

# أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني (مركز شؤون المرأة-غزة أنموذجاً)

د. محمد عبد اشتيوي

كلية العلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين

Mohammed Abed Eshtiewy

Faculty of Administrative and Economic Sciences, Al Quds Open  
University, Palestine

meshtewy@qou.edu

## ملخص

هدفت الدراسة 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 رئيسة لجمع البيانات عليه ولكن ما تم استرداده فقط «56»، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أثبتت النتائج بأن مستوى ممارسة المهارات القيادية، ومستوى التحول الرقمي بالمركز جاء مرتفعاً جداً، وقد تبين وجود أثر بنسبة (40.3%) للمهارات القيادية في التحول الرقمي، حيث يتمثل هذا التأثير في بعد «المهارات التقنية» ولم يثبت التأثير لأبعاد المهارات القيادية الأخرى، كما أثبتت الدراسة بأنه لا توجد فروق معنوية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي). وقد أوصت الدراسة بتوجيه العاملات وتعزيز ثقافة التحول الرقمي والإدراك الحقيقي بضرورة ممارسة عمليات التحول الرقمي في المركز.

**الكلمات المفتاحية:** المهارات القيادية، التحول الرقمي، مؤسسات المجتمع المدني الفلسطيني.

## The Impact of leadership skills on the digital transformation of Palestinian civil society institutions (Women's Affairs Centre-Gaza Model)

### Abstract

*The study aimed to demonstrate the impact of leadership skills on the digital transformation of Palestinian civil society institutions, applying their system at Gaza Women's Affairs Centre as a model. The real society of study was represented in all of the Centre's workers and their number "70". A simple random sample of "56" was selected to represent the real society of the study. The study followed the descriptive analytical approach. The results demonstrated that the level of leadership skills practice and the level of digital transformation of the Centre was very high, and it was found that there was an effect of (40.3%) for leadership skills on digital transformation, which is the "technical skills" dimension and the impact is not demonstrated for other leadership skills dimensions. The results also demonstrated that there are no moral differences in sample responses attributable to the variables (age, years of service, and scientific qualification) towards both (leadership skills, digital transformation). The study recommended directing female workers, promoting the culture of digital transformation, and realizing the necessity of practicing digital transformation processes in the center.*

**Keywords:** Leadership Skills, Digital Transformation. Palestinian Civil Society Organizations.

## مقدمة

مؤخراً، تطورت العديد من مجالات الحياة، لاسيما في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات، ومع ظهور شبكة الإنترنت طورت كثير من المنظمات برمجيات لتسهيل إجراءاتها وخفض تكاليف عملها. حيث بدأت العديد من المنظمات في التحول في أعمالها من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي، وجاء هذا التحول كرد فعل لطبيعة تلك التطورات الحاصلة، والعمل على الاستفادة من التقنيات الحديثة المتوفرة في تحسين مخرجات العمل. الأمر الذي أوجب على قيادة المنظمات أن تتكيف مع متطلبات التغيير الحاصلة، وأن تكون نموذجاً للعاملين الآخرين، لاسيما في مجال عمليات التحول المطلوب. ومن الطبيعي أن تتأثر مؤسسات المجتمع المدني بتلك التطورات، وأن مركز شؤون المرأة كواحد من مؤسسات المجتمع المدني لا بد وأن يتأثر كذلك، فيجد واقع جديد يتطلب مهارات قيادية مميزة لتحقيق المواكبة للتطورات، وألا يقف عند العمليات الإنتاجية التقليدية. وهذا ما أكده أبو انعيم (2021) حيث بين بأن القائد هو المسؤول الأول في تحفيز العاملين وحثهم وتشجيعهم، لذا حظيت القيادة قديماً وحديثاً على اهتمام الباحثين والمختصين، ولقد أورد كثير منهم فوائد ومزايا القيادة، وأهميتها في تحقيق الأهداف. وبنفس الاتجاه أكدته التوجيهي (2022) حيث أشارت إلى أن القائد هو من يمارس سلوكيات أدائية شاملة لمجالات العمل المؤسسي كقائد إداري، بحيث يكون من خلالها إحداث التأثير في الآخرين وتحقيق الأهداف التي يسعى إليها بكفاءة وفعالية. وأن حالة التحول الرقمي في منظمات الأعمال تتطلب العديد من المواقف والقرارات الإدارية من قيادتها لتطبيق ذلك التحول المفيد لها، الأمر الذي أشار إليه طواهرير وبن حامد (2015) حيث أورد بأن التحول الرقمي أصبح ركيزة أساسية لكثير من المؤسسات الحكومية، لما يحققه من فوائد لمنع حالات الهدر، وتوفير خدمات للمواطن يمكنه الاستفادة منها بأي وقت ومن أي مكان. وبنفس التوجه نحو بيان أهمية التحول الرقمي أكد السيد والشريف (2018) على أن التحول الرقمي اكتسب أهمية لما له من مميزات تتعلق بسرعة إنجاز المهام، وفي أي وقت، ومن أي مكان تتوفر فيه الأدوات الإلكترونية خاصة الإنترنت. مما سبق تتضح أهمية توافر متطلبات التحول الرقمي في المنظمات لاسيما القدرات والإمكانات البشرية المتعلقة بإدارة وقيادة تلك المنظمات.

## مشكلة الدراسة

في ضوء ثورة الاتصالات والمواصلات والتطور التكنولوجي الحاصلة عالمياً، دأبت منظمات الأعمال للانخراط ضمن منظومة التغيير والتحول الرقمي بما يتوافق مع التطورات المعاصرة، الأمر الذي ظهرت أهميته في فترة ظهور جائحة كورونا، حيث تعثر عمل العديد من المنظمات التي لم تول اهتمامها بالتطور التكنولوجي والاعتماد على أساليب الرقمنة الحديثة، ولم تكن مؤسسات المجتمع المدني بعيدة عن ذلك، لاسيما وأنها تتفاعل مع العديد من الشرائح المجتمعية وتقدم العديد من الخدمات المختلفة لها. ومركز شؤون المرأة بقطاع غزة هو أحد تلك المنظمات

الذي يعنى بكل ما يتعلق بكينونة المرأة الفلسطينية، وأن مثل هذه المراكز تتصف بالتخصصية في العمل، وأن قياداتها لا بد وأن تتمتع بمهارات تتوافق مع تلك التخصصية، وتكون قادرة على قيادة العمل بكفاءة وفعالية، ولن يحصل ذلك دون تبني القيادة فيها لمفهوم التحول الرقمي واستخدام نظم العمل التكنولوجية الحديثة، ولما قام الباحث بعقد عددٍ من اللقاءات التوعوية والندوات الإدارية التخصصية في مركز شؤون المرأة بغزة، لاحظ بأن بعضاً من أساليب العمل الإداري التقليدية ما زالت تمارس داخل المركز، لاسيما في طبيعة الاتصال والتواصل مع الفئات المستهدفة من الخدمات التي يقدمها المركز، وذلك مقابل توافر العديد من مقومات التحول الرقمي في المركز، مما دفع بالتفكير نحو دور قيادة المركز في تطبيق نظم العمل الرقمية، وما تمتلكه هذه القيادة من مهارات تمكنها من المساهمة في الدفع نحو عمليات التحول الرقمي للمركز. وفي ضوء ذلك يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة-غزة؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس كان لا بد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى ممارسة المهارات القيادية في مركز شؤون المرأة-غزة؟
- ما واقع التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة -غزة؟
- هل تؤثر المهارات القيادية في التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة -غزة؟
- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) في مركز شؤون المرأة-غزة تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، الدرجة العلمية)؟

### فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة. وللتحقق من الفرضية الرئيسة كان لا بد من التحقق من الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية الشخصية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية الإدارية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية التقنية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية الإبداعية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) بمركز شؤون المرأة-غزة تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، والدرجة العلمية).

## أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى:

- قياس مستوى ممارسة المهارات القيادية بمركز شؤون المرأة -غزة.
- معرفة واقع التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.
- الكشف عن تأثير المهارات القيادية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة.
- الكشف عن الفروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) بمركز شؤون المرأة -غزة تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، الدرجة العلمية).

## أهمية الدراسة

**أولاً: الأهمية العلمية:** تتمثل أهمية الدراسة العلمية في كونها توفر إطاراً نظرياً علمياً يزيد من المعرفة حول المهارات القيادية والتحول الرقمي يمكن الاستعانة به عند إجراء بحوث علمية جديدة؛ وكونها تركز على مفهوم التحول الرقمي بمؤسسات المجتمع المدني كمؤسسات يديرها المجتمع؛ وتوضح معلومات ومعارف عن المهارات القيادية التي تساهم في إنجاز التحول الرقمي.

**ثانياً: الأهمية العملية:** تتمثل أهمية الدراسة العملية في كونها توضح المهارات القيادية المطلوبة التي تسهم في اتخاذ قرار التحول الرقمي في المركز؛ وتظهر للعاملات في مركز شؤون المرأة نقاط القوة والضعف التي يمكن الانطلاق منها لعمليات التحول الرقمي؛ وتساعد نتائج الدراسة في اتخاذ القرارات عند صياغة سياسات العمل التي تتوافق مع عمليات التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة.

## متغيرات الدراسة

**المتغير المستقل:** يتمثل في (المهارات القيادية)، والتي تتشكل من الأبعاد التالية (مهارات شخصية؛ مهارات إدارية؛ مهارات تقنية؛ مهارات إبداعية). وتم اعتماد هذه الأبعاد بعد أن ظهرت بأنها الأكثر تداولاً بين الكتاب والباحثين، والتي جاءت بحسب جدول (1):

## جدول 1: مصفوفة أبعاد المتغير المستقل

المرجع	وجدانية	فنية	فكرية	بشرية	شخصية	إدارية	إبداعية	تقنية	التأثير	إنسانية	العمل الجماعي
انعيم، 2021	/				/	/	/	/			
صيتي ولعمور، 2019		/	/	/							
اشتيوي، 2018		/	/							/	
Yoon, & Suh, 2021					/	/	/	/	/		
Dada, et al, 2020	/			/	/		/	/			
Boak, & Crabbe, 2019	/				/	/	/	/		/	
Andrews, 2019					/	/	/	/	/	/	/
المجموع	3	2	2	2	6	5	5	5	2	2	1

المصدر: جرد بوساطة الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

المتغير التابع: يتمثل في (التحول الرقمي) حيث تمت دراسته بكليته.

**حدود الدراسة:** تمثلت الحدود الموضوعية للدراسة في كونها ركزت على استكشاف أثر المهارات القيادية في التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة-غزة. أما الحدود المكانية فقد تمثلت في كونها طبقت على مركز شؤون المرأة الواقع في حي النصر بمدينة غزة-فلسطين. وأما الحدود الزمانية تمثلت في كونها طبقت خلال العام الجامعي 2022-2023. أما الحدود البشرية فقد تمثلت في كون الدراسة طبقت على جميع العاملات في مركز شؤون المرأة-غزة.

### مصطلحات الدراسة

**المهارات القيادية:** عرّفها الجندي (2017) على أنها قدرات وسمات مكتسبة من خلال المعارف والخبرات أو برامج التدريب، وتظهر المقدرات في إطار الأدوار التي يقوم بها الفرد. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها مجموعة سمات وقدرات فنية وإدارية وشخصية وتقنية يستفيد منها القائد في التأثير على العاملات في المركز وتوجيه ممارساتهن نحو تطوير وتحسين العمل في المركز.

**التحول الرقمي:** عرفه طواهرير وبن حامد (2015) على أنه تقديم الخدمات بطرق تقنية رقمية، والقيام بكافة المهام بطرق تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والإنترنت، بما يسمح بتقديم الخدمات

بأي وقت ومن أي مكان بدقة وسرية وفاعلية. ويعرفه الباحث إيجاباً بأنه يتمثل في قدرة مركز شؤون المرأة على التحول من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي، اعتماداً على ما يمتلكه من إمكانات مختلفة، والتي تجعله قادر على إنجاز العمل بشكل أسرع وأدق.

**مؤسسات المجتمع المدني:** بحسب ما ورد في وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية «وفا» (wafa.ps) يعرف برتراند بادي في كتابه sociologie politique المجتمع المدني بأنه كل المؤسسات التي تتيح للأفراد التمكن من الخيارات والمنافع العامة دون تدخل أو توسط الدولة.

## الإطار النظري للدراسة

**أولاً: مفهوم القيادة:** عرفت الشوابكة (2023) القيادة على أنها قدرة القائد على التأثير في أفراد الجماعة واتباع أوامره من خلال سمات يمتلكها القائد، منها الذكاء والخبرة والقدرة الجسدية وغيرها من السمات التي تجعل أفراد الجماعة يتبعونه دون إجبار على ذلك، بل برغبة منهم بهدف تحقيق الأهداف المشتركة معه. كما عرفها (Yavuz, 2019) على أنها عبارة عن صفات وقدرات ومهارات يتمتع به القائد وتساعد على تغيير سلوك الفريق وتوجيه جهودهم نحو الأهداف. مما سبق يمكن تعريف القيادة على أنها التأثير في الآخرين دون الضغط عليهم من أجل تحقيق هدف مشترك.

- **المهارات القيادية:** عرفها اشتيوي (2018) بأنها المهارات التي يتصف بها القائد والتي تنعكس على سلوكياته وتعاملاته مع العاملين والتي بشأنها أن تؤثر في طبيعة ومستوى أدائهم وإنجازهم في المنظمة. أما رضوان وعمرى (2020) يعرفانها على أنها سلسلة من الممارسات القيادية المتمثلة في المهارات (الذاتية-الإدارية-الإنسانية-الفنية-الفكرية-الإدراكية أو التصويرية) التي يمارسها المدير مع العاملين بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف ووصولاً للتنافسية. مما سبق يمكن تعريف المهارات القيادية على أنها مجموعة من الصفات والخصائص الفردية التي يتمتع بها القائد والتي تجعله قادر التأثير في العاملين وتوجيههم إلى أفضل السبل لإنجاز المهام وتحقيق أهداف العمل والتميز بين المنظمات الأخرى. ولن تحقق أي من المنظمات نجاحاتها دون وجود إدارة تتمتع بمهارات قيادية تجعلها قادرة على التميز والنجاح، علماً بأن تلك المهارات تتنوع بتنوع طبيعة أداء المنظمة، حيث يمكن أن تشمل المهارات التالية:

- **المهارات الشخصية:** عرفها شبير (2020) على أنها تتمثل في أن يمتلك الرئيس مجموعة من المهارات الفنية مثل تقديم التقارير الدورية في الموعد المحدد، والتعامل مع تطورات العمل المحيطة، وتنفيذ ما هو مطلوب منه بما يضمن تنفيذ الخطة والأنشطة الدورية في العمل. أما الوادعي (2020) يعرفها على أنها المهارات التي تحلّي الفرد بالصفات القيادية التي



تتكر الذات، والاندفاع نحو إبرازها على حساب المنظمة، وكذلك التحلي بالصبر والمسئولية والتعاون والإيثار والانتماء والولاء للمنظمة بشكل عام. مما سبق يتضح بأن المهارات الشخصية تتمثل في المهارات الفنية والسمات الفردية الذاتية التي يتمتع بها القائد وتجعله قادر على التأثير في الآخرين، والتميز عنهم، وتوجيههم بما يحقق الأهداف بكفاءة وفعالية.

– **المهارات الإدارية:** عرفها شبيير (2020) على أنها مجموعة من المهارات الإدارية التي من الضروري أن تتوفر لدى المسؤولين، مثل القدرة على اتخاذ القرارات على نحو جيد، وإدارة الاجتماعات، والقدرة على توزيع المهام على العاملين بشكل عادل، وإدارة العمل بشكل جيد لتنفيذ العملية الإنتاجية، وإدارة الوقت لضمان تحقيق الأهداف المخطط لها. وبحسب ما أورد الشاعر (2016) فإن المهارات الإدارية تتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات على نحو جيد، سواء المتعلقة بالأفراد أو بالمنظمة، وإدارة الاجتماعات، وإجراء المقابلات، وإدارة المبنى وتوزيع المخصصات على العاملين بشكل عادل، وكتابة التقارير الخاصة بالمنظمة، وحفظ النظام داخل المنظمة لضمان تحقيق الأهداف. مما سبق يتضح بأن المهارات الإدارية تتمثل في قدرة القائد على عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم داخل المنظمة، بما يحقق أفضل المستويات من الأداء، من خلال الإمكانيات البشرية والمادية والمعنوية المتوفرة في المنظمة.

– **المهارات التقنية:** بحسب ما أورد الفريح (2022) فإنها تتمثل في إتقان العمل، ومعرفة طبيعة ومهام عمل جميع فريق العمل، والقدرة على استخدام المعلومات وتحليلها، وتحديد أفضل الطرق المتاحة لإنجاز العمل. أما الوادعي (2020) عرفها على أنها القدرة على العمل تحت الضغوط وتحمل المسؤولية وتوزيع المهام بين أفراد المنظومة بإتقان، ومتابعة تنفيذها بشكل صحيح وبدقة وأقل جهد ممكن. مما سبق يتضح بأن المهارات التقنية تتمثل في امتلاك القائد القدرة على فهم ومعرفة تفاصيل العمل الدقيقة والتعامل معها بحرفية ومهنية عالية، وتسخير كل إمكانيات المنظمة لإنجاز أفضل مستويات الأداء.

– **المهارات الإبداعية:** يعرفها الشاعر (2016) على أنها مجموعة من العمليات والأنشطة والحلول المبتكرة التي يمارسها القائد للقيام بالأعمال المنوطة به بأقل جهد ووقت، وتمتاز هذه الحلول بالجدة والأصالة. أما زيادة (2021) عرفت على أنها مجموعة من المهارات والمعارف المهمة التي تمكن القائد من توليد الأفكار المبتكرة، بهدف تطوير مجالات العمل والإنجاز، وتشمل العديد من المهارات مثل (المرونة-الطلاقة-الأصالة-الحساسية للمشكلات-المخاطرة). مما سبق يتضح بأن المهارات الإبداعية تمثل مطلباً رئيساً لنجاح العمل في المنظمات حيث تتمثل في قدرات القائد على التفكير بطريقة لا يفكر بها التقليديون، وأن يتمتع بالنعوية والتميز في التفكير بما يجعله قادراً على ابتكار الحلول للمشكلات بسهولة وإيجاد سبل تطويرية مبتكرة للعمل تجعله منافساً لأعمال الآخرين.

**ثانياً التحول الرقمي:** بحسب ما أورد العربي وعبد العال (2022) تعود مبادرة التحول الرقمي إلى المنتدى الاقتصادي العالمي لعام «2016» والذي أطلق للمساهمة في بناء القدرات الرقمية أو المهارات الرقمية تمهيداً لتدشين سياسة التحول الرقمي الشامل بالقطاعات الخدمية الحكومية على الصعيدين المركزي والمحلي. ولقد عرفه العديد من الكتاب والباحثين بحسب توجهات كل منهم، فعرفه الدهشان والسيد (2020) على أنه عملية انتقال المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، من خلال الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية، وتقديم كافة خدماتها بصورة إلكترونية لزيادة قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الخارجية المعاصرة. أما (Schallmo & Williams 2018) عرفه بأنه التحول المستدام على مستوى الشركة من خلال عمليات الشركة المنفحة أو التي تم إنشاءها حديثاً، ونماذج الأعمال التي تحققت من خلال مبادرات الرقمنة ذات القيمة المضافة، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الربحية. كما عرفه كل من توفيق ومرسي (2023) على أنه عملية تحويل المنظمات التقليدية إلى منظمات رقمية، وهو ما يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية، من خلال الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة، في ضوء مجموعة من المتطلبات المادية والبشرية والمعرفية والتقنية المختلفة. مما سبق يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه يتمثل في قدرة المنظمة على التحول من العمل التقليدي إلى العمل الرقمي، اعتماداً على ما تمتلكه من إمكانيات مختلفة، والتي تجعلها قادرة على إنجاز العمل بشكل أسرع وأدق.

**ثالثاً: مركز شؤون المرأة:** بالرجوع إلى الموقع الإلكتروني الرسمي لمركز شؤون المرأة (new.wac.ps) تمكن الباحث من جمع المعلومات التي توضح ماهية المركز، والتي بينت بأن مركز شؤون المرأة هو جمعية أهلية نسوية مستقلة غير ربحية تهدف إلى تمكين النساء وتعزيز حقوق المرأة والمساواة الجنسانية من خلال برامج تمكين المرأة والأبحاث والمناصرة. يلتزم مركز شؤون المرأة خلال تحقيقه لرؤيته ورسالته بمبادئ حقوق الإنسان والتي تشمل المسؤولية والالتزام بحكم القانون والشفافية والتسامح والعدالة والمساواة وعدم التمييز والمشاركة والتمكين للفئات المهمشة. ويعتبر مركز شؤون المرأة من أوائل المؤسسات النسوية والأهلية التي تم تأسيسها في فلسطين. فقد تأسس المركز في العام (1991) في ظروف سياسية واقتصادية واجتماعية صعبة. ولا زال مركز شؤون المرأة يواصل عمله حتى اللحظة لتحقيق رؤيته ورسالته. وقد حقق العديد من الإنجازات لصالح قضايا المرأة الفلسطينية على مدار الأعوام الماضية. وبمراجعة البيانات المنشورة على الموقع الإلكتروني ذاته، يتضح بأن المركز يستخدم العديد من الأدوات والأساليب الإلكترونية في عمليات التواصل الداخلي والخارجي للمركز، وكذلك في عمليات إنجاز المهام وإرشادات العمل، وإعداد التقارير وعرضها للعامة عبر الموقع الإلكتروني للمركز.

## الدراسات السابقة:

أولاً - دراسات المهارات القيادية: لما كانت المهارات القيادية تمارس في العديد من المؤسسات مختلفة المجالات، فإنها تختلف بطبيعة عمل كل مؤسسة من تلك المؤسسات، كما أنها تختلف بحسب المهام المطلوب تنفيذها، وبذلك تم ربط المهارات القيادية في العديد من المتغيرات المختلفة، مثل تمكين المرأة العاملة فقد أجرت (الحسيني، 2013) دراسة هدفت إلى التعرف على «العلاقة بين الأنماط القيادية السائدة ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً من وجهة نظرها في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم»، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي في إنجاز الدراسة، وتم تصميم استبانة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (216) عاملة إدارية في الجامعتين. وقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق جوهرية كبيره تجاه النمط الإداري المطبق في الجامعتين، حيث كان النمط القيادي الأكثر تطبيقاً في الجامعتين هو النمط الديمقراطي، يليه النمط المتساهل، ومن ثم النمط الأوتوقراطي، كما أثبتت النتائج وجود بعض الممارسات الأوتوقراطية، مثل احتكار المدير سلطة اتخاذ القرار لنفسه. كما لم تظهر فروق جوهرية على درجة التمكين الإداري السائد في الجامعتين حيث أن أفراد الدراسة أبدوا موافقات بدرجة كبيرة، وهذا يدل على مدى إدراك الجامعتين لأهمية التمكين للعاملات، ومع ذلك درجة تفويض السلطة للعاملات قليلة جداً، كما تبين وجود علاقة إيجابية طردية قوية بين النمط الديمقراطي ودرجة تمكين المرأة العاملة إدارياً، وقد بينت النتائج معوقات تقلل من عملية التمكين الإداري في الجامعتين، من أكبرها قلة وجود البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية قدرات المرأة، وعدم وجود فروقات في إجابات المبحوثات للأنماط القيادية وعلاقتها بالتمكين الإداري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مدة العمل في الجامعة، الراتب الشهري، عدد الدورات). وبنفس المجال أجرت (راغب وآخرون، 2022) دراسة هدفت إلى التعرف على علاقة مهارات القيادة الإبداعية بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصادياً واجتماعياً ومهنياً، وقد طبقت الدراسة على عينة قوامها «185» زوجة عاملة في وزارة التربية بالكويت من مستويات اجتماعية واقتصادية مختلفة، وكانت الاستبانة هي أداة جمع البيانات، وأثبتت النتائج وجود علاقة بين مهارات القيادة الإبداعية للمرأة الكويتية العاملة وتمكينها اقتصادياً واجتماعياً ومهنياً، كما أثبتت وجود فروق في استجابات أفراد العينة في مهارات القيادة الإبداعية لدى المرأة لصالح السن الأكبر، والمستوى التعليمي الأعلى، وعدد سنوات الخبرة الأطول، كما تبينت فروق في استجابات أفراد العينة في أبعاد التمكين لدى المرأة كانت لصالح السن الأكبر، والمستوى التعليمي الأعلى، وعدد سنوات الخبرة الأطول، والمسمى الوظيفي «مدير عام»، ولراتب المرأة الأكبر. أما في مجال بيان الكفاءة التشغيلية فقد أجرى (Dada, et al., 2020) دراسة هدفت إلى بيان أثر المهارات القيادية على الكفاءة التشغيلية في المنظمات الدينية (FBOs) في نيجيريا، واستخدمت الدراسة المنهج الارتباطي، وتم استخدام الاستبانة كأداة أساسية في جمع البيانات، حيث طبقت على (140) قائداً في المنظمات المختارة،

ولم يستجب سوى (118) قائداً، واعتمدت الدراسة على نموذج المعادلة الهيكلية، وبينت النتائج أن المهارات القيادية لها تأثير كبير على الأداء التشغيلي، وأن هذه المهارات تحقق الاستراتيجية المتبعة، كما تبين أن السمات الديموغرافية تعدل العلاقة بين المهارات القيادية والكفاءة التشغيلية، وأنه يمكن الاستفادة من المهارات القيادية في تحقيق التوجه الاستراتيجي، وإدارة الأفراد، وتعزيز القوة التكنولوجية. وفي مجال التعليم أجرى (صيتي ولعمور، 2019) دراسة هدفت إلى التعرف على اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية: الفنية، والفكرية، والبشرية، والذاتية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي بجامعة غرداية بالجزائر، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع البيانات حيث طبقت على عينة عشوائية بلغت (126) من الموظفين. وقد أشارت النتائج إلى وجود تباين في تأثير المهارات القيادية على تطبيق التغيير التنظيمي. كما تبين أن اتجاهات العاملين تجاه المهارات القيادية مرتفعاً. وأنه توجد فروق بين متوسط آراء عينة الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس وسنوات الخدمة، كما تبين أنه لا فروق تعزى لاختلاف متغيرات العمر والمؤهل العلمي والوظيفة. أما ما يتعلق بممارسة المهارات على المستوى الاستراتيجي فقد أجرى (Yoon, & Suh, 2021) دراسة هدفت إلى معرفة العناصر الرئيسة لمهارات القيادة الاستراتيجية التي تسهم في نجاح الشركات حديثة العهد. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب دراسة الحالة لشركة (RT Mart) التي شهدت نجاحاً كبيراً، وتم جمع البيانات من خلال إلقاء الضوء على أدوار ومقدرات الرؤساء التنفيذيين وفرق الإدارة العليا والإدارة الاستراتيجية في تحقيق التداول والنجاح التنظيمي في سوق التجزئة الصيني، وأثبتت النتائج أن تحقيق النجاح بحاجة إلى منظور شامل للقيادة الاستراتيجية، وأن المهارات القيادية للإدارة العليا والاستراتيجية في الشركة من الجوانب الحاسمة في تحقيق التحول المؤسسي والنجاح، كما تبين أن أهم هذه المهارات تتمثل الاستيعابية، والتكيفية، والذكاء الاجتماعي، والقدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة، والمهارات المتعلقة بطرق التأثير في العاملين، وأنه إذا توفرت هذه المهارات فإن فرص الاستكشاف والتجريب تزيد، وجميع هذه الخطوات والعناصر تمثل سلاسل النجاح. وفي مجال الخدمة المدنية أجرى (Andrews, 2019) دراسة هدفت الدراسة إلى معرفة وجهات النظر حول المهارات القيادية في الخدمة المدنية بولاية فيجي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج النوعي، واستندت على مسح وجهات نظر المسؤولين في الجهاز القيادي للخدمة المدنية في ولاية فيجي، وشارك في الدراسة نحو (145) قائداً من مستويات تنظيمية مختلفة. وقد بينت النتائج أن المهارات القيادية المتوفرة متوسطة، وأن الأمناء الدائمين للوزارات صنفوا المهارات القيادية لفرقهم على أنها أقل مما صنفها الآخرون من مستويات تنظيمية أخرى. كما بينت النتائج أهمية تقييم المهارات القيادية، لتتمكن مؤسسات الخدمة من تطوير خدماتها، وتحديد احتياجات التطوير.

**ثانياً - دراسات التحول الرقمي:** أجريت العديد من الدراسات في المجالات المختلفة التي سلطت الضوء على تلك التحولات، ففي مجال عمل مؤسسات المجتمع المدني أجرى (حجاج، 2021)

دراسة هدفت إلى التعرف على واقع استثمار المنظمات الأهلية في مصر للتقنيات الرقمية في تحقيق أهدافها في ضوء الأزمات المستحدثة ، وقد استخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة على جمعية الأورمان وعينة قوامها (69) مفردة تمثل أعضاء مجلس الإدارة والمسؤولين ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن التقنيات الرقمية ساعدت المنظمات الأهلية في بناء صورة ذهنية إيجابية عن برامج ومشروعات الجمعية بين جمهور شبكات التواصل، كما أنها ساهمت في سرعة وسهولة الأداء، وشفافية ودقة الإجراءات، و الترويج لثقافة التبرع لتمويل المنظمة، وتوفير منظومة تُخاطب المواطن بشكل مباشر عبر المتطوعين، وبينت بأن أهم المعوقات عدم وجود إدارة للدعم الفني وتقديم الاستشارات المهنية ، واقترحت الدراسة تعزيز نشر الثقافة الرقمية في مختلف منظمات المجتمع المدني ، تعزيز القدرة المالية لتمويل البرامج والتطبيقات الرقمية. أما في مجال القطاع الحكومي العام فقد أجرى (مهدي، 2022) دراسة هدفت إلى بيان دور التحول الرقمي في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث طبقت الدراسة في وكالة الصندوق الوطني للتقاعد في ولاية سعيدة كأحد المؤسسات الاقتصادية العامة، وقد تمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين في الوكالة حيث طبقت مفرداتها على عينة عشوائية بسيطة عددها (40) من العاملين، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد أثبتت النتائج بأن التحول الرقمي ساهم إلى حد كبير في تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، أن ممارساتها تغيرت متأثرة بالتكنولوجيا الحديثة في مجال الإعلام والاتصالات. أما في مجال التدريب والتعليم فقد أجرت (محمد، 2022) دراسة استهدفت التعرف على انعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة العملية التدريبية المعاصرة بالتطبيق على عينة قوامها (282) مفردة من المتدربين «بالبرامج التدريبية، أساسيات التحول الرقمي» بمراكز تدريب المجلس الأعلى للجامعات المصرية، وقد توصلت النتائج إلى وجود تأثير معنوي بين آليات التحول الرقمي المتمثلة في أبعاد القيادة، (التقنية، الدعم، التفاعل) على منظومة العملية التدريبية، كما بينت وجود اختلاف لتأثير آليات التحول الرقمي على منظومة العملية التدريبية لصالح الذكور على الإناث، ومن أهم توصيات الدراسة الاستفادة من كفاءة منظومة العملية التدريبية باستخدام آليات التحول الرقمي.

**في ضوء الدراسات المذكورة** تبين بأن عمليات التحول الرقمي ترتكز على العديد من المتغيرات، ومن أهمها العنصر القيادي للمنظمات، فالمهارات القيادية في المنظمة تعتبر حجر الزاوية لبناء أي منظومة عمل ناجحة، فنتائج القرارات المتخذة من القيادة يترتب على مهاراتها وقراراتها القيادية في المنظمة، وأن عمليات التمكين والتأهيل للمؤوسين يعتمد كذلك على مستوى توافر تلك المهارات القيادية ونمط ممارستها، وكذلك عمليات التغيير والتطوير والانتقال من نقطة إلى نقطة أفضل منها، المهارات القيادية وأسلوب ممارستها، وأمام الدراسات المطبقة في العديد من المجالات، وعلى حد علم الباحث لا توجد أي منها طبق على منظمات تهتم بشؤون المرأة الفلسطينية، وهذا ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة.

## إجراءات الدراسة

**أولاً: منهج الدراسة:** اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة وتحليل بيانات الظاهرة وبيان العلاقة بين مكوناتها.

**ثانياً: مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة الكلي في جميع العاملات بمركز شؤون المرأة في غزة والبالغ عددهن (70). علماً بأن العدد الكلي للعاملات يتغير نسبياً بحسب متطلبات البرامج محل التنفيذ بالمركز، وهو ما مثل المجتمع الحقيقي.

**ثالثاً: عينة الدراسة:** نظراً لصغر حجم المجتمع طبقت مفردات الدراسة على جميع مفردات مجتمع الدراسة من العاملات في مركز شؤون المرأة بغزة، حيث وزعت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات على جميع مفردات المجتمع البالغ عددها (70) مفردة، ولكن ما تم استرداده فقط (56) لتمثل مجتمع الدراسة الحقيقي بنسبة (80%). والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة:

**جدول 2: يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

النسبة المئوية	العدد	متغيرات الدراسة	
50.0	28	30 سنة فأقل	العمر
28.6	16	من 30 - أقل من 40	
14.3	8	من 40- أقل من 50	
7.1	4	50 سنة فأكثر	
100.0	56	المجموع	
35.7	20	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
46.4	26	من 5- أقل من 10	
10.7	6	من 10- أقل من 15	
7.1	4	15 سنة فأكثر	
100.0	56	المجموع	
91.1	51	بكالوريوس	المؤهل العلمي
8.9	5	دراسات عليا	
100.0	56	المجموع	

يتضح من الجدول (2) بأن الفئة العمرية أقل من 30 سنة هي الأعلى، يعزو الباحث لك إلى أن أحد أهم أهداف المركز هو التركيز على فئة الشباب من الخريجات وتعزيز قدرتهن لدخول سوق العمل. وأن سنوات الخدمة للفئة من (5-10) سنوات كانت الأكثر، ما يعزوه الباحث إلى أن المركز منح مساحة كبيرة لفرص العمل ضمن المشاريع التي يقدمها لخدمة المجتمع، كما تبين بأن حملة درجة البكالوريوس هم الأكثر، الأمر الذي يعزوه الباحث إلى أن أغلب العاملات في المركز من خريجات الجامعات لدرجة البكالوريوس.

رابعاً: أداة الدراسة: في ضوء اطلاع الباحث على الإطار النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة محل البحث قام الباحث ببناء استبانة شملت مقياسين بلغ عدد فقرات مقياس المهارات القيادية (24) فقرة، ومقياس التحول الرقمي (14) فقرة حيث أعطى لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) أعطيت الأوزان التالية (5، 4، 3، 2، 1).

**صدق المقياس: قام الباحث بالتأكد من صدق المقياس بطريقتين:**

1. صدق المحكمين: عرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المتخصصين ممن يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة فقرات المقياس، ومدى انتماء الفقرات إلى المقياس، وكذلك وضوح صياغاتها اللغوية، حيث تم استبعاد بعض الفقرات وتعديل البعض الآخر.
  2. صدق الاتساق الداخلي: جرى التحقق من صدق الاتساق الداخلي للمقياس بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية مكونة من (20) لحساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للبعد، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)
- أ- مقياس المهارات القيادية:

### جدول 3: يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات المهارات القيادية مع الدرجة الكلية للبعد

م	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط	البعـد	معامل الارتباط	البعـد
1	البعـد الأول: المهارات الشخصية	0.803**	البعـد الثالث: المهارات التقنية	0.641**	البعـد الثاني: المهارات الإدارية	0.732**	البعـد الرابع: المهارات الإبداعية
2		0.806**		0.845**		0.722**	
3		0.751**		0.749**		0.851**	
4		0.655**		0.540**		0.871**	
5		0.818**		0.734**		0.673**	
6		0.813**		0.778**		0.687**	

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361

يبين الجدول (3) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.627-0.845)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

#### ب- مقياس التحول الرقمي:

### جدول 4: يوضح معامل ارتباط كل فقرة من فقرات التحول الرقمي مع الدرجة الكلية للمقياس

م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.515**	8	0.712**
2	0.617**	9	0.701**
3	0.760**	10	0.776**
4	0.737**	11	0.785**
5	0.810**	12	0.587**
6	0.521**	13	0.536**
7	0.527**	14	0.618**

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.463

\*ر الجدولية عند درجة حرية (28) وعند مستوى دلالة (0.05) = 0.361



يبين الجدول (4) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية لفقراته دالة عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.515-0.810)، وبذلك تعتبر فقرات المقياس صادقة لما وضعت لقياسه.

**ثبات المقياسين Reliability:** أجرى الباحث خطوات التأكد من ثبات المقياسين وذلك بعد تطبيقهما على أفراد العينة الاستطلاعية بطريقتين وهما التجزئة النصفية ومعامل ألفا كرونباخ.

**1- طريقة التجزئة النصفية Split-Half Coefficient:** تم استخدام درجات العينة الاستطلاعية لحساب ثبات المقياسين بطريقة التجزئة النصفية حيث احتسبت درجة النصف الأول لكل مقياس من المقياسين وكذلك درجة النصف الثاني من الدرجات وذلك بحساب معامل الارتباط بين النصفين ثم جرى تعديل الطول باستخدام معادلة سبيرمان براون (Spearman-Brown Coefficient) والجدول (5) يوضح ذلك:

**جدول 5: يوضح معاملات الارتباط بين نصفي كل مقياس من المقياسين قبل التعديل ومعامل الثبات بعد التعديل**

معامل الثبات بعد التعديل	الارتباط قبل التعديل	عدد الفقرات	المقياس
0.883	0.790	6	البعد الأول: المهارات الشخصية
0.846	0.733	6	البعد الثاني: المهارات الإدارية
0.839	0.722	6	البعد الثالث: المهارات التقنية
0.894	0.808	6	البعد الرابع: المهارات الإبداعية
0.891	0.803	24	الدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية
0.817	0.961	14	الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي

\*تم استخدام معادلة جتمان لأن النصفين غير متساويين

يتضح من الجدول (5) أن معامل الثبات للمهارات القيادية بلغ (0.891) ولمقياس التحول الرقمي (0.817)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة.

1. طريقة ألفا كرونباخ: استخدم الباحث طريقة أخرى من طرق حساب الثبات وهي طريقة ألفا كرونباخ، وذلك لإيجاد معامل ثبات المقياسين، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل مقياس من المقياسين والجدول (6) يوضح ذلك:

### جدول 6: يوضح معاملات ألفا كرونباخ لكل مقياس من المقياسين

المقياس	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
البعد الأول: المهارات الشخصية	6	0.946
البعد الثاني: المهارات الإدارية	6	0.874
البعد الثالث: المهارات التقنية	6	0.887
البعد الرابع: المهارات الإبداعية	6	0.924
الدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية	24	0.961
الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	14	0.883

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات لمقياس المهارات القيادية بلغ (0.961) ولمقياس التحول الرقمي (0.883)، هذا يدل على أن المقياسين يتمتعان بدرجة عالية من الثبات تطمئن الباحث إلى تطبيقها على العينة.

**المحك الاحصائي المعتمد:** تم اعتماد المحك الاحصائي التالي لتحديد درجات الموافقة:

### جدول 7: مستويات الموافقة على فقرات ومحاو الدراسة.

الوزن النسبي		حدود الفئة		مستوى الموافقة
إلى	من	إلى	من	
35.99	20.00	1.79	1.00	قليل جداً
51.99	36.00	2.59	1.80	قليل
67.99	52.00	3.39	2.60	متوسط
83.99	68.00	4.19	3.40	مرتفع
100.00	84.00	5.00	4.20	مرتفع جداً

## نتائج الدراسة وتفسيرها

الإجابة عن السؤال الأول الذي ينص: ما مستوى ممارسة المهارات القيادية في مركز شؤون المرأة-غزة؟ وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية، والجدول (8) يوضح السؤال ذلك:

**جدول 8: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل بعد من أبعاد المقياس وكذلك ترتيبها**

الدرجة	الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
مرتفع جداً	1	89.40	0.593	4.470	البعد الأول: المهارات الشخصية
مرتفع جداً	3	87.98	0.560	4.399	البعد الثاني: المهارات الإدارية
مرتفع جداً	2	88.69	0.437	4.435	البعد الثالث: المهارات التقنية
مرتفع جداً	4	86.19	0.604	4.310	البعد الرابع: المهارات الإبداعية
مرتفع جداً		88.07	0.477	4.403	الدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية

يتضح من الجدول (8):

- أن بعد المهارات الشخصية احتل على المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع جداً (89.40%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى قناعة العاملين بمهارات قيادتهم بالتأثير عليهن وتوجيههن نحو تحقيق أهداف العمل، وأن الخصائص الشخصية التي تتمتع بها القيادة في المركز مثل الولاء والانتماء للمركز والإيثار والعمل ضمن الفريق يجعلها مميزة ومؤثرة فيهن.
- أن بعد المهارات الإدارية احتل على المرتبة الثالثة بوزن نسبي مرتفع جداً (87.98%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى النظرة الإيجابية التي تمتلكها العاملات في المركز تجاه قيادتهن، لاسيما في عمليات التخطيط والتوجيه والرقابة والتقييم للعمل بكافة جوانبه بالمركز، مما يجعلهن واثقات من تحقيق النتائج التي توقعتهن القيادة منهن.
- أن بعد المهارات التقنية احتل على المرتبة الثانية بوزن نسبي مرتفع جداً (88.69%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى اعتبار قيادة المركز نموذجاً للعاملات فيه، فهن على قناعة بقدرات تلك القيادة على القيام بالمهام الفنية والتقنية على أكمل وجه، وأن القيادة تمتلك ما لم يمتلك من مهارات فترشدهن وتوجههن لممارسة تقنيات العمل بالصورة الأفضل.
- أن بعد المهارات الإبداعية احتل على المرتبة الرابعة بوزن نسبي مرتفع جداً (86.19%)، يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادة المركز تتحمل مسؤولية حل أي من المشكلات التي تواجه العمل بطرق إبداعية ومقبولة للجميع، وأن ثقة العاملات مرتفعة بقدرة قيادتهن على التفكير غير التقليدي والإبداع في المواقف وابتكار الحلول الخلاقة لصالح المركز.
- أما الدرجة الكلية للمهارات القيادية حصلت على وزن نسبي مرتفع جداً (88.07%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة العمل في المركز تعتمد على هامش كبير من التفاعل

بين المسؤولين والعاملات فيه وأن قيادة المركز هي من نفس النوع الاجتماعي للعاملات في المركز، وهذا ما يجعلها أكثر حساسية وشعور وتفهم لمتطلبات العاملات وحاجتهن. وأن هذه النتيجة تتم عن حالة رضا من العاملات تجاه قيادة العمل في المركز، لاسيما وأن مبدأ عمل الفريق هو السائد في إنجاز برامج وأعمال المركز لتكون فيه العلاقة تشاركية وتكاملية بين القيادة والعاملات. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من (Dada, et al, 2020؛ Yoon& Suh, 2021؛ اشتيوي، 2018؛ صيتي ولعمور، 2019)، حيث أشارت نتائجها إلى توافر للمهارات القيادية بمستويات مرتفعة ومرتفعة جداً، أما توافر المهارات القيادية بحسب دراسة (Andrews, 2019) كانت متوسطة.

الإجابة عن السؤال الثاني الذي ينص: ما واقع التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة - غزة؟

جدول 13: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

مقياس التحول الرقمي وكذلك ترتيبها

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
1	يخصص المركز قسم لأرشفة البيانات والمعلومات.	4.464	0.503	89.29	5	مرتفع جداً
2	يصل الموظف للبيانات والمعلومات بسهولة عبر حواسيب المركز.	4.250	0.745	85.00	12	مرتفع جداً
3	يوجد لكل موظف اسم مستخدم وكلمة مرور خاص به لموقع المركز	4.357	0.724	87.14	8	مرتفع جداً
4	تتدفق البيانات عبر أدوات تواصل رقمية مثل البريد الإلكتروني والواتس آب والتليجرام والفيس بوك وغيرها.	4.357	0.672	87.14	9	مرتفع جداً
5	يسهم موقع المركز الإلكتروني بتسهيل إجراءات العمل.	4.500	0.572	90.00	3	مرتفع جداً
6	يرسل المسؤول تعليماته عبر مواقع التواصل الاجتماعي للعاملين.	4.286	0.803	85.71	11	مرتفع جداً
7	يسمح المركز لبعض العاملين بإنجاز مهامهم من أي مكان.	4.036	1.061	80.71	14	مرتفع جداً
8	يعتمد المركز على برامج حاسوبية توفر وقت الموظف.	4.464	0.503	89.29	6	مرتفع جداً
9	تسهم شبكة الانترنت الموجودة في توفير قنوات اتصال مستمرة.	4.536	0.503	90.71	1	مرتفع جداً

م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	الدرجة
10	يوظف المركز تطبيقات الكترونية عند تعميم التعليمات على العاملين.	4.536	0.571	90.71	2	مرتفع جداً
11	يستجيب المركز للتغيرات التكنولوجية الحاصلة بسرعة.	4.500	0.505	90.00	4	مرتفع جداً
12	يوجد قسم خاص بالمركز لصيانة الأجهزة والأدوات	4.321	0.543	86.43	10	مرتفع جداً
13	يتبنى المركز سياسات خاصة باستحداث خدمات جديدة	4.393	0.623	87.86	7	مرتفع جداً
14	سعى المركز لتوفير كافة خدماتها للمستخدمين عبر تطبيقات رقمية	4.214	0.780	84.29	13	مرتفع جداً
	الدرجة الكلية للمقياس	4.372	0.408	87.45		مرتفع جداً

يتضح من الجدول (13) أن أعلى فقرة في المقياس كانت الفقرة (9) والتي نصت على «تسهّم شبكة الإنترنت الموجودة في توفير قنوات اتصال مستمر» احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي مرتفع جداً قدره (90.71%). يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن قيادة المركز تؤمن بتطبيق سبل الاتصال المعاصرة المعتمدة على تكنولوجيا حديثة، وأن شبكة الإنترنت أصبحت رابط ينظّم العلاقة بين جميع العاملات في المركز ويسهل التواصل بينهن باستمرار وبأقل تكاليف ممكنة. وأن أدنى فقرة في المقياس كانت الفقرة (7) والتي نصت على «يسمح المركز لبعض العاملين بإنجاز مهامهم من أي مكان.» احتلت المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي مرتفع قدره (80.71%). وهي نتيجة مقبولة من وجهة نظر الباحث الذي يعزوها إلى أن طبيعة بعض أعمال المركز تتطلب العمل من خارج المركز، وأن ممارسة تلك الأعمال يعتمد إلى حد كبير على عناصر التكنولوجيا الحديثة لاسيما ما يتعلق بعمليات الاتصال والتي تدرج ضمن مفهوم العمل الرقمي، حيث يمكن إنجاز بعض المهام عن بعد، رغم حالة التواصل المستمرة مع المركز إلكترونياً. بينما الدرجة الكلية للمقياس حصلت على وزن نسبي مرتفع جداً قدره (87.45%). يرى الباحث بأن هذه النتيجة تتناغم فعلياً مع حالة التطور التكنولوجي الحاصلة محلياً وعالمياً وأنها تتوافق مع التوجهات العامة في عمليات التحول الرقمي في العمال وتجاوز أي أعمال تقليدية أصبحت تعيق إنجاز العمل، وأن هذه النتيجة تتوافق مع توجهات الجهات الخارجية الداعمة والممولة للمركز، خاصة وأن العديد من متطلبات إنجاز مهام العمل أصبحت تعتمد على عناصر الرقمنة والتكنولوجيا الحديثة، مثل إعداد التقارير وإدارة المشاريع وغيرها من المهمات المطلوبة. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسات كل من (حجاج: 2021؛ طواهرين وبن حامد: 2015؛ مهدي: 2022؛ محمد: 2022) التي أشارت إلى توافر حقيقي لمتغير التحول الرقمي بمستويات تراوحت ما بين مرتفع ومرتفع جداً.

الإجابة عن السؤال الثالث الذي ينص: هل تؤثر المهارات القيادية في التحول الرقمي في مركز شؤون المرأة -غزة؟ وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية « لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  للمهارات القيادية في التحول الرقمي بمركز شؤون المرأة -غزة. للتحقق من هذا الفرض قام الباحث باستخدام معامل الانحدار المتعدد، والجدول (14) يوضح ذلك:

جدول 14: تحليل الانحدار المتعدد (المهارات القيادية، التحول الرقمي)

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	معاملات الانحدار المعيارية Beta	قيمة t	القيمة الاحتمالية .sig	مستوى الدلالة عند (0.05)
الثابت	1.836	0.455		4.040	0.000	دالة عند 0.01
البعد الأول: المهارات الشخصية	0.005	0.110	0.007	0.042	0.966	غير دالة إحصائياً
البعد الثاني: المهارات الإدارية	0.008	0.126	0.011	0.065	0.949	غير دالة إحصائياً
البعد الثالث: المهارات التقنية	0.412	0.166	0.441	2.473	0.017	دالة عند 0.05
البعد الرابع: المهارات الإبداعية	0.152	0.114	0.225	1.327	0.191	غير دالة إحصائياً
تحليل التباين ANOVA						
قيمة اختبار F	8.596				القيمة الاحتمالية	0.000
قيمة معامل التفسير المعدل R2	0.403					

يتضح من الجدول (14) أن نموذج الانحدار المتعدد لتمثيل تأثير المهارات القيادية في التحول الرقمي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (968.5)، وأن المهارات القيادية تفسر (40.3) من المتغيرات في التحول الرقمي، وهي نسبة مرتفعة، والباقي (59.7) من التغيير تعزى لمتغيرات أخرى. ولا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعد المهارات الشخصية التحول الرقمي حيث بلغت قيمة Beta (0.007)، وبلغت قيمة «T» (0.042). وهي قيمة غير دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين المهارات الشخصية والتحول الرقمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الخصائص والصفات الشخصية للقائد قد لا توظف في جوانب التحول الرقمي

بشكل واضح، وإنما تتعلق بمقومات فردية لدى القائد مثل الإيثار والانتماء وغيرها تجعل منه مؤثراً في العمليات، وليس شرطاً أن يكون ذلك التأثير مباشراً في عمليات التحول الرقمي. ولا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعده المهارات الإدارية والتحول الرقمي حيث بلغت قيمة Beta (0.011)، وبلغت قيمة «T» (0.065). وهي قيمة غير دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين المهارات الإدارية والتحول الرقمي. يرى الباحث بأن هذه النتيجة غير منطقية، لأن العمليات الإدارية التي تمارسها قيادة المركز تعتمد إلى حد كبير على التكنولوجيا الحديثة وسبل التحول الرقمي توجهاً مع ما ينحو إليه العالم المعاصر، وهنا يتضح بأن العمليات في المركز يمارس الأعمال التنفيذية أكثر من مشاركتهم في العمليات الإدارية المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم. ويوجد تأثير إيجابي معنوي لبعده المهارات التقنية التحول الرقمي حيث بلغت قيمة Beta (0.441)، وبلغت قيمة «T» (2.473). وهي قيمة دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه يوجد أثر دال إحصائياً بين المهارات التقنية والتحول الرقمي. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الجانب التقني هو الأهم في الممارسة عند عمليات التحول الرقمي، وأن امتلاك قيادة المركز للمهارات التقنية تجعلها نموذجاً يحتذى به من قبل العاملات عند ممارسة الأعمال، وأن قيادة المركز هي أول من سيمارس جوانب الرقمنة في العمل ويتخذ القرارات اللازمة لممارستها من قبل العاملات جميعاً. ولا يوجد تأثير إيجابي معنوي لبعده المهارات الإبداعية والتحول الرقمي حيث بلغت قيمة Beta (0.255)، وبلغت قيمة «T» (1.327). وهي قيمة غير دالة إحصائياً وعليه يتضح أنه لا يوجد أثر دال إحصائياً بين المهارات الإبداعية والتحول الرقمي. بحسب تقدير الباحث هذه النتيجة غير منطقية، نظراً لأن عمليات التحول الرقمي في غالبها تعتمد على عنصر الإبداع والابتكار والتجديد، والقفز عن الممارسات التقليدية والتفكير بطريقة إبداعية نحو ممارسة الرقمنة في العمل، وأن المهارات الإبداعية إذا امتلكتها قيادة العمل في المركز يمكنها تيسير الكثير من الأمور التي تساعد العاملات في التحول الرقمي في كافة مجالات العمل بالمركز.

الإجابة عن السؤال الرابع الذي ينص: هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) في مركز شؤون المرأة-غزة تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بصياغة الفرضية التالية: لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) في مركز شؤون المرأة-غزة تعزى لمتغيرات (العمر، وسنوات الخدمة، المؤهل العلمي). وللتحقق من هذه الفرضية قام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:

الفرض الأول الذي ينص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) بمركز شؤون المرأة-غزة تعزى لمتغير العمر. وللإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

**جدول 15: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير العمر**

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات الشخصية	بين المجموعات	1.688	3	0.563	1.657	0.188	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17.652	52	0.339			
	المجموع	19.339	55				
البعد الثاني: المهارات الإدارية	بين المجموعات	983.	3	0.328	1.047	0.380	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16.277	52	0.313			
	المجموع	17.260	55				
البعد الثالث: المهارات التقنية	بين المجموعات	663.	3	0.221	1.170	0.330	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	9.819	52	0.189			
	المجموع	10.482	55				
البعد الرابع: المهارات الإبداعية	بين المجموعات	1.796	3	0.599	1.702	0.178	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.284	52	0.352			
	المجموع	20.079	55				
الدرجة الكلية لمقياس للمهارات القيادية	بين المجموعات	1.144	3	0.381	1.741	0.170	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11.391	52	0.219			
	المجموع	12.535	55				
الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	بين المجموعات	565.	3	0.188	1.140	0.341	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8.585	52	0.165			
	المجموع	9.150	55				

ف الجدولية عند درجة حرية (3،52) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.16

ف الجدولية عند درجة حرية (3،52) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.78

يتضح من الجدول (15) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس للمهارات القيادية، والتحول الرقمي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى وجود حالة من الانسجام والرضا الوظيفي في المركز بنيت على أساس متين من العلاقة بين العوامل وقيادتهن في المركز، فكان لجميع الفئات العمرية نظرة متقاربة تجاه المهارات التي تمتلكها قيادتهن، كما أن العاملات يؤمن بتوجهات قيادتهن في إدارة المركز وأن توجهاتهن نحو التحول الرقمي متقاربة، فممر العاملة لم يغير من تلك التوجهات. تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة



(الحسيني: 2013؛ اشتوي: 2018) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير المهارات القيادية، ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة كل من (صيتي ولعمور: 2019؛ محمد: 2022) التي أثبتت وجود فروق في استجابات المبحوثين.

الفرض الثاني الذي ينص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) بمركز شؤون المرأة- غزة تعزى لمتغير سنوات الخدمة. ولإجابة عن هذا الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA.

جدول 16: مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة «ف» ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات الشخصية	بين المجموعات	2.211	3	0.737	2.237	0.095	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17.129	52	0.329			
	المجموع	19.339	55				
البعد الثاني: المهارات الإدارية	بين المجموعات	1.496	3	0.499	1.644	0.190	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	15.764	52	0.303			
	المجموع	17.260	55				
البعد الثالث: المهارات التقنية	بين المجموعات	945.	3	0.315	1.717	0.175	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	9.537	52	0.183			
	المجموع	10.482	55				
البعد الرابع: المهارات الإبداعية	بين المجموعات	1.552	3	0.517	1.452	0.238	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	18.527	52	0.356			
	المجموع	20.079	55				
الدرجة الكلية لمقياس للمهارات القيادية	بين المجموعات	1.244	3	0.415	1.910	0.139	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	11.291	52	0.217			
	المجموع	12.535	55				
الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	بين المجموعات	267.	3	0.089	0.521	0.670	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	8.883	52	0.171			
	المجموع	9.150	55				

ف الجدولية عند درجة حرية (3,52) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.16

ف الجدولية عند درجة حرية (3,52) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.78

يتضح من الجدول (16) أن قيمة «ف» المحسوبة أقل من قيمة «ف» الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية والتحول الرقمي أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة. يعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن طبيعة عمل المركز تعتمد على تنفيذ برامج عمل متنوعة غير ثابتة، وأن العاملات ينظرن إلى قيادتهن ويتقنن على أنها مصدر التأثير والإلهام لهن في عملهن، فتقيم العاملات لمهارات قيادتهن متقارب لأن العاملة القديمة والجديدة ستعملان على تنفيذ البرامج القائمة في المركز خلال فترة تواجدهن في المركز، وأن كل برنامج قد يحتاج إلى مهارات مختلفة عن الآخر. كذلك ما يتعلق بعمليات التحول الرقمي فإن العاملات يرتبطن بقيادتهن في هذا الجانب، لاسيما وأن متطلبات رقمنة العمل تأخذ جانبيين: الأول يتعلق بتطبيق وممارسة قيادة المركز لمقومات التحول الرقمي، والثاني يتعلق بامتداد عمليات التحول الرقمي لدى العاملات في المركز، وهي مهمة من مهمات قيادة المركز. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صيتي ولعمور، 2019) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير المهارات القيادية، وتختلف مع نتائج دراسة (راغب وآخرون، 2022) التي أثبتت وجود فروق في استجابات المبحوثين تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الفرض الثالث الذي ينص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في استجابات أفراد العينة تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي) بمركز شؤون المرأة- غزة تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة هذا الفرض استخدم الباحث اختبار t-Test (ت) ويوضح الجدول التالي نتائج ذلك:

جدول 17: يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» للمقياسين تعزى لمتغير المؤهل العلمي

البعد	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
البعد الأول: المهارات الشخصية	بكالوريوس	51	4.464	0.605	0.247	0.806	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	5	4.533	0.506			
البعد الثاني: المهارات الإدارية	بكالوريوس	51	4.418	0.542	0.829	0.411	غير دالة إحصائياً
	دراسات عليا	5	4.200	0.767			

المستوى الدالة	قيمة الدالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المؤهل العلمي	البعد
غير دالة إحصائياً	0.379	0.886	0.443	4.418	51	بكالوريوس	البعد الثالث: المهارات التقنية
			0.365	4.600	5	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.086	1.749	0.612	4.353	51	بكالوريوس	البعد الرابع: المهارات الإبداعية
			0.274	3.867	5	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.617	0.503	0.485	4.413	51	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمقياس المهارات القيادية
			0.420	4.300	5	دراسات عليا	
غير دالة إحصائياً	0.995	0.006	0.409	4.373	51	بكالوريوس	الدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي
			0.441	4.371	5	دراسات عليا	

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (54) وعند مستوى دلالة (0.05) = 2.00

قيمة «ت» الجدولية عند درجة حرية (54) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.66

يتضح من الجدول (17) أن قيمة «ت» المحسوبة أقل من قيمة «ت» الجدولية في جميع أبعاد المهارات القيادية والدرجة الكلية لها، ومقياس التحول الرقمي، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي. يرى الباحث بأن هذه النتيجة منطقية ويعزوها إلى أن النسبة الأكبر من العاملات في المركز حاصلات على درجة البكالوريوس وأن نظرتهن للمهارات القيادية الممارسة في المركز لا تحتكم إلى الدرجة العلمية التي حصلوا عليها لأن العلاقة التي تربطهن بالقيادة تحتكم إلى عامل القناعة والثقة المتبادلة وهي عوامل شخصية لكل منهن. أما ما يتعلق بتوجهات العاملات تجاه التحول الرقمي فهذه النتيجة غير منطقية من وجهة نظر الباحث، حيث تعتمد عمليات التحول الرقمي إلى مهارات ومعارف متقدمة ويمكن أن تتحقق لدى العاملات عبر حصولهن على مؤهلات علمية متقدمة تشمل معلومات حول عمليات التحول الرقمي، والتي تسهم في زيادة إدراك العاملات بأهمية تلك العمليات. تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (صيتي ولعمور، 2019) التي بينت عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة تجاه متغير المهارات القيادية، ولكنها تختلف مع نتائج دراسة (راغب وآخرون، 2018) التي أثبتت وجود فروق في استجابات الباحثين تعزى للمؤهل العلمي.

## نتائج الدراسة:

بينت النتائج بأن المهارات القيادية تؤثر بنسبة (40.3%) في التحول الرقمي وأن (59.7%) تعزى لمتغيرات أخرى. وأن مستوى ممارسة المهارات القيادية جاء بنسبة مرتفعة جداً بلغت (88.07%). وأن مستوى التحول الرقمي بنسبة مرتفعة جداً بلغت (87.45%). وقد توافرت المهارات الشخصية بنسبة مرتفعة جداً بلغت (89.40%). وتوافرت المهارات التقنية بنسبة مرتفعة جداً بلغت (88.69%). وتوافرت المهارات الإدارية بنسبة مرتفعة جداً بلغت (87.98%). وتوافرت المهارات الإبداعية بنسبة مرتفعة جداً بلغت (86.19%). وقد أثبتت وجود تأثير إيجابي معنوي لبعد المهارات التقنية في التحول الرقمي بنسبة (44.1%). وأنه لا يوجد تأثير معنوي للأبعاد (المهارات الشخصية- المهارات الإدارية- المهارات الإبداعية) في التحول الرقمي. كما لا توجد فروق في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات (العمر، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) تجاه كل من (المهارات القيادية، والتحول الرقمي). وأن المركز يوفر شبكة للإنترنت تساهم في توفير قنوات اتصال مستمرة بين العاملات، ويسمح للعاملات بإنجاز مهامهن من أي مكان.

### توصيات الدراسة: في ضوء النتائج المتحصلة توصي الدراسة بالتالي:

- توجيه العاملات للإدراك الحقيقي بضرورة ممارسة عمليات التحول الرقمي في المركز، عبر اتخاذ قيادة المركز القرارات التي تضمن تحقيق ذلك.
- تعزيز ثقافة التحول الرقمي لدى العاملات في مركز شؤون المرأة بطرق مختلفة وعبر دورات توعوية ارشادية متخصصة تضمن تمكين المرأة الفلسطينية سواء على المستوى القيادي او على مستوى التحول الرقمي.
- توسيع مساحة التفاعل الفردي بين القيادة والعاملين لزيادة مساحة التأثير الشخصية المتعلقة بالبعد الإداري والابداعي، وبما يحقق عنصر النموذجية في العمل وتوحيد الثقافة التنظيمية العامة في المركز.

## قائمة والمراجع

### أولاً: المصادر والمراجع العربية

أبو انعيم، مصعب (2021). دور المقدرات القيادية في تحقيق الريادة الاستراتيجية في ضوء التوجه الاستراتيجي: دراسة ميدانية على شركات العمل عن بعد، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

اشتوي، محمد (2018). المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للبحوث، 3(1): 63-106.

توفيق، صلاح الدين ، ومرسي، سيرين (2023). متطلبات تحقيق الأمن السيبراني بالجامعات المصرية في ضوء التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: جامعة بنها أنموذجاً، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 105(2): 738-866.

التويجري، أريج (2022). دور إدارة الموارد البشرية في تنمية المهارات القيادية لدى القادة الإداريين في جامعة الأمير سطاتم بن عبد العزيز، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 46(3)، 301-350.

الجندي، أحلام (2017). تطوير إدارة المدارس الثانوية العامة في ضوء مدخل الإدارة الذاتية في مصر، مجلة كلية التربية - جامعة طنطا. 65(1): 446-491.

حجاج، إبراهيم (2021) دور بعض الأزمات المستحدثة في تعزيز التحول الرقمي كآلية لتحقيق الغايات التنموية بالمنظمات الأهلية في المجتمع المعاصر، مجلة قطاع الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، 27(1): 523-610.

الحسيني، سهاد (2013). الأنماط القيادية وعلاقتها بتمكين المرأة العاملة إدارياً في جامعة القدس المفتوحة وجامعة بيت لحم: دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، فلسطين.

الدهشان، جمال ، والسيد، سماح (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، المجلة التربوية لكلية التربية، جامعة سوهاج، 98: 1250-1344

راغب، رشا ، وأحمد، رعدة ، والضويحي، مطلق (2022). مهارات القيادة الإبداعية وعلاقتها بتمكين المرأة الكويتية العاملة اقتصادياً واجتماعياً ومهنياً، مجلة البحوث في مجالات التربية النوعية، 8(38): 643-719.

- رضوان، وائل، وعمرى، عاشور (2020). المهارات القيادية مدخلاً لتحقيق الميزة التنافسية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، المجلة التربوية، جامعة سوهاج، 74: 1130-1176.
- زيادة، رانية (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية: دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الداء الجامعي، 14(2): 98-116.
- السيد، علاء الدين ، والشريف، كمال (2018). التحول الإلكتروني كمدخل لتعزيز الرقابة الداخلية: دراسة تطبيقية على وزارة الصحة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر - سلسلة العلوم الإنسانية، 20 (خاص 62 - 33 :A).
- الشاعر، حسين (2016). الابداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر-غزة، فلسطين.
- شبير، معتز (2020). إدارة الذات وعلاقتها بتعزيز المهارات القيادية لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، فلسطين.
- الشوابكة، نبيلة (2023). أثر السلطة الجاذبة لدى معلمي المرحلة الثانوية في تنمية المهارات القيادية للطلبة الأردن، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 7(2): 72-91.
- صيتي، عبد اللطيف، ولعمور، رميلة (2019). اتجاهات العاملين نحو المهارات القيادية اللازمة لإدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة جامعة غرداية بالجزائر، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه الخضر، 9(2): 261-276.
- طواهير، عبد الجليل، وبن حامد، عبد الغني (2015). أهمية التحول الإلكتروني للخدمات في تحسين أداء الإدارة العمومية: التجربة التونسية نموذجاً. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، ص 453 - 464.
- العربي، محمد ، وعبد العال، محمد (2022). إعادة جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية، مجلة دراسات، 24(1): 263-304.
- الفريح، نايف (2022). المهارات القيادية وعلاقتها بتقدير الذات لدى الطلاب الموهوبين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، 15(3): 502-538.
- محمد، هدى (2022). انعكاس أثر تقنيات التحول الرقمي على كفاءة منظومة العملية التدريبية

المعاصرة. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، جامعة دمياط، 3(2,3):  
290 233- مركز شؤون المرأة (د.ت). تم الاسترجاع بتاريخ 6 شباط 2023، من:  
[/https://new.wac.ps](https://new.wac.ps)

مهدي، عمر (2022). دور التحول الرقمي في ممارسات إدارة الموارد البشرية، مجلة التخطيط  
والعمل، 11(1): 154-166.

الوادعي، محمد (2020). المهارات القيادية المضمنة في كتاب الدراسات الإسلامية بالمرحلة  
المتوسطة في ضوء استراتيجية تطوير منطقة عسير: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية  
التربية، جامعة أسيوط، 38(8): 302-335.

وكالة الأنباء والمعلومات الفلسطينية «وفا» (2001). المجتمع المدني الفلسطيني من الثورة إلى  
تأسيس الدولة، تم الاسترجاع بتاريخ 10 شباط 2023، من: المجتمع المدني الفلسطيني من  
الثورة إلى تأسيس الدولة | مركز المعلومات الوطني الفلسطيني (wafa.ps)

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

Abu Naeem, M. (2021) The role of leadership capabilities in achieving strategic leadership in light of the strategic direction: a field study on remote work companies. Unpublished master's thesis, Islamic University of Palestine.

Al-Araby, M., & Abdel-Al, M. (2022). Restoring the competencies of the government human resource in localities from the perspective of digital transformation policies: a comparative study between the Arab Republic of Egypt and the Kingdom of Saudi Arabia, Dirasat Journal, 24 (1): 263-304.

Al-Dahshan, G., & Al-Sayed, S. (2020). A proposed vision for transforming Egyptian public universities into smart universities in light of the digital transformation initiative for universities, The Educational Journal of the Faculty of Education, Sohag University, 98: 1250-1344

eshteiwy, M. (2018). Leadership skills and their relationship to the level of job performance from the viewpoint of workers at Palestine Technical College, Journal of Al-Istiqlal University for Research, 3 (1) : 63-106.

Al-Farih, N. (2022). Leadership skills and their relationship to self-esteem among gifted students, Journal of Educational and Psychological Sciences, Qassim University, 15 (3): 502-538.

Hajjaj, I. (2021). The role of some emerging crises in promoting digital transformation as a mechanism for achieving development goals in civil organizations in contemporary

- society, Journal of the Human Studies Sector, Al-Azhar University, 27 (1): 610-523.
- Al-Husseini, S. (2013). Leadership styles and their relationship to the empowerment of administratively working women at Al-Quds Open University and Bethlehem University: a comparative study, unpublished master's thesis, Institute for Sustainable Development, Al-Quds University, Palestine.
- Al-Jundi, A. (2017). Developing the management of public secondary schools in light of the approach to self-administration in Egypt. Journal of the Faculty of Education - Tanta University. 65(1): 446-491.
- Mahdi, O. (2022). The role of digital transformation in human resource management practices, Journal of Planning and Action, 11 (1): 154-166.
- Mohamed, H. (2022). Reflection of the impact of digital transformation techniques on the efficiency of the contemporary training process system. Scientific Journal of Financial and Commercial Studies and Research, Faculty of Commerce, Damietta University, 3 (2, 3): 290-233
- The Palestinian News and Information Agency "Wafa" (2001), retrieved on 10/2/2023, from: [https://info.wafa.ps/ar\\_page.aspx?id=3827](https://info.wafa.ps/ar_page.aspx?id=3827)
- Radwan, W., & Omari, A. (2020). Leadership skills as an introduction to achieving competitive advantage in pre-university education institutions, Educational Journal, Sohag University, 74: 1130-1176.
- Ragheb, R., Ahmed, R., & Al-Duwaihi, M. (2022). Creative leadership skills and their relationship to the empowerment of working Kuwaiti women economically, socially and professionally, Journal of Research in the Fields of Specific Education, 8 (38): 643-719.
- Al-Sayed, A., & Al-Sharif, K. (2018) Electronic transformation as an introduction to strengthening internal control: an applied study on the Ministry of Health in the Gaza Strip, Al-Azhar University Journal - Human Sciences Series. 20 (Special A): 33-62.
- Seiti, A., & Lamour, R. (2019). Workers' attitudes towards the leadership skills needed to manage organizational change: a case study at Ghardaïa University in Algeria, Economic Insights Journal, Martyr Hama al-Khidr University, El-Wadi, Algeria, 9 (2): 261-276.
- Shabeer, M. (2020). Self-management and its relationship to enhancing leadership skills among heads of academic departments in Palestinian universities in the governorates of the Gaza Strip, unpublished master's thesis, Faculty of Management and Finance, Al-Aqsa University, Palestine.



- Shawabkeh, N. (2023). The effect of attractive authority among secondary school teachers on developing the leadership skills of Jordanian students. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7 (2): 72-91.
- Al-Shaer, H. (2016) . Administrative creativity and its relationship to leadership skills among principals of UNRWA schools in Gaza governorates from the point of view of teachers, an unpublished master's thesis, Faculty of Education, Al-Azhar University - Gaza, Palestine.
- Tawahir, A., & Ben Hamed, A. (2015). The importance of electronic transformation of services in improving the performance of public administration: the Tunisian experience as a model. *Journal of Development and Human Resources Management*, the third issue of the activities of the International Conference: The Institution between Public Service and Human Resources Management, pp. 453-464.
- Tawfiq, S., & Morsi, C. (2023). Requirements for achieving cybersecurity in Egyptian universities in light of digital transformation from the point of view of faculty members: Benha University as a model, *The Educational Journal*, Sohag University, 105 (2): 738-866.
- Al-Tuwaijri, A. (2022). The role of human resources management in developing leadership skills among administrative leaders at Prince Sattam bin Abdulaziz University, *Journal of the College of Education*, Ain Shams University, 46 (3): 301-350.
- Al-Wadaei, M. (2020) Leadership skills included in the book of Islamic studies at the intermediate stage in light of the strategy for developing the Asir region: an analytical study, *Scientific Journal of the Faculty of Education*, Assiut University, 38 (8): 302-335.
- Women's Affairs Center (d.t). retrieved on 10/2/2023, from: <https://new.wac.ps/>
- Ziada, R. (2021) The role of digital management in developing the skills of creative leaders, a case study of King Khalid University, *Journal of University Performance Development*, 14 (2): 98-116.

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Andrews, K. (2019). Leadership capabilities in Fiji's civil service: perspectives of senior officials. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41(1): 48-55.
- Boak, G. & Crabbe, S. (2019) "Experiences that develop leadership capabilities", *Leadership & Organization Development Journal*, 40 (1): 97-106.
- Dada, J., & Worlu, R., Osibanjo, A., & Ufua, D., & Falola, H. (2020). Leadership Capabilities and Operational Efficiency of Faith-Based Organizations in Nigeria. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(5): 1-13.
- Schallmo, D., & Williams, Ch. (2018) *Digital Transformation Now! Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*, Springer Briefs in Business, ISBN 978-3-319-72844-5 (eBook) <https://doi.org/10.10075-72844-319-3-978/>
- Yavuz, M. (2019). Transformational Leadership and Authentic Leadership as Practical Implications of Positive Organizational Psychology. In *Handbook of Research on Positive Organizational Behavior for Improved Workplace Performance*, IGI Global, p122-139.
- Yoon, J., & Suh, M. (2021). The key elements of strategic leadership capabilities to the latecomer firm: the case of RT Mart's success in the Chinese retail industry. *Asia Pacific Business Review*, 27(1), p 29-52.