016) التعرف على اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة. وتم استخدام المنهج الوصفي، وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات، تألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية (النجاح الوطنية، والخليل، وبيت لحم، وبيرو زيت)، والبالغ عددهم (1947). تكونت عينة الدراسة من (300) من أعضاء الهيئة التدريسية تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ونتج عن هذه الدراسة؛ أن اتجاهات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة لمجالات الدراسة كانت جميعها كبيرة. وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة حسب مجالاتها الأربعة، وأوصت الدراسة بضرورة استمرار المرأة بالعمل على تنمية مهاراتها الذاتية والفنية بشكل مستمر، وضرورة قيام الجامعات بعقد برامج تدريبية تهدف إلى نشر الوعي، وتعزيز ثقافة المساواة بين المرأة والرجل.

2.1.2.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

هدفت دراسة (محمد، 2023) التعرف إلى أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة من خلال التطبيق على جميع العاملين في (23) مركز من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص بجامعة المنصورة. استخدم المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي (رضا متلقي الخدمة، والمشاركة، والعمليات والإجراءات) على التمكين الإداري للمرأة وجاءت إيجابية ودالة إحصائياً، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، اقترحت مجموعة من التوصيات

التي يمكن أن تسهم في تفعيل دور التحول الرقمي في الارتقاء بمستوى التمكين الإداري للمرأة كما هو مستهدف في رؤية مصر 2030.

هدفت دراسة (اشتوي، 2023) إلى بيان أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، حيث طبقت مفرداتها على مركز شؤون المرأة بغزة، وقد تمثل مجتمع الدراسة الحقيقي في جميع العاملات في المركز وعددهن "70"، حيث تم اختيار جميع مفردات مجتمع الدراسة باستخدام أسلوب المسح الشامل، ووزعت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتم استرداد فقط "56". اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء بنسبة مرتفعة وإن مستوى التحول الرقمي بنسبة مرتفعة، لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد (المهارات الشخصية، والمهارات الإدارية، والمهارات الإبداعية) في التحول الرقمي، لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي) تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي). وأوصت هذه الدراسة إلى توجيه العاملات للإدراك الحقيقي بضرورة ممارسة عمليات التحول الرقمي في المركز.

هدفت دراسة (جلاد، 2023) التعرف إلى القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيقها على وزارات القطاع الحكومي بالمحافظات الشمالية في فلسطين والبالغ عددها "22" وزارة، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع موظفي الفئة الوظيفية الأولى والعليا والبالغ عددهم "2321" موظف، وتم تصميم عينة الدراسة لتكون طبقة عشوائية منتظمة تم اختيارها على مرحلتين: المرحلة الأولى تمثلت باختيار عينة عشوائية تكوّنت من "10" وزارات، والمرحلة الثانية تمثلت في اختيار عينة عشوائية بسيطة من موظفي المرحلة الأولى، حيث بلغ حجم عينة الدراسة (330) مفردة، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع

"330" استبانة واسترجاع "284" استبانة منهم مكتملة البيانات وصالحة للتحليل الإحصائي، حيث بلغت نسبة الاستجابة (86%)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS). أظهرت النتائج أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية، والدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانتا بدرجة متوسطة، وكانت الدرجة الكلية للقيادة الإبداعية أعلى من الدرجة الكلية للقيادة الداعمة وكلاهما بدرجة متوسطة، في حين كانت الدرجة الكلية لركائز التحول الرقمي متوسطة ومرتبة حسب الأعلى. وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي إيجابي عند مستوى الدلالة للقيادة الرقمية على التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، ووجود تأثير إيجابي معنوي عند مستوى الدلالة لأبعاد القيادة الرقمية على جميع ركائز التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بالعمل على مأسسة التحول الرقمي في القطاع الحكومي، وتسخير كافة الجهود والإمكانات المادية لتعزيز البنية التحتية الرقمية.

هدفت دراسة (الحازمي، 2023) التعرف إلى واقع التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية وإدارة الأعمال التي أجريت في دولة السعودية، إذ اعتمدت الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وكانت أداة البحث عبارة عن الاستبانة جرى توزيعها على جميع القادة، ومن أبرز النتائج الحساب العام لآراء عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول واقع التحول الرقمي السياسات والإجراءات - التقنية - الفعالية التنظيمية) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط بلغ (3.74)، وبمستوى (متوسط)، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التحول الرقمي نتيجة لمتغيرات المؤهلات العلمية، المناصب الإدارية كما تشير إلى وجود ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات. ومن هنا

أوصت الباحثة بمنح مزيد من الصلاحيات للقيادات لتفعيل التحول الرقمي، وتطويرها لتواكب التحديث المستمر للتحول الرقمي.

هدفت دراسة (عبد الغني، 2023) التعرف إلى تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي في قطاع البنوك المصرية، وبناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها فقد اعتمد الباحث استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمد الباحث في تحديد مفردات الدراسة على عينة عشوائية من العاملين بقطاع البنوك في محافظة السويس. وبعد توزيع الاستبانة وصلت الاستجابة إلى 360 مستجيباً مستوفين الإجابات، وقابلين للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي. وبخصوص الفروق الديموغرافية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين مفردات العينة وفقاً (النوع، والعمر) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً لـ (سنوات الخدمة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، والمؤهل الدراسي لمن يحملون درجة البكالوريوس) فيما يتعلق بالتحول الرقمي وفاعلية الأداء التنظيمي.

واستناداً إلى ما تم التوصل إليه من نتائج سواء من خلال الإطار النظري، أو الدراسة الميدانية يمكن توضيح أهم توصيات الدراسة وهي ضرورة وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي لدى كافة قطاعات البنوك للتسريع بتحول المجتمع إلى مجتمع رقمي وضرورة تنمية الجدارات الرقمية للموارد البشرية لتقليص الفجوة بين المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحالية.

هدفت دراسة (أبودية، 2022) التعرف على كيفية استثمار واستخدام التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. الحالة الدراسية (call center)، ولتحقيق هدف الدراسة فقد أُجريت على عينة قوامها (144) من متلقي الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية، وتم اختيارهم بالطريقة

العشوائية البسيطة، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وتم تحليل ومعالجة البيانات باستخدام برنامج (SPSS) وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: أن دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية جاء بدرجة مرتفعة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية (call center) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وأوصت الدراسة بعدة توصيات من أهمها: ضرورة تطوير وتحديث بوابة الخدمات الإلكترونية في وزارة الداخلية الفلسطينية ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة.

هدفت دراسة (السيد، 2022) التعرف إلى واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وأعضاء الهيئة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (410) تم اختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية بواقع (155) عضو هيئة تدريس و (255) عضو هيئة إدارية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تطوير أداتي الدراسة التي تكونت كل منهما من أربعة محاور وهي: الثقافة الرقمية، والدعم المؤسسي، والبنية التحتية والبصيرة والرؤية.

أظهرت النتائج أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي لكافة المجالات في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة، وأن تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية جاءت أيضاً متوسطة. وبينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغيرات سنوات الخدمة، والرتبة الأكاديمية والتخصص، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الجامعة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالدعم المؤسسي للتحول الرقمي في الجامعات من خلال الاهتمام بالتنظيم والإبداع المستمر.

هدفت دراسة (رحمن، 2022) إلى معرفة مدى توافر متطلبات التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، تم تطبيق هذا الدراسة على مستشفى النور بمكة المكرمة كدراسة حالة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج علمية تكشف واقع التحوّل الرقمي بالمستشفى. تم استخدام الاستبيان أداة مناسبة لهذا البحث، تم توزيع الاستبيان أداة مناسبة لهذا البحث، تم توزيع الاستبانة على (52) مفردة واستردادها كلها. توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها توفر الإدارة العليا بمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحوّل الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحوّل الرقمي في كافة معاملات المستشفى، عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر متطلبات التحوّل الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 تعزى إلى متغير العمر. وأوصت بتعزيز دعم الإدارة العليا للمستشفى للتحوّل الرقمي من خلال توفير إدارة المستشفى موازنة خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية نحو التحوّل الرقمي.

هدفت دراسة (الناصر، 2021) التعرف إلى مدى إسهام بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل المرأة باعتبارها أحد مظاهر التحول الرقمي في التمكين الاقتصادي الرقمي للمرأة لتتمكن من المشاركة داخل الاقتصاد الرقمي الجديد. اعتمدت الدراسة على منهجية تحليل البيانات الثانوية واعتمدت الدراسة أيضا على طريقة تحليل المضمون؛ باعتبارها أداة بالبحث العلمي، يهدف إلى وصف المحتوى الظاهر والمضمون الحقيقي للمادة، وتمثلت عينة الدراسة من النماذج الناجحة لعدد من السيدات مكنت بالفعل بواقع 11 حالة للدارسة، نتج عن هذه الدراسة إن هناك عددًا من النساء الرائدات في مجالهن استطعن توظيف قدراتهن للمشاركة في الاقتصاد الرقمي بشكل عام وفي استقلالهن بشكل خاص من خلال ما أتاحتها بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وأوصت الدراسة وضع بروتوكول تفاهم بين وزارة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عندما يكون ضمن خططها الاهتمام بقضايا المرأة،

وإصدار التشريعات التي تهدف إلى تخصيص ميزانيات لكافة الأنشطة التي تمارسها تجاهها بقي بما تطلبه الوزارة من متطلبات وإمكانيات بشرية ومادية وتكنولوجية تضمن تحقيق هدفها.

هدفت دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عُمان، عن طريق التعرف إلى الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في بُعد التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية. طُبِّقَت الدراسة على خمس مؤسسات حكومية، وهي وزارة التقنية والاتصالات، ووزارة التربية والتعليم، ووزارة الصحة، وشرطة عُمان وبنك مسقط. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي، الذي يمكن عن طريقه الحصول على بيانات أقرب إلى الواقع؛ للتعرف على واقع التحول الرقمي بسلطنة عُمان على اعتبار أن المنهج الوصفي النوعي هو الأنسب في توضيح وجهات النظر وتفسيرها وإجراء نقاشات حولها، فكون الدراسة تركز على المسؤولين وأصحاب القرار بالمؤسسات عينة الدراسة، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة قيام المؤسسات بجهود وأدوار واضحة للتحول رقمياً، كما تفاوت مستوى التحول بالمؤسسات عينة الدراسة إلا أن جميعها بذلت جهوداً ساعدت في تقدم السلطنة في مستوى التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة التعريف بالخدمات الإلكترونية المتاحة والترويج لها عن طريق استغلال التقنية كوسائل الإعلام المختلفة، والعمل على زيادة المشاريع التي تخدم مشروع التحول الرقمي بالسلطنة، وتكثيف استغلال المؤسسات لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

2.2.2 دراسات باللغة الإنجليزية

1.2.2.2 الدراسات المتعلقة بالدور القيادي

سعت دراسة (Essiomle et al. 2024) إلى تحليل العوامل التي تؤثر على مسار تقدم النساء نحو المناصب القيادية في القطاع التعليمي الكندي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل استجابات استبيانات عينة من النساء العاملات في المناصب التعليمية، بلغ عددهن (350) امرأة، أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً للخبرة، حيث إن النساء ذوات سنوات الخدمة الطويلة كان لديهن فرص أكبر في التقدم المهني، في حين مثلت الانقطاعات مثل إجازات الأمومة تحدياً مؤسسانياً في الوصول إلى القيادة.

هدفت دراسة (Haeghele 2024) إلى فحص الأسباب المؤسسية والشخصية التي تساهم في وجود فجوة بين الجنسين في المناصب القيادية حول العالم، اعتمدت الدراسة على تحليل ثانوي لمجموعة من الدراسات السابقة وتقارير المنظمات الدولية، إضافة إلى توزيع استبيان على مجموعة من النساء بلغ عددهن (320) امرأة يعملن في مناصب قيادية في هذه الدول، بحيث تغطي الدراسة بيانات لأكثر من 20 دولة حول العالم، وأظهرت الدراسة إن تصميم المسميات الوظيفية والمهام المرتبطة بها له تأثير كبير على ترشح النساء المناصب القيادية، مما يخلق فروقاً سلوكية ومؤسسية من تمكين المرأة في اتخاذ القرار واعتلاء المناصب العليا، وبينت أن المسميات الوظيفية الإشرافية من (رئيس قسم، ومدير) هي الأكثر اقبالاً على تلك المناصب.

هدفت دراسة (Erhan, 2022) إلى توضيح العلاقة بين القيادة الرقمية، وسلوك العمل المبتكر، حيث تم جمع (320) مديراً للقسم التركي في صناعة النسيج من خلال القيادة الرقمية، وابتكار مقاييس سلوك

العمل، وتم اختبار الفرضيات باستخدام تحليل المسار، وأجريت التحليلات باستخدام برنامج SPSS وAMOS. ومن نتائج الدراسة ما يشير بأن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وهام على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف، وأيضاً كان ينظر إلى القادة ذوي المهارات الرقمية العالية بشكل إيجابي من قبل الموظفين، ويميل الموظفون إلى تكيف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً، وساهمت هذه الدراسة في أبحاث القيادة من خلال تقديم دليل على دور تحول القيادة في سلوك العمل المبتكر وتوسيع نطاق التحقق من تحول القيادة في سلوك العمل المبتكر الذي يمكن اعتماده في تركيا.

تهدف دراسة (Khushk et al, 2022) إلى استكشاف كيفية مساهمة القيادة النسائية في الابتكار المؤسسي من خلال مراجعة الأدبيات المنهجية. يقدم الباحث إطاراً يعتمد على الدراسات التجريبية لتوفير منظور أوسع للابتكار في الشركات على أساس القيادة النسائية، واستخدم المنهج التجريبي في الدراسة مع التركيز على الأدبيات المنشورة بين عامي 2013_2022.

تُظهر النتائج أن المنظمات التي تضم مديرين تنفيذيين من الإناث هي أكثر عرضة للابتكار، وتكشف الأبحاث أيضاً أن الرؤساء التنفيذيين الإناث الذين يتراأسون المنظمات هم أكثر عرضة للانخراط في ممارسات تجارية جديدة ومبتكرة صديقة للبيئة، وأوصت الدراسة بأنه لكي يتمكن صناع السياسات من ترقية المزيد من النساء في المناصب العليا على أساس المعرفة والمهارات والقدرات النسائية، فإنهم بحاجة إلى فهم كيفية انحراف الشركات عن المعايير التقليدية. بالإضافة إلى ذلك، من الضروري الانتباه إلى كيفية دعم أتباعهم للقادة الذكور والإناث على حد سواء.

هدفت دراسة (Dada et al, 2020) إلى استكشاف تأثير قدرات القيادة والكفاءة التشغيلية للمنظمات الدينية في نيجيريا. استخدمت نموذج المعادلات الهيكلية لتحليل البيانات المستخلصة من 118

مستجيباً من نظام القيادة من أصل 140 عينة عشوائية وجمعت البيانات باستخدام الاستبيان، ونتج عن هذه الدراسة أن قدرات القيادة (التوجه الاستراتيجي وإدارة الأفراد والتكنولوجيا) لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي للمنظمات، وأوصت الدراسة بإعطاء الأولوية لهذه القدرات لتحقيق الكفاءة التشغيلية الأعلى.

تهدف دراسة (Till & others , 2020) إلى معرفة أهمية تطوير القيادة في المناهج الطبية من منظور المملكة المتحدة، والنظر في التطورات الحديثة في التعليم الجامعي والتدريب بعد التخرج، استندت الدراسة إلى مراجعة الأدبيات وتحليل السياسات والممارسات المتعلقة بتطوير القيادة في التعليم الطبي في المملكة المتحدة، وكان من نتائج الدراسة إن تطوير القيادة أصبح أكثر أهمية في الرعاية الصحية التي تعتمد على قادة ذوي كفاءة عالية، وتؤكد الدراسة على أن تطوير القيادة يجب أن يكون متكاملًا بشكل طولي طوال مسيرة الطبيب المهنية مع اعتبار التعليم الجامعي مرحلة حاسمة لمساعدة الطلاب على التعرف على مسؤولياتهم الأوسع تجاه النظام، وأوصت الدراسة بأن يكون لدى أعضاء هيئة التدريس المهارات اللازمة لإجراء محادثات تطويرية فعالة وتشكيل تجارب تعليمية بناءة للمتعلمين، وتشدد على ضرورة دمج تطوير القيادة بشكل متكامل في المناهج الطبية مع التركيز على أساليب القيادة الجماعية والمشاركة والتعاونية كأكثر الأساليب فعالية.

2.2.2.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

هدفت دراسة (Wu, 2024) إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على أداء أعمال البنوك التجارية، واستخدم الباحث المنهجية التحليلية الكمية، وتشمل عينة الدراسة 303 بيانات مصرفية فردية كلها مستمدة من CSAMR لدراسة تأثير التحول الرقمي على الأداء الرقمي للبنوك التجارية في الصين.

وكان من نتائج هذه الدراسة أن التحول الرقمي للبنوك التجارية غير المملوكة للدولة له تأثير كبير على أدائها التشغيلي، وللتحول الرقمي تأثير تعزيزي كبير على الإجراء التشغيلي للبنوك التجارية نظرا للتأثير المحتمل لتباين حقوق الملكية على استنتاجات البحث. واوصت الدراسة على أنه يجب على أنواع مختلفة من البنوك التجارية تبني استراتيجيات التمايز لتعزيز مزاياها النسبية وتوزيع مزاياها التنافسية ويجب تعزيز التوجيه السياسي للتحول الرقمي وعلى الإدارة ذات الصلة تعزيز بناء البنية التحتية المالية ودمج المعلومات الإقليمية وكسر صوامع المعلومات وتعزيز التعاون مع المناطق الأخرى.

هدفت دراسة (Bikse et al, 2021) إلى إجراء تحليل لتطور التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين في سياق جائحة كورونا في لاتفيا، واعتمدت هذه الدراسة على منهجية الدراسة المطبقة وذلك على فحص المفاهيم النظرية ذات الصلة ومنشورات الاتحاد الأوروبي فيما يتعلق بالتحول الرقمي. استخدم الباحثون طريقة المسح لمعرفة آراء أصحاب العمل في لاتفيا فيما يتعلق بأهمية التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين.

أظهرت نتائج الدراسة بأن غالبية المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع صنفوا مستوى تنفيذ التحول الرقمي على أنه مرتفع أو متوسط_مرتفع، مما يدل على أن هذا الاتجاه اتجاه جيد، وأن عملية الرقمنة مستمرة بالتقدم، ومع ذلك، فإن حوالي ثلث الشركات في المرحلة المبكرة من التحول الرقمي، في حين أن البعض لم يبدأها بعد. هذه دراسة بحثية محددة توسع وتقدم رؤى حول الوضع في لاتفيا فيما يتعلق بإمكانيات تنفيذ التحول الرقمي، والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتطوير كفاءات رأس المال البشري والمهارات الرقمية، وهذا يتطلب الحفاظ على نهج شامل لإدارة التحول الرقمي المستهدفة.

هدفت دراسة (Ivarsson et al, 2020) إلى فهم التوفيق الرقمي والتقليدي _ أوجه التشابه، والاختلافات والتوترات التي يواجهها الوسطاء التقليديون خلال عملية الرقمنة، وركزت الدراسة على حالة شركة

Sydvéd AB وهي وسيط تقليدي في صناعة الغابات السويدية. استخدم الباحثون منهج (دراسة الحالة المتعمقة) حيث جمعوا بيانات نوعية من المقابلات، والملاحظات الميدانية، وتحليل الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى أن التوفيق التقليدي يعتمد بشكل كبير على العلاقات الشخصية المباشرة، وبناء الثقة مع أصحاب المصلحة المحليين، بينما يستند التوفيق الرقمي إلى تقليل الحواجز التقنية وتعزيز المشاركة، والاعتماد على الخوارزميات لتحديد التوافق. وأوضحت النتائج أن التحول نحو التوفيق الرقمي يثير تحديات في الحفاظ على الهوية المؤسسية، واستيعاب تقنيات جديدة، وأوصت الدراسة بضرورة دمج الممارسات الرقمية تدريجياً؛ لتعزيز الكفاءة دون المساس بالثقة والعلاقات التقليدية التي تشكل أساس التوفيق التقليدي.

سعت دراسة (Sow, 2018) إلى تحديد أنماط القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمؤسسة، تم اختيار ستة من قادة تكنولوجيا المعلومات من مؤسسات الرعاية الصحية لقيادة جهود التحول الرقمي والمشاركة فيها عبر العديد من المنظمات في الغرب الأوسط (الولايات المتحدة الأمريكية). كانت هذه الدراسة البحثية النوعية ذات طبيعة ظاهرية، واعتمدت على طريقة المقابلة؛ لتقييم القادة الذين شاركوا في التحولات الرقمية؛ لتقييم أهمية أسلوب القادة وتأثيرهم على هذه العملية. أشارت نتائج البحث إلى أن أسلوب القيادة له تأثير كبير في تحويل المنظمات، وأن المشاركة والمدخلات القائمة على الموظفين لعبت دوراً حاسماً في نجاح جهود التغيير، إضافة إلى ذلك، افتقر قادة المنظمة إلى بعض المعرفة التقنية اللازمة لقيادة هذا المشروع، وتعد أساليب القيادة مؤثرة في المنظمات، وتتضمن تحديد المعايير، وتوقع النتائج، ثم تنفيذ العمل لتحقيق هذه التوقعات أثناء التحولات واسعة النطاق.

3.2.2 التعقيب على الدراسات السابقة

يظهر من خلال الدراسات السابقة الآتي:

1- من حيث الأهداف: تتجلى أهداف دراسة (اشتوي، 2023) في بيان أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني، حيث طبقت مفرداتها على مركز شؤون المرأة بغزة، وتسعى دراسة (جلاد، 2023) إلى التعرف إلى القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، أما دراسة (السيد، 2022) فهدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية، وهدفت دراسة (خيال، 2016) للتعرف إلى اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة. أما دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) هدفت إلى استكشاف واقع التحول الرقمي في سلطنة عُمان عن طريق التعرف على الأدوار التي تقوم بها المؤسسات المختلفة بالسلطنة في بُعد التحول الرقمي والحكومة الإلكترونية. وهدفت دراسة (رحمن، 2022) إلى معرفة مدى توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030، بينما هدفت دراسة (خليل، 2017) لتعرف إلى واقع المهارات القيادية لدى خريجي برنامج القيادة والإدارة في أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا من وجهة نظر خريجها، أما دراسة (Kushk & others، 2022) هدفت إلى استكشاف كيفية مساهمة القيادة النسائية في الابتكار المؤسسي، ودراسة (Sow، 2018) هدفت إلى تحديد أنماط القيادة التي أثرت على التحول الرقمي للمؤسسة، وهدفت دراسة (حسين، 2022) إلى الكشف عن دور منظمات المجتمع المدني للتمكين السياسي للمرأة المصرية. أما دراسة (الدناصوري، 2021) هدفت إلى مدى إسهام بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل المرأة باعتبارها أحد مظاهر التحول الرقمي في التمكين الاقتصادي والرقمي للمرأة لتتمكن من المشاركة داخل الاقتصاد الرقمي الجديد، في حين أن دراسة (العنزي، 2020)

هدفت إلى التعرف على دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الاوربي للتميز EFQM. أما دراسة (صقر، 2020) هدفت إلى مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقاً لرؤية المملكة العربية السعودية 2030. وهدفت دراسة (WU، 2024) إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على أداء أعمال البنوك التجارية. ودراسة (Erhan، 2022) هدفت إلى توضيح العلاقة بين رقمنة القيادة وسلوك العمل المبتكر. أما دراسة (Bikes، 2021) فهدفت إلى إجراء تحليل لتطوير التحول الرقمي والكفاءات ذات الصلة للموظفين في سياق جائحة كورونا في لاتفيا ، أما دراسة (Dada، 2020) هدفت إلى استكشاف تأثير قدرات القيادة والكفاءة التشغيلية للمنظمات الدينية في نيجيريا، أما الدراسة التي قام بها (إيفارسون وآخرون 2020). Ivarsson et al, هدفت إلى فهم التوفيق الرقمي والتقليدي _ أوجه التشابه والاختلاف والتوترات التي يواجهها الوسطاء التقليديون خلال عملية الرقمنة، أما بالنسبة لدراسة (Till et al. 2020) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهمية تطوير القيادة في المناهج الطبية من منظور المملكة المتحدة ، والنظر في التطورات الحديثة في التعليم الجامعي والتدريب بعد التخرج.

2- من حيث النتائج: يظهر أن مستوى ممارسة المهارات القيادية ومستوى التحول الرقمي جاء بنسبة مرتفعة في دراسة (اشتوي، 2023)، ولا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي)، أما دراسة (جلاد، 2023) أظهرت أن الدرجة الكلية لواقع القيادة الرقمية والدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت دراسة (السيد، 2022) أن تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية وتقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي في كافة المجالات في الجامعات الأردنية جاءت متوسطة، بينما أظهرت دراسة (خيال، 2016) أن اتجاهات عينة الدراسة من

أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة في أبعاد الدراسة كانت جميعها كبيرة. توصلت دراسة (البلوشية وآخرون، 2020) أن المؤسسات قامت بجهود وأدوار واضحة للتحوّل رقمياً وتفاوت مستوى التحوّل بالمؤسسات عينة الدراسة. أظهرت نتائج دراسة (رحمن، 2022) توفر الإدارة العليا بمستشفى النور الدعم الكافي نحو التحوّل الرقمي والوقت المناسب نحو جهود التحوّل الرقمي في كافة معاملات المستشفى. بينما نتج عن دراسة (خليل، 2017) أن برنامج القيادة والإدارة ساهم في تطوير المهارات الفنية والإنسانية والمفاهيمية والتنافسية بدرجة كبيرة. أظهرت النتائج في دراسة (Khushk & others، 2022) أن المنظمات التي تضم مديريين تنفيذيين من الإناث هي أكثر عرضة للابتكار، في حين أشارت نتائج البحث لـ (Sow، 2018) إلى أن أسلوب القيادة كان له تأثير كبير في تحويل المنظمات وأن المشاركة والمدخلات القائمة على الموظفين لعبت دوراً حاسماً في نجاح جهود التغيير، ونتج عن دراسة حسين (2022) أن جميع العاملين بالمركز أكد على أن المركز المصري لحقوق المرأة هيئة مستقلة غير حكومية وغير ربحية، ويعد من المراكز القليلة التي تعنى بدعم الحقوق السياسية والمدنية للمرأة بجانب الخدمات القانونية الأساسية التي تقدم للنساء. وأكد غالبية العاملين بالمركز إن المركز المصري لحقوق المرأة يشهد تعددًا في البرامج والأنشطة السياسية لتمكين المرأة سياسياً. حيث لم يكن هناك ما أوصت به الدراسة. أما دراسة (الدناصوري، 2021) أن عددًا من النساء الرائدات في مجالهن استطعن توظيف قدراتهن للمشاركة في الاقتصاد الرقمي بشكل عام وفي استقلالهن بشكل خاص من خلال ما أتاحتها بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل المرأة من فرص. ودراسة (العنزي، 2020) نتج عنها؛ أن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار القيادة والإدارة. وأن درجة تطبيق المعايير بالجامعة على مستوى تطبيق الأنموذج الأوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة على معيار

إدارة العمليات. أما دراسة (صقر، 2020) نتج عنها وعن هذه الدراسة وجود ارتباط طردي دال إحصائيا عند مستوى الدلالة 0,01 بين مستويات مشاركة المرأة السعودية في القيادة الإدارية في ضوء التحولات الاجتماعية والاقتصادية تحقيقا لرؤية المملكة السعودية 2030 بمحاوره (القيادة الإدارية الديمقراطية، والقيادة الإدارية المتساهلة، والقيادة الإدارية الاوتوقراطية). أما دراسة (WU، 2024) نتج عنها أن التحول الرقمي للبنوك التجارية غير المملوكة للدولة له تأثير كبير على أدائها التشغيلي، وأن للتحول الرقمي تأثير تعزيزي كبير على الإجراء التشغيلي للبنوك التجارية نظرا للتأثير المحتمل لتباين حقوق الملكية على استنتاجات البحث. أما دراسة (Erhan، 2022) كان من أهم نتائجها بأن تصورات الموظفين للقيادة الرقمية لها تأثير إيجابي وهام على جميع أبعاد سلوك العمل المبتكر للموظف. أما دراسة (Biles، 2021) بأن غالبية المستجيبين الذين شملهم الاستطلاع صنفوا مستوى تنفيذ التحول الرقمي على أنه مرتفع أو متوسط_مرتفع، مما يدل على أن هذا الاتجاه جيد، وأن عملية الرقمنة مستمرة بالتقدم. ودراسة (Dada، 2020) ونتج عن هذه الدراسة أن قدرات القيادة (مثل التوجه الاستراتيجي وإدارة الأفراد والتكنولوجيا) لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي للمنظمات. ونتج عند دراسة (Ivarsson، 2020) أن التحول نحو التوفيق الرقمي يثير تحديات في الحفاظ على الهوية المؤسسية واستيعاب تقنيات جديدة. أما دراسة (Till، 2020) كان من أهم نتائج الدراسة وأن تطوير القيادة أصبح أكثر أهمية في الرعاية الصحية التي تعتمد على قادة ذوي كفاءة عالية. وتؤكد الدراسة على أن تطوير القيادة يجب أن يكون متكاملًا بشكل طولي طوال مسيرة الطبيب المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار التعليم الجامعي مرحلة حاسمة لمساعدة الطلاب على التعرف على مسؤولياتهم الأوسع تجاه النظام

3- من حيث المنهجية : تتفق الدراسة الحالية الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت من حيث المنهجية التي سيتم استخدامها في الدراسة،

حيث تتفق الدراسة مع كل من دراسة (اشتوي، 2023) ، ودراسة (جلاد، 2023)، ودراسة (حسين، 2022)، ودراسة (الناصر، 2021)، ودراسة (صقر، 2020)، ودراسة (السيد، 2023)، ودراسة (خيال، 2016، و 2019) ودراسة (رحمن، 2022)، ودراسة (خليل، 2018) باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي. وتختلف مع دراسة (البلوشية وآخرون، 2020)، ودراسة (Erhan، 2022)، ودراسة (Sow، 2018) باستخدام الدراسة السابقة للمنهج الوصفي النوعي، ودراسة (Khushk، 2022) باستخدام المنهج التجريبي. بينما دراسة (العنزي، 2020) استخدمت المنهج الوصفي المسحي، ودراسة (Bikes، 2021) اتبع نهج الدراسات المطبقة، و (Ivarsson، 2020) منهج دراسة الحالة، و (Till، 2020) دراسة الأدبيات. ما يميز الدراسة الحالية بأنها لا تتصل بشكل مباشر بمواضيع الدراسات السابقة، بحيث تتناول كل من الدور القيادي للمرأة والتحول الرقمي، وهو حسب علم الباحثة يتميز بالجدة والأصالة، ولن تتم دراسته من قبل في المجتمع الفلسطيني.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

1.3 منهجية الدراسة

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها

3.3 أداة الدراسة وخصائصها

4.3 متغيرات الدراسة

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

6.3 المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

3.1. منهجية الدراسة

اتبعت الباحثة في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي؛ الذي توصف من خلاله المتغيرات المستقلة والتابعة قيد الدراسة كما هي حاصلة فعلاً، ثم يقيس العلاقة السببية بين المتغير المستقل بمجالاته الأربعة "التحول الرقمي" والمتغير التابع "الدور القيادي للمرأة" بأبعاده الأربعة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وذلك لوصف المشكّلة والفهم الأعمق لها، ثم تحليلها بطريقة استقرائية مع التركيز على المعاني التي يذكرها المبحوثين ووصفها بطريقة مُقنعة ومُعبّرة.

3.2. مجتمع الدراسة وعينته

تكون مجتمع الدراسة من جميع النساء في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت والبالغ عددها (60) مؤسسة مدنية، ويضم المجتمع النساء من مختلف المستويات الإدارية، ووفقاً للبيانات الإحصائية الحديثة والتي حصلت عليها الباحثة من هذه الجمعيات للعام 2025، فقد بلغ مجتمع الدراسة (570) من النساء العاملات في (مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت). اختيرت عينة الدراسة باستخدام

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

معادلة روبرت ماسون

حجم المجتمع N

S قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي

قسمة معامل الخطأ (0.05) على الدرجة (1.96)

P نسبة توافر الخاصية، وهي 0.50

Q النسبة المتبقية للخاصية، وهي 0.50

استخدم أسلوب العينة الميسرة، وبلغ حجم العينة (230) امرأة، أي ما نسبته (40%) من حجم مجتمع الدراسة، وهي نسبة مناسبة لأغراض البحث العلمي، وقد روعي في اختيار حجم العينة ما ورد في (ملحم، 2012)، أن لا تقل حجم العينة عن (10%) من المجتمع في حال بلغ المئات.

وفيما يلي وصف لعينة الدراسة حسب "متغيرات البيانات الشخصية والعامة للنساء في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت"، من حيث: "المؤهل العلمي، والعمر، وسنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، والمسمى الوظيفي"؛ وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (1.3):

جدول (1.3): توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات البيانات الشخصية والعامة للنساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت (ن=230)

المتغيرات	المستوى	التكرار	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	دبلوم فأقل	57	25%
	بكالوريوس	138	60%
	ماجستير فأعلى	35	15%
	المجموع	230	100%
العمر	أقل من 25 سنة	16	7%
	من 25 إلى أقل من 35 سنة	50	22%
	35 إلى أقل من 45 سنة	76	33%
	45 سنة فأكثر	88	38%
	المجموع	230	100%
سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني	أقل من 5 سنوات	61	27%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	62	27%
	من 10 إلى أقل من 15 سنوات	43	19%
	15 سنة فأكثر	64	28%
	المجموع	230	100%

رئيس	39	17%
عضو هيئة إدارية	90	39%
عضو هيئة عامة	101	44%
المجموع	230	100%

بناءً على البيانات الواردة في الجدول (1.3)، والذي يُبين توزيع عينة الدراسة المكونة من (230) من النساء العاملات في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، يتضح وجود تباين ملحوظ في الخصائص الشخصية والعامة للمشاركات في الدراسة، مما يعزز من تمثيل العينة للفئات المختلفة في المجتمع المدني ويعطي نتائج الدراسة مصداقية وشمولية أكبر. فيما يتعلق بالمؤهل العلمي، تُظهر البيانات أن غالبية المشاركات يحملن درجة البكالوريوس بنسبة بلغت (60%)، يليهن من يحملن الدبلوم أو أقل بنسبة (25%)، في حين أن نسبة الحاصلات على درجة الماجستير فأعلى كانت الأقل وبلغت (15%)، مما يشير إلى أن الكوادر العاملة في مؤسسات المجتمع المدني بمحافظة سلفيت يغلب عليهن المستوى التعليمي المتوسط إلى العالي، وهو ما يعكس حرص هذه المؤسسات على استقطاب المؤهلات الجامعية. أما من حيث الفئة العمرية، فقد شكّلت النساء ممن تزيد أعمارهن عن 45 سنة النسبة الأكبر (38%)، تليها الفئة العمرية من (35 إلى أقل من 45 سنة) بنسبة (33%)، ثم فئة (25 إلى أقل من 35 سنة) بنسبة (22%)، بينما كانت الفئة العمرية الأقل تمثيلاً هي من تقل أعمارهن عن 25 سنة بنسبة (7%) فقط. وتشير هذه النتائج إلى أن معظم العاملات في مؤسسات المجتمع المدني هنّ من الفئات العمرية الأكثر نضجاً وخبرة، مما قد ينعكس على جودة العمل المؤسسي والمشاركة المجتمعية الفاعلة. وبالنسبة إلى سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، فقد توزعت بشكل متقارب إلى حدّ ما، حيث جاءت أعلى نسبة ضمن الفئة التي تمتلك خبرة "15 سنة فأكثر" بواقع (28%)، تليها فئة "من 5 إلى أقل من 10 سنوات" و"أقل من 5 سنوات" بنسبة

متساوية تقريبًا (27%) لكل منهما، في حين جاءت فئة "من 10 إلى أقل من 15 سنة" بنسبة (19%). تعكس هذه النتائج وجود توازن بين الكوادر ذات سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني الطويلة والكوادر الحديثة في مؤسسات المجتمع المدني، مما يتيح بيئة عمل تجمع بين سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني والتجديد. أما فيما يتعلق بـ المسمى الوظيفي أو المنصب داخل المؤسسة، فقد شكّلت عضوات الهيئة العامة النسبة الأكبر من العينة بنسبة (44%)، تليها عضوات الهيئة الإدارية بنسبة (39%)، ثم رئיסات المؤسسات بنسبة (17%)، ويشير هذا التوزيع إلى أن الدراسة شملت جميع مستويات العمل التطوعي، مما يعزز من شمولية النتائج وملاءمتها لفهم واقع المرأة في مواقع صنع القرار والمشاركة المجتمعية بمستوياتها.

3.3. أداة الدراسة

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على الاستبيان كأداة بحثية رئيسة، والتي تمّ اشتقاق متغيراتها من الأدبيات ذات العلاقة، ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت محاور؛ الدور القيادي للمرأة بمجالاته الأربعة، والتحول الرقمي بمجالاته الأربعة؛ لجمع البيانات، وكان ذلك على النحو الآتي:

• أولاً: محور الدور القيادي للمرأة

لتحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، ذات العلاقة بـ "الدور القيادي للمرأة"، اعتمدت الباحثة على المقياس المستخدم في كل من دراسات (العزام، 2021)، و(العنزي، 2020)، و(العتيبي، 2021)، و(خيال، 2016) وذلك لملاءمتها لأهداف الدراسة وقامت الباحثة بتطوير المحور بما يتلاءم مع البيئة الفلسطينية، وقد تضمن (4) أبعاد،

وَتَكُونُ المحور في صورته الأولى من (27) فقرة، تقيس الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

• ثانياً: محور التحول الرقمي

من أجل تحقيق الغاية المرجوة من الدراسة الحالية، وبعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة، وعلى محور "التحول الرقمي" المستخدم في بعض الدراسات، ومنها: دراسة (اشتوي، 2023)، و(الجلاد، 2023)، ودراسة (الحازمي، 2023)، ودراسة (عبد الغني، 2023)، فقد جرى تطوير محور "التحول الرقمي" استناداً إلى تلك الدراسات، وتكون المحور في صورته الأولى من (21) فقرة موزعة على أربعة أبعاد.

3. 3. 1. الصدق الظاهري (Face validity) لمحاور الدراسة:

للتحقق من الصدق الظاهري أو ما يُعرف بصدق المُحكمين لأداة الدراسة؛ عُرضت في صورتها الأولى على (10) مُحكمين مُتخصصين، كما هو موضح في الملحق (ب)، وأُجريت التعديلات المُقترحة بناءً على ملاحظات المُحكمين وآرائهم ؛ فُعُدلت صياغة بعض الفقرات، بحيث بقي عدد فقرات محور الدور القيادي للمرأة (27) فقرة، وعدد فقرات التحول الرقمي (21) فقرة.

3. 3. 2. الخصائص السيكومترية للاستبانة

من أجل فحص الخصائص السيكومترية للاستبانة، طُبقت على عينة استكشافية مكونة من (30) من العاملين في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ووُزعت على المشتركات من مُجتمع الدراسة، وخارج العينة الأصلية؛ بهدف تطوير الاستبانة، وتحقيقها قدرًا أكبر من الدقة، والتعرف إلى مدى فهم المبحوثات لفقرات الاستبانة، والكشف عن أي مشاكل قد تظهر خلال إجراء الدراسة،

وفحص إمكانية تطبيقها، والحصول على معلومات مُعلقة بصدق الأداة وثباتها، ومن خلال العينة الاستطلاعية تم احتساب مُعامل الارتباط، وقررن بالمعيار المُعتمد لقبول الفقرة حسب ما جاء في (جارسيا 2011, Garcia)، أما بالنسبة لثبات الأداة لدى العينة الاستطلاعية فقد قورنت بمُعامل الثبات (0.70) والتي تُعد مقبولة كما جاء في (فرانكل ووالن 2003, Fraenkel & Wallen) والذين حدد معامل الثبات بـ (0.70).

وكانت نتائج العينة الاستطلاعية كالآتي:

أ. صدق البناء لمحاور الدراسة (Construct Validity):

استُخدم صدق البناء؛ إذ حُسب مُعامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لاستخراج قيم مُعاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، كما هو مُبين في كل من الجداول: (2.3)، و (3.3).

جدول (2.3): يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات محور "الدور القيادي للمرأة" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الارتباط مع المجال	الفرقة	الارتباط مع المجال	الفرقة	الارتباط مع المجال	الفرقة	الارتباط مع المجال	الفرقة
الصفات الإبداعية		الصفات التقنية		الصفات الإدارية		الصفات الشخصية	
0.84**	22	0.88**	16	0.86**	8	0.84**	1
0.89**	23	0.85**	17	0.84**	9	0.86**	2
0.87**	24	0.85**	18	0.87**	10	0.85**	3
0.70**	25	0.86**	19	0.87**	11	0.75**	4
0.82**	26	0.81**	20	0.83**	12	0.85**	5
0.90**	27	0.84**	21	0.84**	13	0.83**	6
				0.88**	14	0.77**	7
				0.88**	15		
الدرجة الكلية للمجال = 0.93**		الدرجة الكلية للمجال = 0.92**		الدرجة الكلية للمجال = 0.93**		الدرجة الكلية للمجال = 0.90**	

* القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.05 = 0.3601

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن-2=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (2.3) إنَّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.70-0.90)،

وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية

(28)، ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ ذكر (جارسيا Garcia, 2011)

إنَّ قيمة معامل الارتباط التي تقلَّ عن (0.30) تعتبر ضعيفة، والقيم التي تقع ضمن المدى

(0.30 - أقل أو يساوي 0.70) تعتبر متوسطة، والقيمة التي تزيد عن (0.7) تعتبر قوية، وهذا يؤكد إن

فقرات كل بُعد من أبعاد الدور القيادي للمرأة تنتمي إلى المجال الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم

تُحذف أيّ فقرة من فقرات المحور .

جدول (3.3): قيم معاملات ارتباط فقرات محور "التحول الرقمي" مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه وكذلك

معامل ارتباط المجال مع الدرجة الكلية للمحور (ن=30)

الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة	الارتباط مع المجال	الدرجة
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي		العمليات والإجراءات الرقمية		الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي		البنية التحتية الرقمية	
0.90**	44	0.90**	39	0.90**	34	0.89**	28
0.91**	45	0.90**	40	0.89**	35	0.88**	29
0.95**	46	0.92**	41	0.78**	36	0.84**	30
0.94**	47	0.90**	42	0.86**	37	0.81**	31
0.91**	48	0.89**	43	0.92**	38	0.85**	32
						0.84**	33
الدرجة الكلية للمجال = 0.83**		الدرجة الكلية للمجال = 0.94**		الدرجة الكلية للمجال = 0.91**		الدرجة الكلية للمجال = 0.93**	

** القيمة الجدولية لمعامل الارتباط (r) عند درجات الحرية (ن=28) ومستوى الدلالة 0.01 = 0.4226

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول (3.3) إنَّ معامل ارتباط الفقرات تراوح ما بين (0.78-0.95)،

وجاءت قيم معاملات الارتباط المحسوبة أكبر من قيمة معامل الارتباط الجدولية عند درجة الحرية

(28) ومستوى الدلالة (0.01)، وجاءت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية؛ حسب ما جاء في

(جارسيا، 2011، Garcia)، وهذا ما يؤكد أن فقرات كل بُعد من أبعاد التحول الرقمي تنتمي إلى المجال الذي وضعت من أجل قياسه، لذلك لم تحذف أيّ فقرة من فقرات المحور .

ب- ثبات محاور الدراسة:

للتأكد من ثبات محاور الدراسة، فقد جرى التحقق من ثبات الاتساق الداخلي لكل محور وعلى الدرجة الكلية للأداة، باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) على بيانات العينة الاستطلاعية، بعد استخراج الصدق، والجدول (4.3) يوضح ذلك:

جدول (4.3): معاملات الثبات لمحاور الدراسة بطريقة كرونباخ ألفا

الأداة	المجال	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
محور الدور القيادي للمرأة	الصفات الشخصية للمرأة القيادية	7	.89**
	الصفات الإدارية للمرأة القيادية	8	.90**
	الصفات التقنية للمرأة القيادية	6	.91**
	الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	6	.92**
	الدرجة الكلية	27	.96**
محور التحول الرقمي	البنية التحتية الرقمية	6	.92**
	الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	5	.91**
	العمليات والإجراءات الرقمية	5	.93**
	بُعد رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	5	.93**
	الدرجة الكلية	21	.97**
الدرجة الكلية للأداة			.98**
48			

** دال إحصائياً عند مستوى ($p < 0.01$)

يتضح من الجدول (4.3): أن قيم معامل ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور الدور القيادي

للمرأة تراوحت ما بين (.89-.92)، وللدرجة الكلية بلغت (.96)، بينما تراوحت قيم مُعامل الثبات

لمجالات محور التحول الرقمي ما بين (.91-.93)، وللدرجة الكلية بلغت (.97)، وبلغ مُعامل الثبات

للدرجة الكلية للأداة (98)، وتُعتبر هذه القيم مناسبة وتجعل من الاستبانة قابلة للاعتماد والتطبيق على العينة الأصلية، كما حددها كل من (فرانكل ووالن، 2003، Fraenkel & Wallen) بقيمة (0.70).

3.3.3. تصحيح أداة الدراسة

أولاً: محور الدور القيادي للمرأة؛ تَكُونُ محور الدور القيادي للمرأة في صورته النهائية من (27) فقرة، مُوزعة على أربعة أبعاد، وقد مثلت جميع الفقرات الاتجاه الإيجابي للمحور.

ثانياً: محور التحول الرقمي؛ تَكُونُ محور التحول الرقمي في صورته النهائية من (21) فقرة، مُوزعة على أربعة أبعاد، ومثلت جميع فقرات الاتجاه الإيجابي للمحور.

وقد طُلب من المبحوثين تقدير إجاباتهم عن طريق تدرج ليكرت (Likert) الخماسي، وأعطيت الأوزان للفقرات كما يلي: كبيرة جداً (5) درجات، كبيرة (4) درجات، متوسطة (3) درجات، قليلة (2) درجات، قليلة جداً (1) درجة واحدة.

ولغايات تفسير المتوسطات الحسابية، ولتحديد كل من الدور القيادي للمرأة، ومستوى التحول الرقمي لدى عينة الدراسة، حُولت العلامة وفق المستوى الذي يتراوح من (5-1) درجات وصنف المستوى إلى خمسة مستويات: مرتفع جداً، مرتفع، ومتوسط، ومنخفض، ومنخفض جداً، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{الحد الاعلى} - \text{الحد الادنى (لتدرج)} \\ \text{طول الفئة} = \frac{\text{عدد المستويات المفترضة}}{5-1} = 0.80$$

وبناءً على ذلك، فإنّ مستويات الإجابة على فقرات الاستبانة والوزن النسبي المقابل لكل فترة يوضحه الجدول (5.3) تكون على النحو الآتي:

جدول (5.3): درجات احتساب الدور القيادي للمرأة ومجالاته، والتحول الرقمي ومجالاته والوزن النسبي المقابل لكل فئة

المستوى	الوزن النسبي	طول الفترة
منخفض جداً	من 20%-أقل من 36%	من 1-أقل من 1.80
منخفض	من 36%-أقل من 52%	من 1.80-أقل من 2.60
متوسط	من 52%-إلى أقل من 68%	من 2.60-أقل من 3.40
مرتفع	من 68%-إلى 84%	من 3.40-أقل من 4.20
مرتفع جداً	من 84%- 100%	من 4.20 - 5.0

5.3 إجراءات تنفيذ الدراسة

نُفذت الدراسة وفق الخطوات الآتية:

1. جُمعت البيانات الثانوية من خلال مُراجعة الأدبيات والدراسات السابقة؛ التي تتعلق بموضوع الدراسة.

2. عُرضت أداة الدراسة على (10) مُحكمين؛ لمُراجعتها والتأكد من صدقها، حيث عدلوا صياغة بعض الفقرات.

3. أُعدت أداة الدراسة بالصورة النهائية بعد تعديلها بناءً على ملاحظات المُحكمين.

4. وُزعت الاستبانة على عينة الدراسة من النساء في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت واستردت الباحثة (238) استبانة، استبعد (8) استبانات غير صالحة للتحليل، واعتمد (230) استبانة بنسبة (40%) من مجتمع الدراسة، واعتمدت بعد تدقيقها وتبيان قابليتها جميعها للتحليل الإحصائي.

5. عولج الملف بحيث حُوّل من ملف (Excel sheet) إلى ملف (SPSS, 28)، ليكون جاهزاً للتحليل والإجابة على أسئلة الدراسة وفحص فرضياتها.

6. بالاعتماد على البيانات التي جُمعت وباستخدام برنامج (SPSS, 28) حُللت البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها، ونُوقشت النتائج وفُسرَت وصولاً إلى التوصيات.

3.6. تصميم الدراسة

أنواع المتغيرات التي تم استخدامها في الدراسة:

1. المتغير المستقل (Independent Variable): يُعرف المتغير المستقل بأنه المتغير الذي نريد

أن نقيس مدى تأثيره على الموقف أي الذي يبحث أثره في متغير آخر، وللباحث القدرة على التحكم فيه، وللكشف عن اختلاف هذا الأثر باختلاف قيمته أو فئاته أو مستوياته، ويتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة بمحور "التحول الرقمي".

2. المتغير التابع (Dependent Variable): هو المتغير الذي ينتج عن تأثير المتغير المستقل،

ولذلك فإن الباحثة لا تتدخل في هذا المتغير، ولكنه يُلاحظ أو يقيس الأثر الذي يحدثه المتغير المستقل، ويتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة بـ "الدور القيادي للمرأة".

3. المتغيرات الديموغرافية (البيانات الشخصية والوظيفية):

- المؤهل العلمي: وله ثلاثة مستويات: (دبلوم فأقل، بكالوريوس، ماجستير فأعلى).
- سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني: وله أربعة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، من 10-15 سنة، 15 سنة فأكثر).
- المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (رئيس، عضو هيئة إدارية، عضو هيئة عامة).

7.3. المعالجات الإحصائية

استخدم البرنامج الإحصائي (SPSS, 28)؛ لإجراء مجموعة من التحليلات الإحصائية الآتية:

1. التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الأداة.

2. استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق المعنوية بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير المستقل ذي الثلاث مستويات فأكثر، مثل: "سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني".

3. استخدم اختبار أقل فرق دال إحصائي اختبار (شيفيه) للمقارنات البعدية لمعرفة دلالة الفروق للمتغيرات المستقلة التي تزيد مستويات متغيراتها عن متغيرين.

4. استخدم معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation) لمعرفة صدق البناء لمحاور الدراسة.

5. استخدم تحليل الانحدار المتعدد (التدريجي) لمعرفة أثر التحول الرقمي الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

4.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة

4. 1. تمهيد

يَتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وقد نُظمت وفقاً لمنهجية مُحددة في العرض، حيث عُرضت في ضوء أسئلتها وفرضياتها، ويتمثل ذلك في عرض نص السؤال أو الفرضية، يلي ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المُعالجات الإحصائية المُستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مُناسبة، يعقبها تعليقات على أبرز النتائج المُستخلصة، وعُرضت النتائج المُرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

4. 1. النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

4. 1. 1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

للإجابة عن السؤال الأول؛ حُسبت المُتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمحور ممارسة المرأة للدور القيادي ومجالاته (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، الصفات الإدارية للمرأة القيادية، الصفات التقنية للمرأة القيادية، الصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويوضح الجدول (1.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (1.4): المُتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور تطبيق الدور القيادي للمرأة وعلى المحور ككل

رقم المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
1	1	الصفات الشخصية للمرأة القيادية	4.14	0.62	82.8	مُرتفعة
2	2	الصفات الإدارية للمرأة القيادية	4.06	0.63	81.1	مُرتفعة
3	4	الصفات التقنية للمرأة القيادية	3.99	0.70	79.8	مُرتفعة

4	3	الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	4.04	0.69	80.8	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.06	0.60	81.2	مرتفعة

يتضح من بيانات الجدول (1.4) أن درجة الممارسة الكلية لتطبيق الدور القيادي للمرأة جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي كلي بلغ (4.06)، وانحراف معياري (0.60)، ووزن نسبي قدره (81.2%). وجاء بُعد "الصفات الشخصية للمرأة القيادية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.8%)، وبدرجة مرتفعة، تلاه بُعد الصفات الإدارية في المرتبة الثانية بمتوسط (4.06) ووزن نسبي (81.1%)، وبدرجة مرتفعة، أما بُعد الصفات الإبداعية فجاء في المرتبة الثالثة (4.04)، بنسبة (80.8%)، وبدرجة مرتفعة، وأخيراً، جاء بُعد الصفات التقنية في المرتبة الرابعة (3.99)، بنسبة (79.8%)، ضمن درجة "مرتفعة". وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور الدور القيادي للمرأة على حدة وعلى النحو الآتي:

1. الصفات الشخصية للمرأة القيادية

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب فقرات بُعد الصفات الشخصية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
1.	4	تمتلك المرأة القيادية القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء.	4.20	0.78	84	مرتفعة جداً
2.	3	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على تعزيز الثقة في فريق العمل.	4.19	0.77	83.8	مرتفعة
3.	1	تُظهر المرأة القيادية مستوى عالياً من الثقة بالنفس في مواجهة التحديات.	4.18	0.76	83.6	مرتفعة
4.	7	تسهم المرأة القيادية في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنجاز.	4.14	0.77	82.8	مرتفعة
5.	6	تتميز المرأة القيادية بأسلوب تواصل يُشجع على التعاون.	4.13	0.77	82.6	مرتفعة

مرتفعة	82.2	0.74	4.11	تُظهر المرأة القيادية مهارات استماع فعّالة لفهم احتياجات الفريق.	5	6.
مرتفعة	80.2	0.86	4.01	تعتمد المرأة القيادية على نفسها في اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الضغط.	2	7.
مرتفعة	82.8	0.62	4.14	الدرجة الكلية		

تشير بيانات الجدول (2.4) إلى أن الدرجة الكلية لبُعد الصفات الشخصية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.62)، ووزن نسبي (82.8%). وحصلت الفقرة "تمتلك المرأة القيادية القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء" على أعلى متوسط حسابي (4.20) ووزن نسبي (84%) وبتقدير مرتفع جداً، في المقابل، جاءت الفقرة "تعتمد المرأة القيادية على نفسها في اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الضغط" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (4.01) ووزن نسبي (80.2%)، ودرجة "مرتفعة".

2) الصفات الإدارية للمرأة القيادية

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب فقرات بُعد الصفات الإدارية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
1	15	تُظهر المرأة القيادية قدرة على توصيل أهداف المؤسسة بوضوح للمرؤوسين.	4.14	0.74	82.8	مرتفعة
2	8	تضع المرأة القيادية خطاً واضحاً لتحقيق أهداف المؤسسة.	4.13	0.78	82.6	مرتفعة
3	9	تُظهر المرأة القيادية قدرة على تنظيم الموارد بطريقة فعّالة لتحقيق الكفاءة.	4.11	0.73	82.2	مرتفعة
4	12	تُظهر المرأة القيادية شجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة.	4.06	0.77	81.2	مرتفعة
5	14	تُظهر المرأة القيادية قدرة على حل النزاعات بين أعضاء الفريق بطريقة إيجابية.	4.04	0.79	80.8	مرتفعة
6	11	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على البيانات المتاحة.	4.03	0.80	80.6	مرتفعة

7	13	تُشارك المرأة القيادية الأطراف ذات العلاقة عند اتخاذ القرارات المهمة.	3.99	0.78	79.8	مرتفعة
8	10	توزع المرأة القيادية مهام العمل على المرؤوسين بشكل عادل.	3.94	0.81	78.8	مرتفعة
الدرجة الكلية			4.06	0.63	81.1	مرتفعة

تشير نتائج الجدول (3.4) أن الدرجة الكلية لُبعد الصفات الإدارية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (4.06)، وانحراف معياري (0.63)، ووزن نسبي (81.1%)، وبدرجة مرتفعة. وقد حصلت الفقرة "تُظهر المرأة القيادية قدرة على توصيل أهداف المؤسسة بوضوح للمرؤوسين" على أعلى متوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.8%)، وبدرجة مرتفعة. بالمقابل، جاءت الفقرة "توزع المرأة القيادية مهام العمل على المرؤوسين بشكل عادل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.94) ووزن نسبي (78.8%)، وبدرجة مرتفعة.

3) الصفات التقنية للمرأة القيادية

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد الصفات التقنية

للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة الممارسة
1	21	تستخدم المرأة القيادية منصات التواصل المؤسسي لتعزيز التعاون بين فريق العمل.	4.09	0.80	81.8	مرتفعة
2	18	تواكب المرأة القيادية التطورات التكنولوجية التي تؤثر على بيئة العمل.	3.99	0.83	79.8	مرتفعة
3	20	تُظهر المرأة القيادية قدرة على متابعة تنفيذ المشاريع التقنية لضمان نجاحها.	3.98	0.81	79.6	مرتفعة
4	17	تستخدم المرأة القيادية التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل.	3.97	0.86	79.4	مرتفعة
5	19	تساهم المرأة القيادية في تطوير خطط تقنية تواكب احتياجات المؤسسة.	3.96	0.80	79.2	مرتفعة
6	16	تمتلك المرأة القيادية مهارات متقدمة في استخدام الأدوات التقنية لتسهيل العمل الإداري.	3.95	0.77	79	مرتفعة

الدرجة الكلية	3.99	0.70	79.8	مرتفعة
---------------	------	------	------	--------

تشير نتائج الجدول (4.4) إن الدرجة الكلية لُبعد الصفات التقنية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.99)، وانحراف معياري (0.70)، ووزن نسبي (79.8%)، مما يعكس تقييمًا إيجابيًا نسبيًا من قبل المشاركات لمستوى امتلاك المرأة القيادية للمهارات التقنية وتوظيفها في بيئة العمل. وقد حصلت الفقرة "تستخدم المرأة القيادية منصات التواصل المؤسسي لتعزيز التعاون بين فريق العمل" على أعلى متوسط (4.09) ووزن نسبي (81.8%)، وبتقدير مرتفع في المقابل، جاءت الفقرة "تمتلك المرأة القيادية مهارات متقدمة في استخدام الأدوات التقنية لتسهيل العمل الإداري" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.95) ووزن نسبي (79%) وبتقدير مرتفع.

4 الصفات الإبداعية للمرأة القيادية

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد الصفات الإبداعية للمرأة القيادية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف	الوزن النسبي	درجة الممارسة
1	23	تُقدم المرأة القيادية أفكارًا جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.	4.1	0.77	82	مرتفعة
2	22	تُظهر المرأة القيادية قدرة على التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.	4.07	0.78	81.4	مرتفعة
3	27	تُظهر المرأة القيادية قدرة على تعديل الخطط بناءً على المستجدات.	4.04	0.77	80.8	مرتفعة
4	25	تساهم المرأة القيادية في بناء بيئة عمل تُشجع على الابتكار.	4.03	0.76	80.6	مرتفعة
5	26	تُظهر المرأة القيادية مرونة في التعامل مع المواقف المختلفة لتكييف الحلول الإبداعية.	4.02	0.80	80.4	مرتفعة
6	24	تُحفز المرأة القيادية الموظفين	3.98	0.82	79.6	مرتفعة

				على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل		
مُرْتَفَعَة	80.8	0.69	4.04	الدرجة الكلية		

تشير نتائج الجدول (5.4) إلى أن الدرجة الكلية لبُعد الصفات الإبداعية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04)، والانحراف المعياري (0.69)، والوزن النسبي (80.8%). وقد جاءت الفقرة "تُقدم المرأة القيادية أفكارًا جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.10) ووزن نسبي (82%)، بالمقابل، جاءت الفقرة "تُحفز المرأة القيادية الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98) ووزن نسبي (79.6%).

2.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في مؤسسات المجتمع في محافظة سلفيت؟

للإجابة عن السؤال الثاني؛ حُسبت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي لمحور التحول الرقمي ومجالاته (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويوضح الجدول (6.4) ذلك على النحو الآتي:

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بُعد من أبعاد محور التحول الرقمي وعلى المحور ككل

المجال	الترتيب	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	3	البنية التحتية الرقمية	3.39	0.82	67.0	متوسط
2	4	الدعم الإداري لتحقيق التحول	3.38	0.85	67.6	متوسط

				الرقمي		
مرتفع	72.2	0.84	3.61	العمليات والإجراءات الرقمية	2	3
مرتفع	72.6	0.84	3.63	رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	1	4
مرتفع	70.2	0.77	3.51	الدرجة الكلية		

تشير نتائج الجدول (6.4) إلى أن الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.51)، والانحراف المعياري (0.77)، والوزن النسبي (70.2%). وتبين أن بُعد "رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي" احتل المرتبة الأولى بمتوسط (3.63) ووزن نسبي (72.6%)، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً واضحاً للتحول الرقمي على جودة الخدمات المقدمة للمستفيدين. تلاه في المرتبة الثانية بُعد "العمليات والإجراءات الرقمية" بمتوسط (3.61) ووزن نسبي (72.2%)، ومستوى مرتفع. بينما جاء المجال الثالث، "البنية التحتية الرقمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط (3.39) ووزن نسبي (67.0%)، وبمستوى متوسط. وجاء بُعد "الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي"، بمتوسط (3.38) وبوزن نسبي (67.6%) في المرتبة الأخيرة وبمستوى متوسط.

وقد حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل بُعد من أبعاد محور التحول الرقمي على حدة وعلى النحو الآتي:

1. البنية التحتية الرقمية

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب الفقرات لبُعد البنية التحتية الرقمية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	28	توفر المؤسسة أنظمة رقمية قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.	3.43	0.93	68.6	مرتفع
2	32	تضمن المؤسسة النسخ الاحتياطي	3.42	0.94	68.4	مرتفع

				للبينات بشكل دوري لتجنب فقدانها.		
مرتفع	68.2	0.98	3.41	تتمتع الأنظمة الرقمية في المؤسسة بسهولة الاستخدام.	29	3
متوسط	67.4	1.02	3.37	تُوفر المؤسسة خدمات دعم فني سريعة لمعالجة المشكلات التقنية.	33	4
متوسط	67	0.95	3.35	تُوفر المؤسسة أجهزة حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.	30	5
متوسط	65.4	0.96	3.27	توفر المؤسسة شبكات آمنة لحماية البيانات المتبادلة عبر الإنترنت.	31	6
متوسط	67.0	0.82	3.39	الدرجة الكلية		

تشير بيانات الجدول (7.4) إلى أن الدرجة الكلية لُبعد البنية التحتية الرقمية جاءت بمستوى

متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39)، والانحراف المعياري (0.82)، والوزن النسبي (67.0%).

وقد جاءت الفقرة "توفر المؤسسة أنظمة رقمية قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) ووزن نسبي (68.6%) ومستوى مرتفع. في المقابل، جاءت الفقرة "توفر المؤسسة شبكات آمنة لحماية البيانات المتبادلة عبر الإنترنت" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.27) ووزن نسبي (65.4%) ومستوى متوسط.

2. الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي

جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبعد الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	34	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي في تطوير المؤسسة.	3.43	0.93	68.6	مرتفع
2	38	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التغيير لدعم التحول الرقمي.	3.42	0.94	68.4	مرتفع
3	35	تُعد المؤسسة خططاً استراتيجية طويلة المدى لتحقيق التحول الرقمي.	3.41	0.98	68.2	مرتفع

متوسط	67	0.95	3.35	تعمل المؤسسة على تحديد أهداف رقمية قابلة للقياس.	36	4
متوسط	65.4	0.96	3.27	تُخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي	37	5
متوسط	67.6	0.85	3.38	الدرجة الكلية		

تشير نتائج الجدول (8.4) إلى أن الدرجة الكلية لُبُعد الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38)، والانحراف المعياري (0.85)، والوزن النسبي (67.6%). وقد جاءت الفقرة "تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي في تطوير المؤسسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.43) ووزن نسبي (68.6%) ومستوى مرتفع. في المقابل، جاءت الفقرة "تُخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.27) ووزن نسبي (65.4%) ومستوى متوسط.

2. العمليات والإجراءات الرقمية

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبُعد العمليات والإجراءات الرقمية تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	41	توفر الأنظمة الرقمية أدوات تسهم في تبسيط الإجراءات لتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.	3.63	0.93	72.6	مرتفع
2	39	تُسهم الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات اليومية داخل المؤسسة	3.62	0.97	72.4	مرتفع
3	42	تُستخدم الأنظمة الرقمية لحفظ السجلات إلكترونياً بشكل منظم.	3.61	0.94	72.2	مرتفع
4	40	تُسهم الأتمتة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية لتحسين دقة العمليات.	3.60	0.93	72	مرتفع
5	43	تستخدم الأنظمة الرقمية في تقييم كفاءة العمليات المؤسسية بشكل مستمر.	3.59	0.92	71.8	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.61	0.84	72.2	مرتفع

تشير نتائج الجدول (9.4) إلى أن الدرجة الكلية لُبُعد العمليات والإجراءات الرقمية جاءت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.61)، وانحراف معياري (0.84)، ووزن نسبي (72.2%)، وقد جاءت الفقرة "توفر الأنظمة الرقمية أدوات تسهم في تبسيط الإجراءات لتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.63) ووزن نسبي (72.6%) ومستوى مرتفع. في المقابل، جاءت الفقرة "تستخدم الأنظمة الرقمية في تقييم كفاءة العمليات المؤسسية بشكل مستمر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.59) ووزن نسبي (71.8%) ومستوى مرتفع.

3. رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي وترتيب الفقرات لُبُعد رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي تنازلياً حسب المتوسط الحسابي

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	المستوى
1	48	توفر الأنظمة الرقمية للمستفيدين معلومات واضحة حول الخدمات المقدمة.	3.67	0.88	73.4	مرتفع
2	44	تُسهم الأنظمة الرقمية في تسريع تقديم الخدمات للمستفيدين.	3.66	0.96	73.2	مرتفع
3	46	تُسهل الأنظمة الرقمية وصول المستفيدين إلى الخدمات عبر تطبيقات الكترونية متعددة.	3.65	0.90	73	مرتفع
4	47	تُسهم القنوات الرقمية في تقديم استجابة سريعة لأي استفسارات.	3.60	0.93	72	مرتفع
5	45	يلاحظ المستفيدون تحسناً في سرعة الاستجابة عند استخدام الخدمات الرقمية.	3.58	0.88	71.6	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.63	0.84	72.6	مرتفع

تشير نتائج الجدول (10.4) إلى أن الدرجة الكلية لُبعد رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي جاءت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.63)، والانحراف المعياري (0.84)، والوزن النسبي (72.6%).

وقد جاءت الفقرة "توفر الأنظمة الرقمية للمستفيدين معلومات واضحة حول الخدمات المقدمة" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.67) ووزن نسبي (73.4%)، وبمستوى مرتفع. في المقابل، جاءت الفقرة "يلاحظ المستفيدون تحسناً في سرعة الاستجابة عند استخدام الخدمات الرقمية" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.58) ووزن نسبي (71.6%)، وبمستوى مرتفع.

3.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الثالث:

هل يوجد أثر للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة بدلالة أبعادها (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، الصفات الإدارية للمرأة القيادية، الصفات التقنية للمرأة القيادية، الصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

وللإجابة عن السؤال الثالث كان لا بد من فحص الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

ومن أجل قياس دور التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (11.4) يوضح ذلك:

جدول (11.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة دور التحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R²	معامل التحديد المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	2.45	0.15		16.14	0.00**	.588	0.346	0.340
	0.28	0.06	0.38	5.05	0.00**			
	0.18	0.05	0.25	3.33	0.00**			
قيمة "ف" المحسوبة = 60.070 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

** دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (11.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) قد فسرت معاً (34.0%)، من نسبة التباين في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (60.070) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي بدلالة (البنية

التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) بالمتغير التابع الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: (X_2 $18. + 0.28 X_1 + 2.45 = \hat{Y}$)، حيث تمثل \hat{Y} : الدور القيادي للمرأة، X_1 : البنية التحتية الرقمية، X_2 : رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

ولفحص الفرضية السابقة ومن أجل قياس أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (12.4) يوضح ذلك:

جدول (12.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		معامل التحدید R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى الدلالة	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	معامل التحدید المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	2.80	0.17	0.248	.498	** 0.00	16.56		0.238
البنية التحتية الرقمية	0.38	0.09			** 0.00	4.02	0.50	

			0.00**	3.40	0.29	0.06	0.21	رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي
			0.02*	2.32	0.28	0.09	0.19	الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي
قيمة "ف" المحسوبة = 24.813 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <								

يتضح من الجدول (12.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) قد فسرت معاً (23.8%)، من نسبة التباين في تحقيق الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (24.813) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي بالمتغير التابع الصفات الشخصية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: ($\hat{y} = 2.80 + 0.38 X_1 + 0.21 X_2 + 0.19 X_3$)، حيث تمثل \hat{y} : الصفات الشخصية للمرأة القيادية، X_1 : البنية التحتية الرقمية، X_2 : رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي، X_3 : الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

ولفحص الفرضية السابقة ومن أجل قياس أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (13.4) يوضح ذلك:

جدول (13.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المعدل	قيمة ت	المعاملات المعيارية بيتا β	مستوى الدلالة
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	2.63	0.17	0.513	0.264	0.254	15.41		0.00**
البنية التحتية الرقمية	0.38	0.09				0.49		0.00**
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	0.21	0.06				0.28		0.00**
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	0.18	0.09				-0.24		0.05*
قيمة "ف" المحسوبة = 26.958 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

قيمة "ف" المحسوبة = 26.958 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < α)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 < α)

يتضح من الجدول (13.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05 < α) لأبعاد التحول

الرقمي في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) قد فسرت معاً (25.4%)، من نسبة التباين في تحقيق الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج، حيث

بلغت قيمة (ف) الإحصائية (26.958) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي بالمتغير التابع الصفات الإدارية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: $(\hat{y} = 2.63 + 0.38 X_1 + 0.21 X_2 + 0.18 X_3)$ ، حيث تمثل y : الصفات الإدارية للمرأة القيادية، X_1 : البنية التحتية الرقمية، X_2 : رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي، X_3 : الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

ولفحص الفرضية السابقة ومن أجل قياس أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (14.4) يوضح ذلك:

جدول (14.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		معاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						

0.383	0.388	0.623	0.00**	12.26		0.17	2.04	الثابت
			0.00**	4.18	0.35	0.07	0.30	البنية التحتية الرقمية
			0.00**	3.72	0.31	0.07	0.26	العمليات والإجراءات الرقمية
قيمة "ف" المحسوبة = 75.065 دالة عند مستوى دلالة <0.001								

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < .01$)

يتضح من الجدول (14.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq .05$) لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، العمليات والإجراءات الرقمية) قد فسرت معاً (38.3%)، من نسبة التباين في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (75.065) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، العمليات والإجراءات الرقمية) بالمتغير التابع الصفات التقنية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت. وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: ($\hat{y} = 2.04 + 0.30 X_1 + 0.26 X_2$)، حيث تمثل \hat{y} : الصفات التقنية للمرأة القيادية، X_1 : البنية التحتية الرقمية، X_2 : العمليات والإجراءات الرقمية.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإبداعية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

ولفحص الفرضية السابقة ومن أجل قياس أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإبداعية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، استخدم معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) باستخدام أسلوب الإدخال المتدرج (Stepwise) والجدول (15.4) يوضح ذلك:

جدول (15.4): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في تحقيق الصفات الإبداعية للمرأة القيادية، في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت

النموذج المتغيرات	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية بيتا β	قيمة ت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المعدل
	معامل الانحدار	الخطأ المعياري						
الثابت	2.24	0.18		12.64	0.00			
البنية التحتية الرقمية	0.31	0.07	0.37	4.82	0.00	0.572	0.327	0.321
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	0.20	0.06	0.25	3.21	0.00			
قيمة "ف" المحسوبة = 55.157 دالة عند مستوى دلالة 0.001 <								

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.05$)

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول (15.4) وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لأبعاد التحول الرقمي في تحقيق الصفات التقنية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) قد فسرت معاً (32.1%)، من نسبة التباين في تحقيق الصفات الإبداعية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، وتشير النتائج إلى معنوية النموذج، حيث بلغت قيمة (ف) الإحصائية (55.157) بمستوى دلالة إحصائية (0.00)، وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني أن النموذج المستخدم ملائم لمعرفة أثر المتغير المستقل أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة

التحول الرقمي) بالمتغير التابع الصفات الإبداعية للمرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

وعليه يمكن كتابة معادلة الانحدار كما يأتي: $(\hat{y} = 2.24 + 0.31 X_1 + 0.20 X_2)$ ، حيث تمثل \hat{y} : الصفات الإبداعية للمرأة القيادية، X_1 : البنية التحتية الرقمية، X_2 : رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي.

4.1.4 السؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي)؟ وللإجابة عن السؤال الرابع كان لا بد من فحص الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي).

ويتفرع منها كل من الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (16.4).

جدول (16.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	بين المجموعات	0.66	2	0.33	0.87	0.42
	داخل المجموعات	86.83	227	0.38		
	المجموع	87.50	229			
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.61	2	0.80	2.04	0.13
	داخل المجموعات	89.46	227	0.39		
	المجموع	91.07	229			
الصفات التقنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	6.02	2	3.01	6.45	0.00**
	داخل المجموعات	105.90	227	0.47		
	المجموع	111.91	229			
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.73	2	1.87	4.05	0.02*
	داخل المجموعات	104.66	227	0.46		
	المجموع	108.40	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.34	2	1.17	3.34	0.04*
	داخل المجموعات	79.55	227	0.35		
	المجموع	81.89	229			

يتبين من الجدول (16.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الدور القيادي للمرأة ومجالات (الصفات التقنية للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات التقنية للمرأة القيادية، والصفات

الإبداعية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في

الجدول (17.4) الآتي:

الجدول (17.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات التقنية

للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في المتوسطات الحسابية
الصفات التقنية للمرأة القيادية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.38367*
	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.32275*
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.29375*
	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.30036*
الدرجة الكلية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.24072*
	ماجستير فأعلى	دبلوم فأقل	.1827*

يتضح من الجدول أن الفروق جاءت على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات التقنية للمرأة القيادية،

والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس، وماجستير فأعلى) من

جهة و(دبلوم) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي يحملن درجة (بكالوريوس،

وماجستير فأعلى).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في

محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو

مُوضح في الجدول (18.4).

جدول (18.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير العمر

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.24	3	0.41	1.08	0.36
	داخل المجموعات	86.26	226	0.38		
	المجموع	87.50	229			
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	بين المجموعات	0.95	3	0.32	0.79	0.50
	داخل المجموعات	90.12	226	0.40		
	المجموع	91.07	229			
الصفات التقنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.92	3	0.64	1.32	0.27
	داخل المجموعات	109.99	226	0.49		
	المجموع	111.91	229			
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.40	3	0.47	0.99	0.40
	داخل المجموعات	107.00	226	0.47		
	المجموع	108.40	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.89	3	0.30	0.83	0.48
	داخل المجموعات	81.00	226	0.36		
	المجموع	81.89	229			

يتبين من الجدول (18.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الدور القيادي للمرأة ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (19.4).

جدول (19.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	بين المجموعات	6.00	3	2.00	5.54	0.00**
	داخل المجموعات	81.50	226	0.36		
	المجموع	87.50	229			
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	بين المجموعات	4.94	3	1.65	4.32	0.01**
	داخل المجموعات	86.14	226	0.38		
	المجموع	91.07	229			
الصفات التقنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	1.63	3	0.54	1.12	0.34
	داخل المجموعات	110.28	226	0.49		
	المجموع	111.91	229			
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.37	3	1.12	2.42	0.07
	داخل المجموعات	105.03	226	0.47		
	المجموع	108.40	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.60	3	1.20	3.46	0.02*
	داخل المجموعات	78.29	226	0.35		
	المجموع	81.89	229			

يتبين من الجدول (19.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الدور القيادي للمرأة ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية) جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات

الإدارية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني كان لا بد من

استخدام

اختبار شيفيه كما في الجدول (20.4) الآتي:

الجدول (20.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

المجال	سنوات الخدمة في مؤسسات (I) المجتمع المدني	سنوات الخدمة في مؤسسات (J) المجتمع المدني	الفرق في المتوسطات الحسابية
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.34406*
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.40224*
		من 10 إلى أقل من 15 سنوات	.27221*
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.28728*
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.37185*
		من 10 إلى أقل من 15 سنوات	.27930*
الدرجة الكلية	15 سنة فأكثر	أقل من 5 سنوات	.22132*
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.31518*
		من 10 إلى أقل من 15 سنوات	.26748*

يتضح من الجدول (20.4) أن الفروق جاءت على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة

القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

بين (15 سنة فأكثر) من جهة وكل من (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10

إلى أقل من 15 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن سنوات الخدمة

في مؤسسات المجتمع المدني (15 سنة فأكثر).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات

تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في

محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (21.4).

جدول (21.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	بين المجموعات	4.29	2	2.15	5.86	0.00**
	داخل المجموعات	83.20	227	0.37		
	المجموع	87.50	229			
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	بين المجموعات	4.64	2	2.32	6.09	0.00**
	داخل المجموعات	86.44	227	0.38		
	المجموع	91.07	229			
الصفات التقنية للمرأة القيادية	بين المجموعات	3.76	2	1.88	3.95	0.02*
	داخل المجموعات	108.15	227	0.48		
	المجموع	111.91	229			
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	بين المجموعات	5.12	2	2.56	5.63	0.00**
	داخل المجموعات	103.27	227	0.46		
	المجموع	108.40	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	4.38	2	2.19	6.42	0.00**
	داخل المجموعات	77.51	227	0.34		
	المجموع	81.89	229			

يتبين من الجدول (21.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور الدور القيادي للمرأة ومجالاته جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (22.4) الآتي:

الجدول (22.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات الدور القيادي للمرأة
تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي (أ)	المسمى الوظيفي (ب)	الفرق في المتوسطات الحسابية
الصفات الشخصية للمرأة القيادية	رئيس	عضو هيئة إدارية	.24264*
		عضو هيئة عامة	.38726*
الصفات الإدارية للمرأة القيادية	رئيس	عضو هيئة عامة	.38063*
		عضو هيئة إدارية	.20702*
الصفات التقنية للمرأة القيادية	رئيس	عضو هيئة عامة	.36298*
		عضو هيئة إدارية	.29192*
الصفات الإبداعية للمرأة القيادية	رئيس	عضو هيئة عامة	.42607*
		عضو هيئة إدارية	.23019*
الدرجة الكلية	رئيس	عضو هيئة عامة	.38843*
		عضو هيئة إدارية	.23019*

يتضح من الجدول (22.4) أن الفروق جاءت على النحو الآتي:

1-جاءت الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي بين (رئيس) من جهة وكل من (عضو هيئة إدارية، وعضو هيئة عامة) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس).

2-جاءت الفروق على بُعد الصفات الإدارية للمرأة القيادية بين (رئيس، وعضو هيئة إدارية) من جهة و(عضو هيئة عامة) من جهة أخرى ولصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس، وعضو هيئة إدارية).

3- جاءت الفروق على بُعد الصفات التقنية للمرأة القيادية بين (رئيس) من جهة و(عضو هيئة عامة) من جهة أخرى ولصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس).

5.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيس الخامس:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي)؟

ولإجابة عن السؤال الخامس كان لا بد من فحص الفرضية الآتية:

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي).

ويتفرع عنها الفرضيات الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مستقلتين، كما هو موضح في الجدول (23.4).

جدول (23.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	8.78	2	4.39	6.94	0.00**
	داخل المجموعات	143.53	227	0.63		
	المجموع	152.31	229			

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	بين المجموعات	10.94	2	5.47	8.01	0.00**
	داخل المجموعات	154.97	227	0.68		
	المجموع	165.91	229			
العمليات والإجراءات الرقمية	بين المجموعات	5.57	2	2.78	4.01	0.02*
	داخل المجموعات	157.73	227	0.70		
	المجموع	163.30	229			
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	بين المجموعات	3.62	2	1.81	2.62	0.08
	داخل المجموعات	156.58	227	0.69		
	المجموع	160.20	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.72	2	3.36	5.96	0.00**
	داخل المجموعات	127.94	227	0.56		
	المجموع	134.66	229			

يتبين من الجدول (23.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي ومجالات (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية) جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (24.4) الآتي:

الجدول (24.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق في المتوسطات الحسابية
البنية التحتية الرقمية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.39041*
		ماجستير فأعلى	.41184*
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.49924*
		ماجستير فأعلى	.31839*
العمليات والإجراءات الرقمية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.37147*
الدرجة الكلية	بكالوريوس	دبلوم فأقل	.38481*

يتضح من الجدول (24.4) أن الفروق جاءت على النحو التالي:

1- الدرجة الكلية ومجال (العمليات والإجراءات الرقمية) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة و(دبلوم فأقل) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي يحملن درجة (بكالوريوس).

2- جاءت على أبعاد (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي بين (بكالوريوس) من جهة و(دبلوم فأقل، ماجستير فأعلى) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي يحملن درجة (بكالوريوس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (25.4).

جدول (25.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير العمر

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	0.98	3	0.33	0.49	0.69
	داخل المجموعات	151.33	226	0.67		
	المجموع	152.31	229			
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	بين المجموعات	3.04	3	1.01	1.41	0.24
	داخل المجموعات	162.87	226	0.72		
	المجموع	165.91	229			
العمليات والإجراءات الرقمية	بين المجموعات	1.74	3	0.58	0.81	0.49
	داخل المجموعات	161.56	226	0.72		
	المجموع	163.30	229			
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	بين المجموعات	1.37	3	0.46	0.65	0.59
	داخل المجموعات	158.84	226	0.70		
	المجموع	160.20	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.43	3	0.48	0.81	0.49
	داخل المجموعات	133.24	226	0.59		
	المجموع	134.66	229			

يتبين من الجدول (25.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي ومجالاته جاءت؛ أكبر من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُقبل الفرضية الصفرية، بمعنى لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (26.4).

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مُستوى دلالة الفُروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

البُعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	8.18	3	2.73	4.27	0.01**
	داخل المجموعات	144.13	226	0.64		
	المجموع	152.31	229			
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	بين المجموعات	8.13	3	2.71	3.88	0.01**
	داخل المجموعات	157.78	226	0.70		
	المجموع	165.91	229			
العمليات والإجراءات الرقمية	بين المجموعات	5.28	3	1.76	2.52	0.06
	داخل المجموعات	158.02	226	0.70		
	المجموع	163.30	229			
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	بين المجموعات	4.98	3	1.66	2.42	0.07
	داخل المجموعات	155.22	226	0.69		
	المجموع	160.20	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.40	3	2.13	3.76	0.01**
	داخل المجموعات	128.27	226	0.57		
	المجموع	134.66	229			

يتبين من الجدول (26.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فُروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (27.4) الآتي:

الجدول (27.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني

المجال	سنوات الخدمة في (I) مؤسسات المجتمع المدني	سنوات الخدمة في (J) مؤسسات المجتمع المدني	الفرق في المتوسطات الحسابية
البنية التحتية الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.45869*
	15 سنة فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.40999*
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.48778*
	15 سنة فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.34829*
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.39711*
	15 سنة فأكثر	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	.37022*

يتضح من الجدول (27.4) أن الفروق جاءت على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني بين (أقل من 5 سنوات، و15 سنة فأكثر) من جهة و (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني (أقل من 5 سنوات، و15 سنة فأكثر).

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

استُخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لأكثر من مجموعتين مُستقلتين، كما هو مُوضح في الجدول (28.4).

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي، لاختبار مستوى دلالة الفروق للدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي

النُبة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
البنية التحتية الرقمية	بين المجموعات	4.61	2	2.31	3.54	0.03*
	داخل المجموعات	147.70	227	0.65		
	المجموع	152.31	229			
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	بين المجموعات	6.43	2	3.21	4.58	0.01**
	داخل المجموعات	159.48	227	0.70		
	المجموع	165.91	229			
العمليات والإجراءات الرقمية	بين المجموعات	4.85	2	2.43	3.48	0.03*
	داخل المجموعات	158.45	227	0.70		
	المجموع	163.30	229			
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	بين المجموعات	5.90	2	2.95	4.34	0.01**
	داخل المجموعات	154.31	227	0.68		
	المجموع	160.20	229			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	5.32	2	2.66	4.67	0.01**
	داخل المجموعات	129.34	227	0.57		
	المجموع	134.66	229			

يتبين من الجدول (28.4) أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب على الدرجة الكلية لمحور التحول الرقمي ومجالاته جاءت؛ أقل من قيمة مستوى الدلالة المحدد للدراسة ($\alpha \leq 0.05$)، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية، بمعنى توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

ولمعرفة مصدر الفروق على الدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي كان لا بد من استخدام اختبار شيفيه كما في الجدول (29.4) الآتي:

الجدول (29.4): اختبار شيفيه للفروق بين المتوسطات الحسابية على الدرجة الكلية ومجالات التحول الرقمي تبعاً

لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي (I)	المسمى الوظيفي (J)	الفرق في المتوسطات الحسابية
البنية التحتية الرقمية	رئيس	عضو هيئة إدارية	.36667*
		عضو هيئة عامة	.38549*
الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي	رئيس	عضو هيئة إدارية	.44017*
		عضو هيئة عامة	.44996*
العمليات والإجراءات الرقمية	رئيس	عضو هيئة إدارية	.40598*
		عضو هيئة عامة	.36385*
رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي	رئيس	عضو هيئة إدارية	.45504*
		عضو هيئة عامة	.38543*
الدرجة الكلية	رئيس	عضو هيئة إدارية	.41461*
		عضو هيئة عامة	.39568*

يتضح من الجدول (29.4) أن الفروق جاءت على الدرجة الكلية والمجالات تبعاً لمتغير المسمى

الوظيفي بين (رئيس قسم) من جهة وكل من (عضو هيئة إدارية، وعضو هيئة عامة) من جهة أخرى،

وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس).

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2.1.5 تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3.1.5 تفسير نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4.1.5 تفسير نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

5.1.5 تفسير نتائج السؤال الخامس ومناقشتها

2.5 التوصيات

الفصل الخامس

تفسير النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت اليها الدراسة، من خلال أسئلتها وما انبثق عنها من فرضيات، وذلك بمقارنتها بالنتائج التي توصلت اليها الدراسات السابقة الواردة في هذه الدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج، وصولاً إلى التوصيات التي يمكن طرحها في ضوء هذه النتائج.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

1.1.5 تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما درجة ممارسة المرأة للدور القيادي (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، الصفات الإدارية للمرأة القيادية، الصفات التقنية للمرأة القيادية، الصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة المرأة القيادية في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت جاءت بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي (4.06) ووزن نسبي بلغ (81.2%). وجاء بُعد الصفات الشخصية للمرأة القيادية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.8%) ومستوى مرتفع. بينما جاء بُعد الصفات الإبداعية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.04، بنسبة 80.8%)، وبمستوى مرتفع.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة المرتفعة إلى أن عينة الدراسة من النساء يمتلكن مجموعة من صفات شخصية تعد جوهرية بالقيادة الناجحة مثل الثقة بالنفس والحزم والقدرة على تحمل المسؤولية. وبالرغم من ذلك فإن محدودية وصول بعض النساء إلى تدريب تقني متخصص أو ضعف في البنية التحتية

الداعمة باستخدام التكنولوجيا في بعض المؤسسات ما قد يحد من فرص تطوير المهارات الإبداعية التي تمتلكها النساء مقارنة بالجوانب الأخرى من هذه الصفات القيادية.

مناقشة نتائج أبعاد السؤال الأول:

فيما يتعلق بالصفات الشخصية للمرأة القيادية، بينت النتائج أن بُعد الصفات الشخصية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة بمتوسط حسابي (4.14) ووزن نسبي (82.8%).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من النساء في مؤسسات المجتمع المدني، أجمعن على أن مهارة بناء العلاقات الإيجابية تعد من أبرز الصفات التي تميز المرأة القيادية وهي عنصر أساسي في دعم العمل الجماعي وبناء بيئة العمل التعاونية، مما يعزز اعتمادها على الفريق بحيث تظهر مهارات الاستمتاع لفهم احتياجات الفريق.

أما الصفات الإدارية للمرأة القيادية، فقد بينت النتائج أن بُعد الصفات الإدارية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، وهذا يعكس تقييماً إيجابياً من قبل المشاركات لمهارات المرأة القيادية الإدارية، ويؤكد حضور المرأة القيادية الفاعل في الجوانب التنظيمية والتخطيطية وصنع القرار في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

أما الصفات التقنية للمرأة القيادية فبينت النتائج بأن الصفات التقنية للمرأة القيادية جاءت مرتفعة، وهذا يعكس تقييماً إيجابياً نسبياً من قبل المشاركات لمستوى امتلاك المرأة القيادية للمهارات التقنية وتوظيفها في بيئة العمل. وقدرة المرأة على استخدام الأدوات التقنية والتكنولوجيا في تعزيز العمل الإداري واتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بمجال الصفات الإبداعية للمرأة القيادية بينت النتائج بأن الصفات الإبداعية للمرأة القيادية

جاءت مرتفعة، وهذا يعكس قدرة المرأة على تقديم حلول جديدة، والتفكير خارج الصندوق، وامتلاك مهارات وصفات إبداعية تسهم في تحسين العمل المؤسسي وتطويره.

وانفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (اشتوي، 2023) والتي بينت أن مستوى المهارات القيادية في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني جاءت نسبته مرتفعة من وجهة نظر النساء العاملات في مركز شؤون المرأة في غزة واختلفت مع نتيجة دراسة (العنزي، 2020) والتي بينت أن درجة تطبيق معايير المهارات القيادية بالجامعة على مستوى الأنموذج الاوروبي للتميز جاءت بدرجة متوسطة.

2.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

ما متطلبات التحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في مؤسسات المجتمع في محافظة سلفيت؟

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت بلغت (3.51) وبوزن نسبي (70.2%)، وبمستوى مرتفع. وجاء بُعد رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.63) ووزن نسبي (72.6%) وبمستوى مرتفع. وتلاه بالمرتبة الثانية العمليات والإجراءات الرقمية بمستوى مرتفع، وبالمرتبة الثالثة البنية التحتية الرقمية بمستوى متوسط، وبالمرتبة الأخيرة الدعم الإداري وتحقيق التحول الرقمي بمستوى متوسط.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن عينة الدراسة من النساء المشاركات يعتقدن أن بُعد رضا المستفيدين يعكس نجاحًا واضحًا في تحسين الخدمات المقدمة للمجتمع من خلال التحول الرقمي. ومن الأسباب التي أدت إلى هذه النتيجة سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية، وسرعة إنجاز المعاملات، وشفافية الإجراءات، هذه العوامل ساهمت في تحقيق رضا مرتفع بين المستفيدين، حيث أصبحوا قادرين على

الوصول إلى المعلومات والخدمات بشكل أسرع وأكثر فاعلية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون هناك زيادة في الوعي التكنولوجي لدى المستخدمين، مما ساهم في تحسين التجربة الرقمية بشكل عام. أما بالنسبة لـ العمليات والإجراءات الرقمية، فجاء تقييمها أيضًا في المرتبة الثانية بمستوى مرتفع. ويعكس ذلك النجاح في تطبيق التحول الرقمي في العمليات اليومية داخل المؤسسات، مثل إدارة الملفات والبيانات، والأرشفة الإلكترونية، واستخدام الأنظمة الرقمية في التواصل والمتابعة. والتقييم المرتفع يشير إلى أن التحول الرقمي قد أحدث فرقًا في كفاءة سير العمل وتقليل الوقت والجهد المبذول في الإجراءات التقليدية.

في المقابل، تم تصنيف البنية التحتية الرقمية والدعم الإداري بمستوى "متوسط"، وهذا يدل على أن التحول الرقمي في هذين المجالين لم يتحقق بالدرجة نفسها من الفاعلية. فبالنسبة للبنية التحتية، يمكن أن يكون السبب في هذا التقييم هو نقص في تحديث الأجهزة والبرمجيات أو عدم استقرار الاتصال بالإنترنت في بعض الأماكن. كما قد يكون هناك تفاوت في جودة البنية التحتية بين المؤسسات، مما أثر على قدرة المؤسسات على تقديم خدمات رقمية متطورة لجميع المستخدمين.

أما فيما يتعلق بـ **الدعم الإداري وتحقيق التحول الرقمي**، فإن التقييم المتوسط يشير إلى القيادة الاستراتيجية والتحفيزية من قبل الإدارة العليا جاء بدرجة غير كافية. قد يكون السبب في ذلك قلة التدريب المستمر للموظفين على التقنيات الحديثة أو عدم وجود خطة استراتيجية واضحة ومحددة لتوجيه التحول الرقمي بشكل منهجي. كما قد يؤثر غياب الدعم المالي الكافي في عرقلة استكمال تنفيذ المشاريع الرقمية بشكل كامل وفعال.

اختلفت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (جلاد، 2023) التي بينت أن الدرجة الكلية لواقع التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني كانت بدرجة متوسطة. كما اختلفت مع دراسة (السيد، 2022)

والتي بينت أن تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الاردنية جاءت متوسطة، في حين أن مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تفوقت في أبعاد محددة كتحسين جودة الخدمة وتسريع الإجراءات.

3.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

هل يوجد أثر للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي، العمليات والإجراءات الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة بدلالة أبعادها (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، الصفات الإدارية للمرأة القيادية، الصفات التقنية للمرأة القيادية، الصفات الإبداعية للمرأة القيادية) في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت؟

بينت نتائج الدراسة وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتحول الرقمي بدلالة أبعاده (البنية التحتية الرقمية، ورضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت، ويلاحظ أن أبعاد: (البنية التحتية الرقمية، رضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي) قد فسرت معاً (34.0%)، من نسبة التباين في الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن البنية التحتية للمؤسسات المدنية تعتبر ركيزة أساسية في لعب دور في مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية الحديثة، مما يدفع المؤسسات إلى توفير أجهزة حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي ويترتب على ذلك تدريب النساء العاملات في المؤسسة على استخدام التقنيات الجديدة لمواكبة التطور مما يعزز الدور القيادي للمرأة ففي المؤسسة ويمكنها من

اتخاذ القرارات التي تتماشى مع التغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسات المدنية سواء في المحافظة أو فلسطين.

وانتقلت مع نتائج دراسة (Erhan, 2022) والتي بينت أن القادة ذوي المهارات الرقمية العالية ينظر لهم بشكل إيجابي من قبل الموظفين، ويميل الموظفون إلى تكييف السلوكيات المبتكرة عندما يكون لديهم قادة مهرة رقمياً.

كما تعزو الباحثة وجود أثر لرضا المستفيدين نتيجة التحول الرقمي على الدور القيادي للمرأة في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت إلى أن الأنظمة الرقمية توفر للمستخدمين معلومات واضحة حول الخدمات المقدمة مما يسهل الوصول إلى هذه الخدمات عبر التطبيقات الإلكترونية التي توفرها هذه المؤسسات مما يعزز لدى المستخدمين تحسناً في سرعة الاستجابة عند استخدام هذه الخدمات ويعكس بشكل إيجابي على دور قيادة هذه المؤسسات والتي يثق المستخدمون بالخدمات التي تقدمها.

وانتقلت مع نتيجة دراسة (محمد، 2023) والتي بينت وجود تأثير معنوي لأبعاد التحول الرقمي (رضا متلقي الخدمة، المشاركة، العمليات والإجراءات) على التمكين الإداري للمرأة.

4.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي)؟

وللإجابة عن السؤال الرابع كان لا بد من مناقشة الفرضية المنبثقة عنه الأتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

أظهرت نتائج الدراسة بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت هذه الفروق على الدرجة الكلية ومجالات (الصفات التقنية للمرأة القيادية، والصفات الإبداعية للمرأة القيادية) تبعا لمتغير المؤهل العلمي لصالح النساء اللواتي يحملن درجة البكالوريوس والماجستير فأعلى.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن النساء المشاركات في الدراسة واللواتي يحملن مؤهلات علمية البكالوريوس والماجستير فأعلى، يمتلكن مستويات أوسع من المعرفة وسنوات الخدمة النظرية والعملية التي تسهم في تطوير صفاتهن القيادية التقنية والإبداعية، كما أنهن أكثر وعيًا بمتطلبات القيادة الحديثة، وقد أشارت بعض المشاركات إلى أن "التحصيل العلمي يمنح المرأة الثقة في نفسها ويزيد من فرصها في ممارسة أدوار قيادية بشكل فعال". كما تعزو الباحثة إلى أن التحصيل الأكاديمي يُعد من العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز قدرات المرأة على تطوير أساليب قيادتها وتوظيف مهارات التفكير النقدي والإبداعي في بيئات العمل، خاصة في مؤسسات المجتمع المدني التي تتطلب مرونة وابتكارًا في العمل الإداري والقيادي.

وانتفتت مع نتائج دراسة (العنبي، 2021) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة الدور القيادي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، حيث كانت الممارسة أعلى لدى الحاصلات على مؤهلات علمية عليا.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

أظهرت نتائج الدراسة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغير العمر.

وتُعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات يعتقدن أن القدرة على ممارسة الدور القيادي لا ترتبط بعامل العمر بقدر ما ترتبط بامتلاك المرأة للمهارات والكفاءات القيادية اللازمة، مثل القدرة على اتخاذ القرار، والتواصل الفعال، وتحمل المسؤولية، والتمتع بالرؤية والمرونة.

وقد أشارت بعض المشاركات إلى أن "المرأة القيادية تكون ناجحة في أي مرحلة عمرية، إذا توفرت لديها الإرادة والمعرفة والفرص المناسبة"، وهذا التوجه يعكس وعيًا متزايدًا لدى النساء في مؤسسات المجتمع المدني بأن القيادة لا تُقاس بالسن، بل بالكفاءة والجدارة، ويتفق هذا التفسير مع ما أوردته بعض الدراسات السابقة التي بينت أن السمات الشخصية، وسنوات الخدمة، والتدريب المستمر تلعب دورًا أكبر من العمر الزمني في تحديد فعالية القيادة.

واتفقت مع دراسة (اشتوي، 2023) والتي بينت بأنه لا توجد فروق في استجابات المشاركات من مركز شؤون المرأة حول المهارات القيادية في مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني بغزة تعزى لمتغير العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت على الدرجة الكلية لمحور الدور القيادي للمرأة ومجالات (الصفات الشخصية للمرأة القيادية، والصفات الإدارية للمرأة القيادية) تعزى لمتغير (سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني) وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني (15 سنة فأكثر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات في هذه الفئة من ذوات سنوات الخدمة يعتقدن أن تراكم التجربة والمعرفة الميدانية ساهم في صقل شخصيتهن القيادية وتطوير مهارتهن الإدارية، الأمر الذي مكنهن من ممارسة أدوار قيادية أكثر فاعلية. فسنوات الخدمة الطويلة تمنح المرأة فهمًا أعمق لطبيعة العمل ومتطلبات القيادة، وتزيد من ثقتها في التعامل مع التحديات واتخاذ القرارات.

اتفقت مع نتائج دراسة (Essiomle et al. 2024) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعًا للخبرة، حيث إن النساء ذوات سنوات الخدمة الطويلة كان لديهن فرص أكبر في التقدم المهني.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مُستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين مُتوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المرأة للدور القيادي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي لديهن ولصالح النساء اللواتي لديهن مسمى الوظيفي (رئيس، وعضو هيئة إدارية).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات في هذه المواقع القيادية يتمتعن بفرص أوسع لممارسة أدوار قيادية فعلية واتخاذ قرارات استراتيجية ضمن المؤسسة، مما ينعكس على تقديرهن العالي لممارساتهن القيادية. كما أن هذه الفئة تُدرك أهمية دورها وتُمارس سلطتها الوظيفية بشكل واضح، وهو ما يعزز ثقتها في قدرتها القيادية مقارنةً بمن يشغلن مسميات وظيفية أقل. فتولي منصب رئيس أو عضو هيئة إدارية يمنح المرأة سلطة فعلية وفرصة لتطبيق أفكارها ومهاراتها، مما يزيد من شعورها بالكفاءة والإنجاز القيادي.

اتفقت مع دراسة (Haegele, 2024) والتي بينت أن تصميم المسميات الوظيفية والمهام المرتبطة بها كان له تأثير كبير على ترشح النساء المناصب القيادية، مما يخلق فروقاً سلوكية ومؤسسية من تمكين المرأة في اتخاذ القرار واعتلاء المناصب العليا وبينت أن المسميات الوظيفية الإشرافية من (رئيس قسم، ومدير) هي الأكثر اقبالاً على تلك المناصب. كما اتفقت مع دراسة (Khushk & others, 2022) والتي بينت أن المنظمات التي تضم مديري تنفيذيين من الإناث هي أكثر عرضة للابتكار. وتكشف الأبحاث أيضاً أن الرؤساء التنفيذيين الإناث الذين يتراأسون المنظمات هم أكثر عرضة للانخراط في ممارسات تجارية جديدة ومبتكرة صديقة للبيئة.

5.1.5 تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تبعا لمتغيرات (المؤهل العلمي، العمر، سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني، المسمى الوظيفي)؟

لتفسير السؤال الرابع كان لا بد من مناقشة الفرضية المنبثقة عن الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المؤهل العلمي) وجاءت الفروق لصالح النساء اللواتي يحملن درجة البكالوريوس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات يعتقدن أن برامج البكالوريوس غالباً تركز على المهارات العملية والتقنية بشكل مباشر، مما يجعل حاملها أكثر قدرة على تطبيق الأدوات الرقمية الحديثة، بينما تميل برامج الدراسات العليا إلى الطابع النظري والبحثي، مما يقلل من تعرضهم للممارسات الرقمية العملية. وقد ينتمي حاملو البكالوريوس إلى جيل أكثر تقارباً مع التكنولوجيا الحديثة، مما يمنحهم ميزة في التفاعل مع التحول الرقمي مقارنة بحملة الماجستير والدبلوم، بالإضافة إلى ذلك، قد تشغل فئة حملة الماجستير والدبلوم مناصب إدارية أو تخصصات أقل ارتباطاً بالتطبيقات الرقمية اليومية، مما يقلل من مشاركتهم الفعالة في التحول الرقمي. كما أن حرص حملة البكالوريوس على تطوير مهاراتهم الرقمية عبر الدورات التدريبية وورش العمل يعزز من كفاءتهم في هذا المجال.

اختلفت مع دراسة (الحازمي، 2023) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع التحول الرقمي نتيجة لمتغيرات المؤهلات العلمية. كما اختلفت مع دراسة (أبو دية، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية (call center) تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، بينما اتفقت مع نتائج دراسة (عبد الغني، 2023) والتي بينت وجود فروق

بين آراء مفردات الدراسة حول التحول الرقمي وفقا لمتغير (المؤهل الدراسي لمن يحملون درجة البكالوريوس).

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (العمر).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات يعتقدن أن المهارات الرقمية والتعامل مع أدوات التحول الرقمي لا تتأثر بالعمر بشكل كبير، إذ أصبح الجميع، بغض النظر عن الفئة العمرية، مُطالبًا بالتعامل مع التكنولوجيا الرقمية في بيئة العمل الحديثة. كما أن انتشار استخدام الأجهزة الرقمية والبرمجيات السحابية في مختلف الفئات العمرية داخل المؤسسات ساهم في تقليل الفروق المرتبطة بالعمر، مما يعكس توحيد مستوى الاستجابة الرقمية بين المشاركين بغض النظر عن اختلاف أعمارهم. اتفقت مع نتائج دراسة (عبد الغني، 2023) والتي بينت عدم وجود فروق بين آراء مفردات الدراسة حول التحول الرقمي وفقا لمتغير (العمر)، كما اتفقت مع دراسة (رحمن، 2023) والتي بينت عدم وجود فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول توافر متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 تعزى إلى متغير العمر.

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في مؤسسات المجتمع المدني).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (سنوات الخبرة في مؤسسات المجتمع المدني) على الدرجة الكلية ومجالات (البنية التحتية الرقمية، والدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي) وذلك لصالح الفئات العمرية أقل من 5 سنوات، و15 سنة فأكثر.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات يعتقدن أن الفئة التي لديها خبرة أقل من 5 سنوات غالباً ما تكون أكثر تفاعلاً مع التقنيات الحديثة ومفتوحة على استخدام الأدوات الرقمية الجديدة، مما يعزز من ممارستها للتحول الرقمي. أما الفئة التي تمتلك خبرة 15 سنة فأكثر فتستفيد من معرفتها الواسعة بالبيئة المؤسسية والخبرة الإدارية التي تمكنها من دعم التحول الرقمي على مستوى البنية التحتية والإدارة،

مما يجعل هاتين الفئتين الأكثر تأثيراً في تحقيق مستويات مرتفعة من التحول الرقمي داخل المؤسسات. اتفقت مع نتائج دراسة (عبد الغني، 2023) والتي بينت وجود فروق بين آراء مفردات الدراسة حول التحول الرقمي وفقاً لمتغير (سنوات الخبرة لمن لديهم خبرة أقل من 5 سنوات)، بينما اختلفت مع (السيد، 2022)، والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الخبرة.

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي).

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لمستوى التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت تعزى لمتغير (المسمى الوظيفي) وذلك لصالح من يحملن مسمى وظيفي رئيس.

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المشاركات يعتقدن أن من يشغلن مواقع قيادية مثل "رئيس" غالباً ما يكنّ أكثر اطلاعاً على التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، ويشاركن بشكل مباشر في التخطيط والتنفيذ لمشروعات التحول الرقمي. كما أن طبيعة موقعهن الوظيفي تمنحهن القدرة على الوصول للمعلومات التقنية واتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي، إضافة إلى ما يتوفر لهن من فرص لحضور الورش والدورات المتخصصة، مما يعزز من وعيهم وممارستهن لهذا التحول مقارنة بباقي المسميات الوظيفية الأقل تأثيراً في صنع القرار.

اختلفت مع نتائج دراسة (أبو دية، 2022) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية الحالة الدراسية (call center) تبعاً للمتغير المسمى الوظيفي.

2.5 التوصيات

- تعزيز التدريب التقني للمرأة القيادية، بهدف تمكينها من قيادة التحول الرقمي بفعالية داخل المؤسسات. من خلال التعاون ما بين مؤسسات المجتمع المدني بالتعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، من خلال عقد برامج تدريبية وورش عمل رقمية نصف سنوية تستهدف القيادات النسائية في المجالات الإدارية والتقنية.
- تعزيز البنية التحتية الرقمية في مؤسسات المجتمع المدني، وتطوير الأنظمة والأجهزة التكنولوجية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي. ويقع على عاتق الإدارات الفنية في المؤسسات بالتنسيق مع الجهات المانحة، من خلال تحديث الأجهزة والأنظمة، ويُقترح أن يتم تنفيذ هذه الإجراءات على مدى عامين وفق جدول زمني مرحلي لضمان استمرارية التحديث ومواكبة التغييرات التكنولوجية.
- تخصيص ميزانيات مستقلة للمشاريع الرقمية ضمن الخطط السنوية للمؤسسات، وبناء شراكات مع جهات مانحة تدعم الرقمنة. ويمكن تنفيذ هذه التوصية من قبل الإدارات المالية والإدارية بالتنسيق مع مجالس الإدارة، عبر إدراج بند تمويلي خاص بالتحول الرقمي في الموازنة السنوية وتفعيل الشراكات التمويلية الرقمية. وينبغي أن يتم ذلك مع إعداد الخطة السنوية لكل عام مالي لضمان استدامة التمويل وتوفير الموارد اللازمة لمشاريع الرقمنة.
- تعزيز قدرة المؤسسات على صياغة أهداف رقمية قابلة للقياس والتنفيذ، ومن خلال تدريب الكوادر القيادية على آليات التخطيط الرقمي الفعّال. وتتمثل الجهة المنفذة في وحدات التخطيط الاستراتيجي بالتعاون مع مراكز تدريب مختصة، حيث يتم تصميم دليل إجرائي رقمي وتدريب

القادة على استخدامه من خلال دورات فصلية. ويُتّرح تنفيذ هذه الإجراءات خلال أول ستة أشهر من بدء خطة التحول الرقمي لضمان وضوح الأهداف وسهولة متابعة تنفيذها.

- مواصلة تطوير قنوات التواصل الإلكتروني لضمان استمرارية الجودة، وتعزيز رضا المستفيدين، ويمكن تحقيق ذلك من خلال أقسام العلاقات العامة والإعلام في المؤسسات، عبر تطوير المنصات الإلكترونية وخدمات الدعم الرقمي، وتفعيل أدوات قياس رضا المستفيدين بشكل دوري. ومن المتوقع أن يتم تنفيذ هذه الإجراءات بصورة مستمرة، مع تقييم نصف سنوي للنتائج لضمان تحسين جودة الخدمات الرقمية وتعزيز تجربة المستفيدين.
- إجراء دراسات نوعية لفهم معوقات التحول الرقمي من وجهة نظر النساء القياديات أنفسهن، وذلك بهدف التعرف على التحديات العملية ووضع حلول مناسبة، ويمكن تنفيذ هذه التوصية من قبل مراكز الأبحاث والجامعات بالتعاون مع مؤسسات المجتمع المدني، وعبر تنفيذ مقابلات ومجموعات تركيز مع القيادات النسائية لتحليل المعوقات واقتراح الحلول العملية. ويُتّرح أن يتم ذلك خلال العام الأول لتطبيق الاستراتيجية الرقمية الجديدة لضمان دمج نتائج الدراسة في خطط التحسين المستقبلي.

دراسات مستقبلية:

تقترح الباحثة تقديم دراسات مستقبلية بالاعتماد على نتائج الدراسة الحالية:

- 1- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتحول الرقمي في تعزيز القيادة النسائية.
- 2- دراسة التحديات والمعوقات التي تواجه النساء القياديات في التحول الرقمي.
- 3- دراسة تأثير التدريب الرقمي على تعزيز الدور القيادي للمرأة.
- 4- دراسة العلاقة بين التحول الرقمي ورضا المستفيدين في ضوء القيادة النسائية.

معوقات وتحديات تنفيذ الدراسة

واجهت الباحثة خلال تنفيذ هذه الدراسة مجموعة من المعوقات والتحديات التي أثرت على بعض جوانب جمع البيانات وتحليل النتائج، ومن أبرز هذه المعوقات:

1- المعوقات التقنية:

- ضعف البنية التحتية الرقمية في بعض مؤسسات المجتمع المدني.
- بطء الإنترنت أو الانقطاعات المتكررة التي أعاقَت التواصل الإلكتروني.

2- المعوقات التنظيمية والإدارية:

- البيروقراطية الداخلية التي أعاقَت تنفيذ بعض الأنشطة أو الحصول على الموافقات.
- تباين السياسات الإدارية بين المؤسسات المشاركة في الدراسة.

3- المعوقات البشرية والثقافية:

- مقاومة التغيير لدى بعض الموظفين والقيادات التقليدية.
- نقص الوعي الرقمي لدى بعض المشاركين.

المعوقات المتعلقة بجمع البيانات:

- صعوبة الوصول إلى بعض أفراد العينة بسبب التوزع الجغرافي للمؤسسات.
- قلة تعاون بعض المشاركين في الرد على الاستبيانات الإلكترونية.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- 1- أحمد، علي الدين (2024). حوكمة مؤسسات المجتمع المدني . مصر نموذجاً .. مجلة
البحوث القانونية والاقتصادية (المنصورة)، 14(88)، 85-137.
- 2- اشتيوي، محمد (2023). أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني
الفلسطيني (مركز شؤون المرأة- غزة أنموذجاً)، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 8 (1): 1-34.
- 3- آل قماش، حسين (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية
السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(12)، 394-423.
- 4- الألفي، نبيل (2024). التحول الرقمي علي صفحات المؤسسات الحكومية في مواقع التواصل
الاجتماعي. المجلة العلمية لبحوث الإذاعة والتلفزيون، 2024(30)، 245-262..
- 5- البغدادي، مروة (2024). تقويم الأداء الاقتصادي لمنظمات المجتمع المدني لتنفيذ التنمية
البشرية المستدامة باستخدام SWOT Analysis وفقاً لرؤية مصر 2030 ، مجلة العلوم
القانونية والاقتصادية، (2)، 629-697.
- 6- بكر، مروة (2024). دور مؤسسات المجتمع المدني في سياسات الحد من الفساد في ضوء
الاستراتيجية الوطنية لمكافحة الفساد في مصر. مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، 25(2)،
151-176.

- 7- جلد، أحمد (2023)، القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في القطاع الحكومي الفلسطيني، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، أبو ديس، فلسطين.
- 8- الجهاز المركزي الإحصائي الفلسطيني، (2011). كتاب محافظة سلفيت الإحصائي السنوي (3)، رام الله، فلسطين.
- 9- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2021، 30 مايو). تقدير عدد السكان في منتصف العام حسب المحافظة - سلفيت. (2017-2026) رام الله، فلسطين.
- 10- الحاروني، علي (2021)، التمكين الرقمي للمرأة يجعلها عضوا فاعلا في المجتمع، شارع الصحافة متوفر على رابط <https://pressst.com/2021/10/25/>.
- 11- الحازمي، عبد الله (2021). درجة توفر معايير إدارة التميز بجامعة أم القرى في ضوء النموذج الأوروبي (EFQM) من وجهة نظر القيادات الإدارية والأكاديمية. التربية (الأزهر): مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، 40(191)، 119-150.
- 12- الحازمي، عهود طلال (2023). واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية والإدارة والأعمال، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7 (41): 1-25.
- 13- حافظ، شيماء (2022) دور منظمات المجتمع المدني في تحقيق التنمية المستدامة، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 3(5)، 126-153.
- 14- حسنية، صيفي (2020) الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية-دراسة حالة مملكة البحرين، مؤتمر الإدارة الإلكترونية للخدمات الصحية وتحديات التحول الرقمي في الدول العربية، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.

- 15- الحيارى، إيمان (2021، 29 مارس). تعريف القيادة، موضوع الرابط تعريف القيادة <https://mawdoo3.com/> تاريخ التصفح 12.7.2025 .
- 16- خيال، سهاد (2016)، اتجاهات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية نحو الأدوار القيادية للمرأة، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 17- الدناصوري، هدير (2021)، التحول الرقمي وتمكين المرأة في المجتمع المصري دراسة تحليلية على بوابة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل المرأة، المجلة العلمية لكلية الآداب بجامعة دمياط، 10 (3): 139-185.
- 18- دوباخ، سعيدة (2017). الادوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية، 17 (2): 369_382. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article>.
- 19- أبو دية، حنان (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمة في وزارة الداخلية الفلسطينية. مجلة الإدارة، 10 (5): 53-84.
- 20- الرحمن، ريان (2022)، التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية وفق رؤية 2030 دراسة حالة مستشفى النور بمكة المكرمة في الفترة 2021_2022، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6 (25): 94-127.
- 21- رشوان، عبد الرحمن، وقاسم، زينب (2020) دور التحول الرقمي في رفع كفاءة أداء البنوك وجذب الاستثمارات، المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والاعمال، 1-22.
- 22- الريش، حمد (2024). دور القيادة الذكية والتخطيط الذكي في تحسين الإشراف التربوي. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 18(1): 3-26.

- 23- زهران، سارة (2021) دور منظمات المجتمع المدني في التمكين السياسي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الاسكندرية، مصر.
- 24- سليمان، صالح (2014). النظرية النسوية ودراسة التفاوت الاجتماعي. دراسات: العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 48(3375)، 1-17..
- 25- السيد، خلود (2022)، واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- 26- الشافعي، حسن (2019) الإدارة والقيادة والتطوير التنظيمي وشبكة التطوير التنظيمي في الإدارة التربوية التعليمية، مصر: مؤسسة عالم الرياضة.
- 27- شحادة، حسام (2015)، المجتمع المدني، دمشق: بيت المواطن للنشر والتوزيع.
- 28- الشديفات، سميرة (2016) درجة ممارسة مديري المدارس لمعايير القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه المفرق، مجلة المناقاة للبحوث، 22(4)، 133-170.
- 29- صالح، أسماء (2022) دور منظمات المجتمع المدني في التمكين السياسي للمرأة المصرية، المجلة المصرية للعلوم الاجتماعية والسلوكية، 2(6)، 22-55.
- 30- العازمي، منال (2022). تطوير الأداء المؤسسي للمناطق التعليمية بدولة الكويت في ضوء نموذج التميز الأوربي EFQM.(دراسة تحليلية). مجلة الإدارة التربوية، 33(33)، 13-76.
- 31- عبد الغني، محمد (2023). تحليل أثر التحول الرقمي على فاعلية الأداء التنظيمي، مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، 3 (4): 114 - 174.
- 32- عبود، نجم (2020) القيادة في القرن الواحد والعشرين، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

- 33- العتيبي، هناء (2021). واقع ممارسة المرأة السعودية للدور القيادي في المدارس الحكومية بمدينة الرياض، (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الملك سعود، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 34- العزام، ميسم (2021). اتجاهات القادة الأكاديميين نحو تمكين المرأة من المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار وفق رؤية المملكة "2030" جامعة حائل أنموذجاً، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، 6 (2): 333-461.
- 35- العزيزي، خديجة (2005) الاسس الفلسفية للفكر النسوي الغربي، بيروت: بيسان للنشر.
- 36- العصيمي، محمد (2020). مهارات القيادة العالمية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة الطائف. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 36(2)، 397-438.
- 37- عمار، خديجة، وميلاد، عيشة (2024). دور مؤسسات المجتمع المدني في مكافحة ظاهرة الفساد دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات المجتمع المدني بمدينة بني وليد. مجلة الحق للعلوم الشرعية والقانونية، (8): 482-507.
- 38- العنزي، العدوانى (2020). دور القيادات الإدارية بجامعة حائل في تحقيق التميز الإداري في ضوء النموذج الأوربي للتميز EFQM. مجلة مستقبل التربية العربية، 27(128)، 11-68.
- 39- العيسى، علي (2021) دور منصة التطوع في تعزيز قيم التطوع لدى الشباب وفتيات المملكة العربية السعودية، مجلة كلية التربية، 32(127)، 111-160.
- 40- العيسى، يونسى (2021) المجتمع المدني كآلية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة في الوطن العربي، مجلة آفاق لعلم الاجتماع، 11(2)، 138-149.

41- فهد آل مشعان، فهد (2018). مهارات القيادة والتغيير لمدراء المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية. *مجلة كلية التربية*. 29(113), 115-136.

42- فواز، محمد (2021). مهارات القيادة وعلاقتها بالمسؤولية الاجتماعية لدى الشباب (دراسة ميدانية على عينة من طلاب وطالبات جامعة عين شمس). *مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية و الأدبية*, 27(2), 79-112.

43- المرافي، مؤمن (2022) دور مؤسسات المجتمع المدني في تعزيز المشاركة السياسية محافظة الطفيلة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الاردن.

44- أبو كروق، وائل (2020). نشأة وتطور منظمات المجتمع المدني في المجتمع الإسلامي مقارنة بالغرب، *مجلة جامعة ام درمان*, 16(1), 163-202.

45- ملحم، عبد الرحمن محمد (2012). البحث العلمي: أسسه، مناهجه، وطرقه الإحصائية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

46- نجم، حسين (2023). القيادة الإستراتيجية لجودة التعليم، عمان: زاد ناشرون وموزعون.

ثانياً: المصادر والمراجع الأجنبية

1. Aghamiri, S., Karima, J., & Cavus, N. (2022). Advantages of Digital Transformation Models and Frameworks for Business: A Systematic Literature Review. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 13 (12): 40-47.
2. Aisyah, S., Ilmi, U., Rosyid, A., Wulandari, E., & Akhmad, F. (2022). Kiai Leadership Concept in The Scope of Pesantren Organizational Culture. *Tafkir: Interdisciplinary Journal of Islamic Education*, 3 (1): 40-59.
3. Andersson, P., Mattsson, L. G., Movin, S., Mähring, M., Teigland, R., & Wennberg, K. (2020). Digital transformation supporting public service innovation: Business model challenges and sustainable development opportunities. *Managing digital transformation*, (3): 217-243.

4. Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
5. Chalikias, M., Raftopoulou, I., Sidiropoulos, G., Kyriakopoulos, G. L., & Zakopoulos, V. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in Athens. *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 461.
6. Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological review*, 109(3), 573.
7. Essiomle, K., Nadler, L., & Elatia, S. (2024). Examining career paths of women in educational leadership: *The impact of age, gender, maternity, and parental leaves*. Manuscript submitted for publication, Department of Education, University of Alberta, Canada.
8. Ferguson, S. (2009). Building on the strengths of the socialist feminist tradition. *Critical Sociology*, 25(1), 1-15.
9. Fraenkel, R. & Wallen N. (2003). *How to design and evaluate research in education*, Sage.
10. Garcia, E. (2011). *A tutorial on correlation coefficients*, information- retrieval-18/7/2018.<https://pdfs.semanticscholar.org/c3e1/095209d3f72ff66e07b8f3b152fab099e4dea.pdf>.
11. Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of barriers to digital transformation in higher education institutions: Systematic literature review. *Education Sciences*, 13(7), 746.
12. Haegele, I. (2024). *The Broken Rung: Gender and the Leadership Gap*. arXiv. <https://arxiv.org/abs/2404.07750>
13. Hendrawan, S. A., Chatra, A., Iman, N., Hidayatullah, S., & Suprayitno, D. (2024). Digital transformation in MSMEs: Challenges and opportunities in technology management. *Jurnal Informasi dan Teknologi*, (18): 141-149.
14. Ivarsson, F., & Svahn, F. (2020). *Digital and conventional matchmaking—similarities, differences and tensions*, Sage.

15. Jha, R. (2020). *Analyzing the impact of digital transformation on business*, (Doctoral dissertation), Massachusetts Institute of Technology.
16. Khushk, A & Zengtian, Z & Hui, Y. (2022). *Role of female leadership in corporate innovation: a systematic literature review*, University of science & technology of China, Hefei, China.
17. Kirbac, G., & Tektas, B. (2021). The role of blockchain technology in ensuring digital transformation for businesses: Advantages, challenges and application steps. In *Proceedings. MDPI*, 74 (1): 47.
18. Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
19. Li, H., Wu, Y., Cao, D., & Wang, Y. (2021). Organizational mindfulness towards digital transformation as a prerequisite of information processing capability to achieve market agility. *Journal of Business research*, (122), 700-712.
20. Mapingire, K., Smuts, H., & Van der Merwe, A. (2022). *Components of a Digital Transformation Strategy: A South African Perspective*. In *Proceedings of Sixth International Congress on Information and Communication Technology*. Springer Singapore.
21. Olalekan, A., Victoria, A., & Abraham, A. A. Leadership: A Review of Definitions and Theories. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 254-272.
22. Omol, E. J. (2024). Organizational digital transformation: From evolution to future trends. *Digital Transformation and Society*, 3(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
23. Ritter, B. A., & Yoder, J. D. (2004). Gender differences in leader emergence persist even for dominant women: An updated confirmation of role congruity theory. *Psychology of Women Quarterly*, 28(3), 187-193.
24. Sow, M. (2018). *Impact of leadership on digital transformation*, Business & Economic Research, Malone University, USA
25. Tiell, B. S., Dixon, M. A., & Lin, Y. C. (2012). Roles and tasks of the senior woman administrator in role congruity theory perspective: A longitudinal progress report. *Journal of Issues in Intercollegiate Athletics*, 5(1), 13.

26. Till, A., McKimm, J., & Swanwick, T. (2020). The importance of leadership development in medical curricula: a UK perspective (stars are aligning). *Journal of healthcare leadership*, (5): 19-25.
27. Triana, M., Song, R., Um, C. T., & Huang, L. (2024). Stereotypical perception in management: A review and expansion of role congruity theory. *Journal of Management*, 50(1), 188-215.
28. Wu, Z. (2024). Research on the impact of digital transformation on the business performance of commercial banks. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 7(3), 227–235. <http://ojs.bbwpublisher.com/index.php/PBES> .
29. Wulandari, W. R., & Ahmad, N. (2025). The Influence of Women's Leadership Policy on Challenges and Opportunities in the Digital Age. *Journal of Human Rights, Culture and Legal System*, 5(1), 124-157. <https://doi.org/10.53955/jhc.ls.v5i1.503>
30. Young Kim, D., Kumar, V., & Murphy, S. A. (2010). European foundation for quality management business excellence model: an integrative review and research agenda. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 27(6), 684-701.
31. Yucel, S. (2018, December). Modeling digital transformation strategy. In 2018 *International Conference on Computational Science and Computational Intelligence (CSCI)* (pp. 221-226).
32. Zhang, J., & Chen, Z. (2024). Exploring human resource management digital transformation in the digital age. *Journal of the Knowledge Economy*, 15(1), 1482-1498.

الملاحق

- أ. أداة الدراسة قبل التحكيم
- ب. قائمة المحكمين
- ت. أداة الدراسة بعد التحكيم
- ث. كتاب تسهيل المهمة
- ج. قائمة مؤسسات المجتمع المدني

الملحق (أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم



تحكيم استبانة

حضرة الاستاذ الدكتور..... المحترم

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة، ولثقة المطلقة بكم، فإنني أرجو منكم تحكيم هذه الأداة ليتسنى إتمام رسالة الماجستير المتعلقة بالبحث المذكور، ولتحقيق ذلك فقد اطلعت الباحثة على مجموعة من المقاييس بهذا المجال.

وقد صممت الاستبانة من جزأين، هما:

الجزء الأول: ويشمل على البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: ويتكون من مقاييس الدور القيادي، التحول الرقمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة: مريم علقم

إشراف: د. أمجد القاضي

بيانات المُحكّم:

اسم المحكم	الجامعة	الرتبة العلمية	التخصص

الجزء الأول: البيانات الشخصية والعامة: أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتفق وحالتك:

A1	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
A2	العمر	أقل من 25 سنة () من 25 إلى أقل من 35 سنة () 35- إلى أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر ()
A3	سنوات سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني	أقل من 5 سنوات () من 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10- إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()
A4	المسمى الوظيفي (المنصب)	رئيس () عضو هيئة إدارية () عضو هيئة عامة ()

الجزء الثاني:

أولاً- المحور الدور القيادي:

القدرة على تحفيز وإثارة اهتمام مجموعة من الأفراد، وإطلاق طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة بكل فعالية وحماس (الحياري، 2021).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: قدرة القائد على التأثير بفريقه وتوجيههم وارشادهم من أجل الوصول وإنجاز

الاهداف الموضوعية.

علماً أن الإجابة على فقرات المحورين ستكون وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي على النحو التالي:

كبيرة جداً		كبيرة		متوسطة		قليلة		قليلة جداً	
5		4		3		2		1	
الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"	
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة		
المجال الأول: الصفات الشخصية للمرأة القيادية									
1.	تُظهر المرأة القيادية مستوى عاليًا من الثقة بالنفس في مواجهة التحديات.								
2.	تعتمد المرأة القيادية على نفسها في اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الضغط.								
3.	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على تعزيز الثقة في فريق العمل.								
4.	تمتلك المرأة القيادية القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء.								

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
5.	تُظهر المرأة القيادية مهارات استماع فعّالة لفهم احتياجات الفريق.							
6.	تتميز المرأة القيادية بأسلوب تواصل يُشجع على التعاون والتفاهم.							
7.	تسهم المرأة القيادية في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنجاز.							
المجال الثاني: الصفات الإدارية للمرأة القيادية								
8.	تضع المرأة القيادية خططاً واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.							
9.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على تنظيم الموارد بطريقة فعّالة لتحقيق الكفاءة.							
10.	توزع المرأة القيادية المهام بشكل عادل.							
11.	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على البيانات والمعلومات المتاحة.							
12.	تُظهر المرأة القيادية شجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة.							
13.	تُشرك الأطراف ذات العلاقة عند اتخاذ القرارات المهمة.							
14.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على حل النزاعات بين أعضاء الفريق بطريقة إيجابية							
15.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على توصيل رؤية وأهداف المؤسسة بوضوح للموظفين							
المجال الثالث: الصفات التقنية للمرأة القيادية								
16.	تمتلك المرأة القيادية مهارات متقدمة في استخدام الأدوات التقنية لتسهيل العمل الإداري.							
17.	تستخدم التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.							
18.	تواكب التطورات التكنولوجية التي تؤثر							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
	على بيئة العمل.							
19.	تساهم في تطوير خطط تقنية تواكب احتياجات المؤسسة.							
20.	تُظهر قدرة على متابعة تنفيذ المشاريع التقنية لضمان نجاحها.							
21.	تستخدم منصات التواصل المؤسسي لتعزيز التعاون بين فريق العمل.							
المجال الرابع: الصفات الإبداعية للمرأة القيادية								
22.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.							
23.	تُقدم أفكارًا جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.							
24.	تُحفز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل							
25.	تساهم في بناء بيئة عمل تُشجع على الابتكار والتجريب.							
26.	تُظهر مرونة في التعامل مع المواقف المختلفة لتكييف الحلول الإبداعية.							
27.	تُظهر قدرة على تعديل الخطط والاستراتيجيات بناءً على المستجدات.							

ثانياً- المحور التحول الرقمي:

تُعرف بأنها "كيفية استخدام التكنولوجيا داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو القطاع الخاص على حد سواء، فهو يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات المقدمة للعمال والجمهور" (السيد، 2022: 9).

وتُعرفه الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن تبني وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والممارسات والتقنيات الجديدة داخل المؤسسات بهدف تحسين ادائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في العالم الرقمي المتغير. وكيفية ادخال واستخدام التقنيات الرقمية كالحاسوب والهواتف النقالة بشكل تفاعلي بالأعمال.

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
المجال الأول: البنية التحتية الرقمية								
28.	توفر المؤسسة أنظمة رقمية قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.							
29.	تتمتع الأنظمة الرقمية في المؤسسة بسهولة الاستخدام والوصول.							
30.	تُوفر المؤسسة أجهزة حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.							
31.	توفر المؤسسة شبكات آمنة لحماية البيانات المتبادلة عبر الإنترنت.							
32.	تضمن المؤسسة النسخ الاحتياطي للبيانات بشكل دوري لتجنب فقدانها.							
33.	تُوفر المؤسسة خدمات دعم فني سريعة ومستمرة لمعالجة المشكلات التقنية.							
المجال الثاني: الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي								
34.	تمتلك الإدارة رؤية واضحة للتحول الرقمي في تطوير المؤسسة.							
35.	تُعد الإدارة خططاً استراتيجية طويلة المدى لتحقيق التحول الرقمي.							
36.	تعمل الإدارة على تحديد أهداف رقمية قابلة للقياس.							
37.	تُخصص الإدارة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي							
38.	تعمل الإدارة على تعزيز ثقافة التغيير لدعم التحول الرقمي.							
المجال الثالث: العمليات والإجراءات الرقمية								
39.	تُسهّم الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات والعمليات اليومية داخل المؤسسة							
40.	تُسهّم الأتمتة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية لتحسين دقة العمليات.							
41.	توفر الأنظمة الرقمية أدوات تسهم في تبسيط الإجراءات لتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.							
42.	تُستخدم الأنظمة الرقمية لحفظ السجلات إلكترونياً بشكل منظم.							

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للبعد		الصياغة اللغوية		مناسبتها للبيئة		التعديل المقترح "إن وجد"
		منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	
43.	تستخدم الأنظمة الرقمية في تقييم كفاءة العمليات المؤسسية بشكل مستمر .							
المجال الرابع: رضا المستفيدين والعملاء نتيجة التحول الرقمي								
44.	تُسهل الأنظمة الرقمية في تسريع تقديم الخدمات للمستفيدين والعملاء .							
45.	يلاحظ المستفيدون تحسناً في سرعة الاستجابة عند استخدام الخدمات الرقمية.							
46.	تُسهل الأنظمة الرقمية الوصول إلى الخدمات عبر تطبيقات الكترونية متعددة.							
47.	تُسهل القنوات الرقمية في تقديم استجابة سريعة لأي استفسارات.							
48.	توفر الأنظمة الرقمية للمستفيدين معلومات واضحة حول الخدمات المقدمة.							

انتهت الاستبانة

مع خالص شكري واحترامي،،

الملحق (ب)
قائمة المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة القدس المفتوحة	د. شاهر عبيد	1.
جامعة القدس المفتوحة	د. صلاح صبري	2.
جامعة القدس المفتوحة	د. شبلي السويطي	3.
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. أحمد الرمحي	4.
جامعة القدس	د. أحمد حرز الله	5.
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. محمد سليمي	6.
جامعة صفاقس تونس	د. عبد الفتاح أبو ماضي	7.
جامعة القدس	د. سلوى البرغوثي	8.
جامعة القدس المفتوحة	د. نور الأقرع	9.
جامعة فلسطين التقنية خضوري	د. يحيى فحماوي	10.

ملحق (ت) أداة الدراسة بعد التحكيم (الاستبانة)



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

برنامج ماجستير القيادة والإدارة الاستراتيجية

الأخت المحترمة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بدراسة تهدف التعرف إلى "الدور القيادي للمرأة في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة الاستراتيجية في جامعة القدس المفتوحة، لذا أعدت هذه الاستبانة والمتعلقة بموضوع البحث نرجو تعاونكم ومساعدتكم في تعبئة الاستبانة بدقة وعناية وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي نحصل عليها ستعالج بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: مريم علقم

إشراف: د. أمجد القاضي

أرجو التكرم بوضع إشارة (X) في المربع المناسب:

الجزء الأول- البيانات الشخصية والعامة:

A1	المؤهل العلمي	دبلوم فأقل () بكالوريوس () ماجستير فأعلى ()
A2	العمر	أقل من 25 سنة () 25 إلى أقل من 35 سنة () 35- إلى أقل من 45 سنة () 45 سنة فأكثر ()
A3	سنوات الخدمة في مؤسسات المجتمع المدني	أقل من 5 سنوات () 5 إلى أقل من 10 سنوات () 10- إلى أقل من 15 سنة () 15 سنة فأكثر ()
A4	المسمى الوظيفي	رئيس () عضو هيئة إدارية () عضو هيئة عامة ()

الجزء الثاني:

أولاً- الدور القيادي للمرأة:

وتعرفه الباحثة إجرائياً: قدرة القائد على التأثير بفريقه وتوجيههم وارشادهم من أجل الوصول وإنجاز الاهداف الموضوعة.

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: الصفات الشخصية للمرأة القيادية						
1.	تُظهر المرأة القيادية مستوى عاليًا من الثقة بالنفس في مواجهة التحديات.					
2.	تعتمد المرأة القيادية على نفسها في اتخاذ قرارات حاسمة في أوقات الضغط.					
3.	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على تعزيز الثقة في فريق العمل.					
4.	تمتلك المرأة القيادية القدرة على بناء علاقات إيجابية مع الزملاء.					
5.	تُظهر المرأة القيادية مهارات استماع فعّالة لفهم احتياجات الفريق.					
6.	تتميز المرأة القيادية بأسلوب تواصل يُشجع على التعاون.					
7.	تسهم المرأة القيادية في خلق بيئة عمل إيجابية تُشجع على الإنجاز.					
المجال الثاني: الصفات الإدارية للمرأة القيادية						
8.	تضع المرأة القيادية خططًا واضحة لتحقيق أهداف المؤسسة.					
9.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على تنظيم الموارد بطريقة فعّالة لتحقيق الكفاءة.					
10.	توزع المرأة القيادية مهام العمل على المرؤوسين بشكل عادل.					
11.	تتمتع المرأة القيادية بقدرة على اتخاذ قرارات مدروسة بناءً على البيانات المتاحة.					

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
12.	تُظهر المرأة القيادية شجاعة في اتخاذ القرارات الصعبة عند الحاجة.				
13.	تُشارك المرأة القيادية الأطراف ذات العلاقة عند اتخاذ القرارات المهمة.				
14.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على حل النزاعات بين أعضاء الفريق بطريقة إيجابية.				
15.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على توصيل أهداف المؤسسة بوضوح للمرؤوسين.				
المجال الثالث: الصفات التقنية للمرأة القيادية					
16.	تمتلك المرأة القيادية مهارات متقدمة في استخدام الأدوات التقنية لتسهيل العمل الإداري.				
17.	تستخدم المرأة القيادية التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمل.				
18.	تواكب المرأة القيادية التطورات التكنولوجية التي تؤثر على بيئة العمل.				
19.	تساهم المرأة القيادية في تطوير خطط تقنية تواكب احتياجات المؤسسة.				
20.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على متابعة تنفيذ المشاريع التقنية لضمان نجاحها.				
21.	تستخدم المرأة القيادية منصات التواصل المؤسسي لتعزيز التعاون بين فريق العمل.				
المجال الرابع: الصفات الإبداعية للمرأة القيادية					
22.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على التفكير خارج الصندوق لإيجاد حلول مبتكرة للتحديات.				
23.	تُقدم المرأة القيادية أفكارًا جديدة تساهم في تطوير الأداء المؤسسي.				
24.	تُحفز المرأة القيادية الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتحسين بيئة العمل				
25.	تساهم المرأة القيادية في بناء بيئة عمل تُشجع على الابتكار.				

الرقم	الفقرة	الدرجة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
26.	تُظهر المرأة القيادية مرونة في التعامل مع المواقف المختلفة لتكييف الحلول الإبداعية.					
27.	تُظهر المرأة القيادية قدرة على تعديل الخطط بناءً على المستجدات.					

ثانياً: محور التحول الرقمي

وتُعرف الباحثة إجرائياً بأنه العملية التي تتضمن تبني وتنفيذ مجموعة من الإجراءات والممارسات والتقنيات الجديدة داخل المؤسسات بهدف تحسين ادائها وتعزيز قدرتها على المنافسة في العالم الرقمي المتغير. وكيفية ادخال واستخدام التقنيات الرقمية كالحاسوب والهواتف النقالة بشكل تفاعلي بالأعمال.

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
المجال الأول: البنية التحتية الرقمية					
28.	توفر المؤسسة أنظمة رقمية قادرة على مواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.				
29.	تتمتع الأنظمة الرقمية في المؤسسة بسهولة الاستخدام.				
30.	تُوفر المؤسسة أجهزة حديثة تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي.				
31.	توفر المؤسسة شبكات آمنة لحماية البيانات المتبادلة عبر الإنترنت.				
32.	تضمن المؤسسة النسخ الاحتياطي للبيانات بشكل دوري لتجنب فقدانها.				
33.	تُوفر المؤسسة خدمات دعم فني سريعة لمعالجة المشكلات التقنية.				
المجال الثاني: الدعم الإداري لتحقيق التحول الرقمي					
34.	تمتلك المؤسسة رؤية واضحة للتحول الرقمي في تطوير المؤسسة.				
35.	تُعد المؤسسة خططاً استراتيجية طويلة المدى لتحقيق التحول الرقمي.				

الرقم	الفقرة	الدرجة			
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة جداً
36.	تعمل المؤسسة على تحديد أهداف رقمية قابلة للقياس.				
37.	تُخصص المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي				
38.	تعمل المؤسسة على تعزيز ثقافة التغيير لدعم التحول الرقمي.				
المجال الثالث: العمليات والإجراءات الرقمية					
39.	تُسهل الأنظمة الرقمية في تسريع الإجراءات اليومية داخل المؤسسة				
40.	تُسهل الأنظمة الرقمية في تقليل الأخطاء البشرية لتحسين دقة العمليات.				
41.	توفر الأنظمة الرقمية أدوات تسهم في تبسيط الإجراءات لتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ المهام.				
42.	تُستخدم الأنظمة الرقمية لحفظ السجلات إلكترونياً بشكل منظم.				
43.	تستخدم الأنظمة الرقمية في تقييم كفاءة العمليات المؤسسية بشكل مستمر.				
المجال الرابع: رضا المستخدمين نتيجة التحول الرقمي					
44.	تُسهل الأنظمة الرقمية في تسريع تقديم الخدمات للمستخدمين.				
45.	يلاحظ المستخدمون تحسناً في سرعة الاستجابة عند استخدام الخدمات الرقمية.				
46.	تُسهل الأنظمة الرقمية وصول المستخدمين إلى الخدمات عبر تطبيقات الكترونية متعددة.				
47.	تُسهل القنوات الرقمية في تقديم استجابة سريعة لأي استفسارات.				
48.	توفر الأنظمة الرقمية للمستخدمين معلومات واضحة حول الخدمات المقدمة.				

انتهت الاستبانة

الملحق (ث): كتاب تسهيل المهمة

Al-Quds Open University Academic Affairs Deanship of Graduate Studies and Scientific Research Ramallah - P.O. Box 1804 - Postcode: P6058238 Tel: 02/2976240 - 02/2956073 Fax: 02/2963738 Email - Graduate Studies: fgs@qou.edu Email - Scientific Research: sprgs@qou.edu		جامعة القدس المفتوحة الشؤون الأكاديمية عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي رام الله - ص.ب 1804 - الرمز البريدي: P6058238 هاتف: 02/2976240 - 02/2956073 فاكس: 02/2963738 بريد إلكتروني - الدراسات العليا: fgs@qou.edu بريد إلكتروني - البحث العلمي: sprgs@qou.edu
---	---	--

الرقم: ع د ب/24/3566
التاريخ: 2024/12/28

حضرة السيدة تهاني قللوة المحترمة
مدير عام داخلية سلفيت

تحية طيبة وبعد،

تسهيل مهمة

تهديكم عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة أطيب التحيات، وبالإشارة إلى الموضوع أعلاه تقوم الطالب/ة (مريم مصباح عبد السلام علقم)، بإعداد رسالة ماجستير في تخصص "القيادة والإدارة الاستراتيجية" بعنوان: (دور المرأة القيادي في ظل متطلبات التحول الرقمي في مؤسسات المجتمع المدني في محافظة سلفيت). وعليه، يرجى توجيهاتكم لتسهيل مهمة الطالب/ة في الحصول على المعلومات اللازمة لتوزيع أداة الدراسة على الجمعيات والنوادي والمراكز النسوية في محافظة سلفيت، وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، شاكرين لكم جهودكم في خدمة العلم وأهله.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

أ. د. محمد شاهين
عميد الدراسات العليا والبحث العلمي



الذات فداء المحرم
لإجراء اللازم

نسخة:
• الملف.

دولة فلسطين
وزارة الداخلية
14-01-2025
مديرية سلفيت
11.31

الملحق (ج): قائمة مؤسسات المجتمع المدني

الرقم	اسم الجمعية	رئيس الجمعية	العنوان	رقم الهاتف
1.	جمعية أصايل الخيرية	✓ نصره عبد الرحيم امجد عزير	سلفيت	0562800804
2.	جمعية عطاء البر	✓ محمود حسين محمود ابو	سلفيت	0599889001
3.	جمعية النور الخيرية الاجتماعية	✓ عبد الستار زهير توفيق عواد	سلفيت	0599337700
4.	جمعية سلفيت الخيرية النسائية	✓ سافرة احمد مصطفى شاهين	سلفيت	0598036037
5.	جمعية الوفاء لفرقة التمثيل	✓ ساند محمد مصطفى ياسين	سلفيت	0599375995
6.	جمعية سلفيت للتنمية	✓ علام غنام عبد الرحمن سليمان	سلفيت	0599255037
7.	جمعية المزارعين الفلسطينيين	✓ فكتة حسين محمد ابو ناصر	سلفيت	0595031131
8.	نادي سلفيت التمثيل	✓ فكتة سليمان مصطفى عفاة	سلفيت	0592988840
9.	جمعية هذا حق لثدي الاعاقة	✓ سمحة امين عبد الفتاح رمال	سلفيت	0598920088
10.	جمعية سلفيت الخير	✓ عداد امين عبد الفتاح معاني	سلفيت	0599012012
11.	نادي سلفيت الرياضي	✓ ماهر مامون عواد ابو عرام	سلفيت	0595351316
12.	جمعية منتدى الفيرات الخيرية	✓ فتحية جولت عبد الجواد حسن	سلفيت	0599433255
13.	جمعية تحديول للتنمية الخيرية	✓ عبد الستار زهير توفيق عواد	سلفيت	0599337700
14.	هيئة نادي الرواد الرياضي الاحلية	✓ ريم مصطفى محمد حماد	سلفيت	0568660383
15.	جمعية بسمه و بسمه للطفولة	✓ ميسون احمد مصطفى عثمان	سلفيت	0954562252
16.	جمعية الرياض لثدي الاعاقة الخيرية	✓ امل علي محمد عيو	سلفيت	0569982222
17.	الجمعية الفلسطينية للتنمية والتدريب	✓ صاند احمد حمد عمر	سلفيت	0599667666
18.	جمعية البر للتنمية المجتمعية	✓ ساند حسين نمر الحريم	سلفيت	0599888673
19.	مركز اليد النعالي	✓ بكر حماد محمود رزق الله	فرخة	0598921764
20.	جمعية الابدي النضال النسوية	✓ رائية محمد عبد الحافظ دج	فرخة	0599371227
21.	مركز شباب فرخة	✓ عطالله حسين عبد القادر عصفور	فرخة	0599125850
22.	نادي اطفال فرخة	✓ غادة محمود مصطفى رزق الله	فرخة	0598245797
23.	شباب الخير فرخة	✓ احمد محمد علي داود	فرخة	0599452040
24.	نادي ياسوف الرياضي	✓ جلال عبد يوسف عزام	ياسوف	0592366274 0594713130
25.	نادي ياسوف النسائي	✓ سعاد تاجي سليمان عبد الله	ياسوف	0593075432
26.	جمعية ياسوف للمزارعين الفلسطينيين	✓ محمد عبد الفتاح عبد الرحمن عبد الفتاح	ياسوف	0522431184
27.	جمعية جذور للتنمية المجتمعية	✓ اسامه احمد محمود مصلح	ياسوف	0592991996
28.	جمعية نساء اسكاكا	✓ نيتا ماجد رياح حرب	اسكاكا	0592124222
29.	نادي اسكاكا الرياضي	✓ رمزي محمد عصام ابيس حرب	اسكاكا	0599671981

الرقم	اسم الجمعية	رئيس الجمعية	العنوان	رقم الهاتف
30.	جمعية عتيق الخيرية	✓ حمزه حمد الله احمد حمدي	اسكاكا	0592585396
31.	جمعية ابداع الطفل	✓ تاجر خليل ابراهيم علي احمد	كفر الديك	0598206247
32.	نادي كفر الديك النسوي	✓ خنان صفا مصطفى علي احمد	كفر الديك	0598643243
33.	نادي كفر الديك الرياضي	✓ رانيا عزات نمر علي احمد	كفر الديك	059840428
34.	جمعية بروفين للتنمية الخيرية	✓ صلف عبد القادر احمد صيرة	بروفين	0592964845
35.	جمعية نساء الزاوية الخيرية	✓ هيام صالحي مطلق رداد	الزاوية	0598512515
36.	جمعية الفد الشابية	✓ هسان عبد الطيف محمد شفير	الزاوية	0599069134
37.	نادي الزاوية الرياضي	✓ يوسف سامي يوسف رداد	الزاوية	0599800524
38.	الجمعية النسوية الخيرية	✓ عائشة مصطفى سلامة عمار	ممسة	0599069045 0598965365
39.	نادي ممسة الرياضي	✓ عصمت صبري حسن عمار	ممسة	0599426860
40.	نادي شباب سرة الرياضي الثقافي	✓ احمد محمود محمد قنبري	سرة	0597026876
41.	جمعية التعاون للتنمية المجتمعية	✓ رهاب صبحي محمد سلامة	رافات	0597026876
42.	نادي شباب بديا الرياضي	✓ ايات حسن محمود القرم	بديا	0598988881
43.	الرعاية البدنية للتنمية المستدامة	✓ اباد بطوب احمد بطوب	بديا	0594321821
44.	جمعية سليل اهل الخير الخيرية	✓ سلام حسن محمد بكر	بديا	0595530888
45.	نادي فراوة بني حسان الرياضي	✓ نسيم عزيز ياسين عاصي	فراوة بني حسان	0597396177
46.	جمعية نساء حارس للعمل الاجتماعي	✓ زاهرة احمد عبد الرحيم ابو ورة	حارس	0598903442
47.	نادي حارس الرياضي	✓ سامي عيسى عبد النبي ابو عطانه	حارس	0599229246
48.	مركز الحياة الثقافي	✓ الهام عبد الحميد محمد القلق	كفل حارس	0595035875
49.	نادي ربوع القدس	✓ اييلي عبد الطيف موسى بوزيه	كفل حارس	0598792854
50.	جمعية الراوية للتنمية المساحية	✓ هيام احمد عبد النبي	دير استيا	0598117819
51.	جمعية الامل لمرضى السكري	✓ تهاني علي محمد سلمان	دير استيا	0595189817
52.	جمعية ديراستيا الخيرية	✓ خالد عبد الطيف علي ابو ناصر	دير استيا	0599679877
53.	جمعية سيدات ديراستيا الخيرية	✓ هيام احمد عبد النبي علق	دير استيا	0598117819
54.	جمعية مرده الخيرية للتنمية	✓ نصفت حافظ عبد الحافظ خفش	مرده/سلفيت	0599675155
55.	جمعية البسمه	✓ محمود ابراهيم محمود ابو الهيجا	مرده	0599298645

State Of Palestine
Ministry Of Interior



دولة فلسطين
وزارة الداخلية

0597828214	قيرد	هاني محمود حلمي ظنبيب	نادي قيرد الرياضي	56.
0598920127	دير بلوط	بشار بشير حسين مصطفى ✓	نادي دير بلوط الرياضي	57.
0598931016	سلفيت	باسم حامد حمد عدوان	الاسراء والميلاد-عبادة	58-
0599548748	ديراستيا	نافذ خضر احمد منصور	وادي قلنا الزراعية الخيرية	59-
0594555062	بروقين	سلم محمد سليم عبدالرحمن ✓	نادي بروقين الرياضي	60-