



**مجلة خليج العرب**  
للدراستات الإنسانية والاجتماعية

الإدارة الاستراتيجية الرقمية وأثر التحولات التكنولوجية في تطوير بنية واستراتيجيات المؤسسات:  
دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الفلسطينية

Digital Strategic Management and the Impact of Technological Transformations on the  
Development of Organizational Structures and Strategies: An Applied Study on the Palestine  
Ministry of Education

أمينة جمعة أمين عاصي

Amina Jum'a Amin Assi

طالبة دكتوراه - الأكاديمية الليبية للدراسات العليا/ جنزور - مدرسة العلوم الادارية والمالية - تخصص إدارة الأعمال

DOI: <https://doi.org/10.64355/agjhss392>



مجلة خليج العرب للدراسات الإنسانية والاجتماعية © 2025 / تصدر من مركز السنابل للدراسات والتراث الشعبي  
هذه المقالة مفتوحة المصدر موزعة بموجب شروط وأحكام ترخيص مؤسسة المشاع الإبداعي (CC BY-NC-SA)

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

### المخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحليل أثر التحول الرقمي على البنية التنظيمية والاستراتيجية المؤسسية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة التي باتت تعيد تشكيل طبيعة العمل الحكومي. فقد أصبحت الرقمنة عنصراً محورياً في تطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز الكفاءة، وتحسين جودة الخدمات العامة. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات من عينة مكونة من (50) موظفاً من مستويات إدارية مختلفة باستخدام استبانة محكمة شملت خمسة محاور رئيسية: القيادة الرقمية، البنية التحتية الرقمية، الثقافة التنظيمية الرقمية، التغيير البنوي والاستراتيجي، والأداء المؤسسي. أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي واضح للتحول الرقمي على البنية والاستراتيجية المؤسسية، إضافة إلى تحسن ملموس في سرعة اتخاذ القرار، وانسيابية الإجراءات الداخلية، ووضوح الرؤية الرقمية للوزارة. كما كشفت النتائج عن دور وسيط مهم لكل من القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في تعزيز أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. في المقابل، أظهرت الدراسة وجود فجوات في التدريب الرقمي، وتحديات في تكامل الأنظمة الرقمية وتوافقها مع احتياجات العمل. توصي الدراسة بضرورة تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة، وتعزيز برامج تدريب الموظفين، وصياغة استراتيجية رقمية شاملة تستجيب لتحديات الوزارة وتدعم تحولها نحو نموذج مؤسسي أكثر مرونة وابتكاراً.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية الرقمية، التحول التكنولوجي، التطوير المؤسسي، البنية التنظيمية، استراتيجيات المؤسسات، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

### Abstract:

This study aims to analyze the impact of digital transformation on the organizational structure and strategic orientation of the Palestinian Ministry of Education, in light of the rapid technological changes reshaping the nature of public-sector work. Digitalization has become a fundamental driver in redesigning organizational structures, enhancing efficiency, and improving the quality of public services. The study adopted a descriptive-analytical methodology, and data were collected from a sample of 50 employees across various administrative levels using a validated questionnaire covering five main dimensions: digital leadership, digital infrastructure, digital organizational culture, structural and strategic change, and institutional performance. The findings revealed a clear positive effect of digital transformation on organizational structure and strategy, along with noticeable improvements in decision-making speed, internal procedural flow, and the clarity of the ministry's digital vision. Results also indicated that digital leadership and organizational culture play significant mediating roles in strengthening the impact of digital transformation on institutional performance. However, the study identified gaps in digital training and challenges related to system integration and alignment with actual work requirements. The study recommends developing an integrated digital infrastructure, enhancing employee digital capacity-building programs, and formulating a comprehensive digital strategy that addresses the ministry's challenges and supports its transition toward a more flexible and innovative institutional model.

**Keywords:** Digital Strategic Management, Technological Transformation, Institutional Development, Organizational Structure, Institutional Strategies, Palestinian Ministry of Education.

#### المقدمة:

يشهد العالم في العقدين الأخيرين تحولاً جذرياً في نماذج الإدارة بفعل الثورة الرقمية، حيث باتت الرقمة تمثل محوراً رئيساً لإعادة تصميم الهياكل التنظيمية واستراتيجيات المؤسسات. فالتحول الرقمي لم يعد خياراً تقنياً بل أصبح مساراً استراتيجياً لزيادة الكفاءة والمرونة والاستدامة المؤسسية (سقاط، 2024، ص. 3). وفي سياق المؤسسات الحكومية، يعكس التحول الرقمي استجابة للضغوط البيئية والتقنية المتسارعة، إذ تسعى الوزارات إلى تبني استراتيجيات رقمية تعيد صياغة عملياتها وهياكلها بما يتناسب مع متطلبات الحوكمة الذكية والشفافية (أبو بكر، 2025، ص. 2).

أما في فلسطين، فقد تسارعت مبادرات التحول الرقمي الحكومية خلال السنوات الأخيرة، خصوصاً في وزارة التربية والتعليم، التي تمثل إحدى أكبر المؤسسات من حيث الحجم والوظائف والخدمات المقدمة. غير أن هذا التحول يصطدم بجملة من التحديات البنيوية والتنظيمية والثقافية التي تستدعي بحثاً علمياً لتحديد أثر التحول الرقمي على بنية واستراتيجية الوزارة. تتجه الوزارات الفلسطينية نحو تعزيز التحول الرقمي في الخدمات الداخلية والتعليمية، لكن البنية الإدارية لم تتكيف بالسرعة المطلوبة، ما خلق فجوة بين التطور التقني والبناء المؤسسي" (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2024، ص. 5).

#### ثانياً: مشكلة الدراسة

رغم وجود مبادرات رقمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (كأنظمة الإدارة المدرسية والمنصات الإلكترونية للتعليم والإدارة المالية)، إلا أن مدى تأثير هذه التحولات على البنية التنظيمية والاستراتيجية العامة للوزارة لم يُدرس بعمق. تتمثل المشكلة الرئيسية في غياب دراسات ميدانية تقيس العلاقة بين مستوى التحول الرقمي والتغير البنيوي والاستراتيجي داخل الوزارة، مما يحدّ من القدرة على توجيه سياسات التحول المستقبلية.

#### صياغة المشكلة البحثية:

ما أثر التحول الرقمي على بنية واستراتيجية وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في ظل الرقمنة المتسارعة؟

#### ثالثاً: أهداف الدراسة

1. تحليل واقع التحول الرقمي في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.
2. تحديد أثر التحول الرقمي على البنية التنظيمية والاستراتيجية المؤسسية.
3. دراسة دور القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية في تعزيز التحول.
4. تقديم نموذج تفسيري للعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي في الوزارة.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

- أهمية علمية: تسد فجوة في الأدبيات العربية حول العلاقة بين التحول الرقمي وإعادة هيكلة الوزارات التعليمية.
- أهمية تطبيقية: تزود صُنّاع القرار في الوزارة بمؤشرات عملية لتطوير الاستراتيجية الرقمية وتحسين الأداء.
- أهمية منهجية: تقدم نموذجاً قابلاً للتطبيق في مؤسسات حكومية أخرى ضمن السياق الفلسطيني والعربي. "تُعد القيادة الرقمية والبنية التحتية المعلوماتية عناصر حاسمة في نجاح التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية العربية" (الزعي، 2023، ص. 7).

#### خامساً: مبررات الدراسة

1. ندرة الدراسات الميدانية الفلسطينية التي تتناول التحول الرقمي من منظور استراتيجي.
2. الحاجة إلى قياس الأثر الفعلي للتحول الرقمي على إعادة تصميم الهيكل الإداري والوظيفي في الوزارة.

3. التطورات المتسارعة في أنظمة التعليم الإلكتروني والحوكمة الرقمية بعد جائحة كوفيد-19.
4. دعم خطط الحكومة الفلسطينية للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية (خطة التحويل الرقمي الوطني 2022-2026).

## الإطار النظري

### ١- مفهوم التحويل الرقمي:

يُعرّف التحويل الرقمي بأنه عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، بما يؤدي إلى تغيير جذري في طريقة العمل وتقديم الخدمات وصنع القرار (الزعبي، 2023، ص. 4). وفي السياق الحكومي، يشير إلى استخدام التكنولوجيا لتطوير الخدمات العامة وتعزيز الشفافية والكفاءة في الأداء المؤسسي (أبو بكر، 2025، ص. 5).

أما في قطاع التعليم، فيتجاوز التحويل الرقمي مفهوم "الأتمتة" ليشمل إعادة تصميم استراتيجية الوزارة بما يتناسب مع بيئة رقمية متغيرة، تشمل إدارة الموارد البشرية والمناهج والتواصل الإداري (سقاط، 2024، ص. 7). فالتحويل الرقمي الحكومي لا يتحقق بمجرد تبني التكنولوجيا، بل من خلال إعادة هيكلة النظم الإدارية والإجرائية بما يواكب متطلبات الاقتصاد الرقمي (وزارة الاتصالات، 2024، ص. 6).

### ٢- مفهوم الإدارة الاستراتيجية الرقمية:

تُعرّف الإدارة الاستراتيجية الرقمية بأنها توظيف القدرات التقنية والتحليلية في صياغة وتنفيذ ومتابعة الاستراتيجية المؤسسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في البيئة الرقمية (أبو سيف، 2023، ص. 9). وتتجلى في أربع مراحل مترابطة: (1) تحليل البيئة الرقمية، (2) صياغة الاستراتيجية الرقمية، (3) تنفيذها من خلال بنية مرنة، (4) المراجعة والتقييم باستخدام أدوات رقمية.

### ٣- البنية التنظيمية في ظل الرقمنة:

تؤكد الدراسات الحديثة أن التحويل الرقمي يُحدث تحولاً هيكلياً في تصميم المؤسسات عبر:

- تقليل مستويات الهرمية (Flattening Structure).
- زيادة فرق العمل الافتراضية.
- تعزيز المرونة في اتخاذ القرار (Al-Tahat, 2023, p. 14).

في الوزارات التعليمية، يظهر ذلك في نقل بعض الصلاحيات إلى المدارس والمديريات، ودمج إدارات كانت تقليدية في وحدات رقمية موحدة.

### ٤- العلاقة بين التحويل الرقمي والأداء المؤسسي:

تشير الأدبيات إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحويل الرقمي وكفاءة الأداء المؤسسي من حيث الإنتاجية وجودة الخدمة وسرعة الاستجابة (الشمري، 2024، ص. 11). غير أن هذه العلاقة تتوسطها عوامل تنظيمية مثل القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية والجاهزية التقنية (أبو خليل، 2023، ص. 8). ويُعد فهم هذه العلاقة أمراً أساسياً لوزارة التربية والتعليم الفلسطينية في مرحلة بناء استراتيجيتها الرقمية الشاملة.

## ٥- النموذج المفاهيمي المقترح للدراسة:

انطلاقاً من الأدبيات السابقة، يُفترض النموذج التالي:

التحول الرقمي → (I) التغيير البنيوي والتنظيمي → (M) الأداء المؤسسي (O)  
ويتأثر هذا المسار بعوامل مساندة: القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية الرقمية.

## ثانياً: الدراسات السابقة

فيما يلي استعراض لأهم الدراسات الحديثة ذات الصلة، مصنفة بحسب المتغير الرئيس:

### ١- دراسات تناولت التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية

تهدف دراسة سقاط (2024) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على مستوى الأداء العام في الوزارات الفلسطينية، وقد ركز الباحث على وزارة المالية بوصفها نموذجاً تطبيقياً يمكن من خلاله فهم طبيعة العلاقة بين الأنظمة الرقمية وكفاءة الأداء. وتنطلق أهمية الدراسة من الحاجة الملحة إلى تطوير العمل الحكومي في ضوء التوجه المتزايد نحو الرقمنة، خاصة في المؤسسات التي تعتمد على حجم كبير من العمليات المالية والإدارية. وقد سعى الباحث إلى بيان ما إذا كان التحول الرقمي يسهم فعلياً في تحسين الأداء، وإلى الكشف عن أبرز المعوقات التنظيمية التي تواجه الوزارات الفلسطينية في هذا المجال (سقاط، 2024، ص. 2-3).

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بصفته المنهج الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية والاجتماعية التي تتطلب فهماً للعلاقات بين المتغيرات. وقد شملت عينة الدراسة (84) موظفاً من وزارة المالية اختيروا بطريقة ملائمة، واعتمد الباحث على استبانة شاملة تضمنت محاور تقيس واقع التحول الرقمي ومستوى الأداء العام والقيود التنظيمية. وتم تحليل البيانات باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، مثل الإحصاءات الوصفية ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار قوة العلاقة بين المتغيرات، إضافة إلى اختبارات الفرضيات (سقاط، 2024، ص. 5-7).

أظهرت النتائج وجود علاقة طردية قوية بين مستوى تطبيق التحول الرقمي وبين كفاءة الأداء العام، حيث تبين أن الاستخدام المتزايد للأنظمة الرقمية يسهم في رفع جودة العمل وتسريع الإجراءات وتحسين دقة المخرجات. وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن التحول الرقمي يمثل أحد المحددات المؤثرة إيجاباً في أداء موظفي وزارة المالية، مما يعزز دور الرقمنة كخيار حتمي لتطوير الإدارة العامة في فلسطين (سقاط، 2024، ص. 10).

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن أن ضعف البنية التنظيمية في الوزارات الفلسطينية يشكل أحد أهم العوائق التي تعيق الاستفادة القصوى من التحول الرقمي. فقد أشار الباحث إلى أن بعض الهياكل الإدارية ما زالت تعتمد أساليب تقليدية، وأن هناك محدودية في مرونة الإجراءات، إضافة إلى وجود مقاومة للتغيير لدى جزء من الموظفين. وقد جاء نص الدراسة واضحاً في هذا الجانب: "ضعف البنية التنظيمية يمثل أحد العوائق أمام الاستفادة القصوى من نظم التحول الرقمي" (سقاط، 2024، ص. 12).

كما أفادت الدراسة بأن مستوى تطبيق التحول الرقمي في وزارة المالية جيد لكنه غير مكتمل، إذ توجد فجوات في التكامل بين الأنظمة، وفي تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الحديثة، إضافة إلى الحاجة لتطوير إدارة البيانات وضمان استدامة البنية التكنولوجية. ونتيجة لذلك، خلص الباحث إلى ضرورة تعزيز السياسات اللوجستية والتنظيمية الداعمة للرقمنة من خلال تحديث الهياكل الإدارية، وتطوير برامج التدريب، وتبني ممارسات حوكمة رقمية واضحة، بما يضمن الاستفادة المثلى من التحول الرقمي داخل الوزارات (سقاط، 2024، ص. 13-16).

أظهر تقرير رسمي صادر عن وزارة الاتصالات الفلسطينية (2024) أن ما يقارب 60% من الوحدات الإدارية في الوزارات الفلسطينية غير جاهزة من حيث توفر الموارد البشرية الرقمية، أي أن جزءاً كبيراً من الكوادر لا يمتلك المهارات التقنية اللازمة للتعامل مع الأنظمة الرقمية الحديثة. ويُعد هذا المؤشر دليلاً واضحاً على وجود فجوة بنيوية في القدرات التنظيمية، الأمر الذي يجعل من إعادة الهيكلة الداخلية وتطوير رأس المال البشري خطوة سابقة وضرورية قبل الشروع في تطبيق الأنظمة التقنية أو توسيع نطاق التحول الرقمي. ويؤكد التقرير أن الاستثمار في بناء القدرات الرقمية للعاملين ينبغي أن يُعد جزءاً أساسياً من الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي، نظراً لارتباط نجاح أي نظام رقمي بمدى جاهزية الموارد البشرية التي ستقوم بتشغيله وتطويره (وزارة الاتصالات الفلسطينية، 2024).

## ٢- دراسات تناولت البنية التنظيمية والمرونة الاستراتيجية

تهدف دراسة الزعبي (2023) إلى تحليل دور القيادة الرقمية في تعزيز فعالية التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية العربية، من خلال فهم مدى تأثير القادة على تغيير الثقافة المؤسسية وتطوير أنماط العمل في البيئة الحكومية. وسعى الباحث إلى تحديد ما إذا كانت القيادة الرقمية قادرة على دعم الابتكار، وتمكين الموظفين، وتحويل أساليب العمل التقليدية إلى ممارسات أكثر مرونة تتناسب مع متطلبات التحول الرقمي. كما هدفت الدراسة إلى إبراز التحولات البنيوية التي يمكن أن تُحدثها القيادة الرقمية داخل الهياكل الإدارية الحكومية.

واعتمد الزعبي في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأنسب لدراسة الظواهر الإدارية وتفسير تأثير القيادة في سياق التحول الرقمي. واستندت الدراسة إلى مراجعة مقارنة لأدبيات القيادة الرقمية، إضافة إلى تحليل نماذج وتجارب حكومية عربية طبقت استراتيجيات التحول الرقمي. كما استخدم الباحث أدوات تحليل نوعية لفحص دور القائد في إعادة تشكيل الثقافة التنظيمية وتقييم مستوى التحول من البنية الهرمية إلى البنية الشبكية داخل المؤسسات.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الرئيسية، أبرزها أن القيادة الرقمية تُعد عنصراً محورياً في نجاح التحول الرقمي، وأن تأثيرها لا ينحصر في الجانب التقني، بل يمتد إلى إعادة تشكيل الثقافة المؤسسية ورفع مستويات المشاركة والابتكار. كما بينت النتائج أن القائد الرقمي الفاعل يساهم في تحويل البنية الهرمية التقليدية إلى بنية شبكية مرنة تسمح بتدفق أسرع للمعلومات وتعزز التعاون بين الوحدات الإدارية، وهو ما يُعد شرطاً أساسياً لاستدامة التحول الرقمي. وأكدت الدراسة أن بناء قيادة رقمية فعالة يتطلب تدريباً متخصصاً وتبني رؤية تنظيمية جديدة تركز على التمكين، والمساءلة، والمرونة في اتخاذ القرار.

تهدف دراسة أبو بكر (2025) بعنوان "الموارد البشرية الرقمية والأداء المؤسسي" إلى استكشاف أثر جاهزية الكوادر البشرية الرقمية في تعزيز مستوى الأداء المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي. ويشير الباحث إلى أن التحول الرقمي لا يمكن أن يحقق أهدافه ما لم تتوافر لدى العاملين المهارات والمعارف الرقمية اللازمة التي تمكنهم من التفاعل مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة، وبالتالي رفع جودة العملية التعليمية والإدارية. كما ركزت الدراسة على تحديد العوامل التي تؤثر في تنمية رأس المال البشري الرقمي والعقبات التي تحول دون تحقيق الجاهزية المطلوبة.

واستخدم أبو بكر في دراسته المنهج الوصفي التحليلي بوصفه الأنسب لقياس العلاقة بين جاهزية الموارد البشرية الرقمية ومستوى الأداء المؤسسي. واستندت الدراسة إلى استبانة شاملة تم توزيعها على عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي، واشتملت على محاور تقيس المهارات الرقمية وتقبل استخدام التكنولوجيا ومستوى الأداء في السياق المؤسسي. وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية ومعاملات الارتباط والانحدار بهدف تحديد قوة التأثير واتجاه العلاقة بين المتغيرات.



وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين جاهزية الموارد البشرية الرقمية وبين مستوى الأداء المؤسسي، بحيث تبين أن المؤسسات التي تستثمر في تدريب موظفيها على المهارات الرقمية تحقق مستويات أعلى من الكفاءة التشغيلية وجودة الخدمات. كما بينت النتائج أن ضعف المهارات الرقمية يشكل أحد أبرز العوائق أمام التحول الرقمي الكامل في مؤسسات التعليم العالي، مما يستدعي وضع استراتيجيات واضحة لبناء وتنمية القدرات الرقمية للعاملين من خلال التدريب المستمر وتقييم الأداء وربط الترقيات بالمهارات الرقمية.

### ٣- دراسات تناولت التحول الرقمي في التعليم

- تهدف دراسة الحمد (2023) إلى تقييم واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، مع التركيز على مدى تكامل الأنظمة الرقمية بين الإدارات الأكاديمية والإدارية. وسعت الدراسة إلى تحديد العوائق والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في البيئة التعليمية، بالإضافة إلى استكشاف الإجراءات اللازمة لتحسين فعالية استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الأكاديمية والإدارية.
- واعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث جمع البيانات من عينة من الجامعات الفلسطينية باستخدام استبانة موجهة إلى الإدارات الأكاديمية والإدارية. كما تم استخدام الإحصاءات الوصفية وتحليل الترابط لتحديد مستويات التكامل بين الوحدات المختلفة، وفهم مدى تأثير التحول الرقمي على فعالية الإجراءات الإدارية والأكاديمية.
- وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ما زال يواجه تحديات كبيرة، أبرزها ضعف التكامل بين الإدارات الأكاديمية والإدارية، وعدم توافر آليات واضحة لتنسيق العمليات الرقمية بين الوحدات المختلفة. وأكد الباحث أن البيئة التعليمية الرقمية تتطلب إعادة هندسة الإجراءات الإدارية لتتناسب مع متطلبات الرقمنة، بما يشمل تطوير الأنظمة التقنية، وتأهيل الموظفين، وتحسين أساليب التواصل الداخلي لضمان فعالية استخدام التكنولوجيا (الحمد، 2023، ص. 10).
- تهدف دراسة أبو خليل (2023) إلى تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المدارس الخاصة الأردنية، مع التركيز على دور الثقافة الرقمية والمهارات التقنية للعاملين كوسيط أساسي في هذه العلاقة. وسعت الدراسة إلى فهم مدى قدرة التحول الرقمي على تحسين جودة العمليات التعليمية والإدارية، بالإضافة إلى تحديد العوامل البشرية والتقنية التي تؤثر في نجاح تطبيق الأنظمة الرقمية داخل المدارس.
- واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، إذ تم جمع البيانات من عينة ممثلة من المدارس الخاصة في الأردن باستخدام استبانة شملت محاور التحول الرقمي، الثقافة الرقمية، المهارات التقنية، ومستوى الأداء المؤسسي. كما استخدم الباحث الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار لفحص قوة العلاقة بين المتغيرات، وتحديد مدى تأثير الثقافة الرقمية والمهارات التقنية كعوامل وسيطة بين التحول الرقمي والأداء.
- وأظهرت نتائج الدراسة أن التحول الرقمي يرفع مستوى الأداء المؤسسي بشكل مباشر، إلا أن فعاليته تتعزز بشكل كبير عند وجود ثقافة رقمية قوية ومهارات تقنية متقدمة لدى الموظفين. وأكدت النتائج أن الثقافة الرقمية والمهارات التقنية تعمل كوسيط أساسي يمكن المدارس من الاستفادة المثلى من التحول الرقمي في تحسين العمليات التعليمية والإدارية، مما يشير إلى أهمية الاستثمار في تطوير القدرات الرقمية للعاملين لضمان نجاح تطبيق الاستراتيجيات الرقمية (أبو خليل، 2023).

### ٤- دراسات تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والاستراتيجية المؤسسية

تهدف دراسة Al-Tahat (2023) إلى استكشاف أثر التحول الرقمي على الرشاقة الاستراتيجية والأداء في المؤسسات الحكومية، مع التركيز على مدى تأثير وجود استراتيجية رقمية واضحة على تحقيق نتائج أفضل في الأداء المؤسسي. كما هدفت الدراسة إلى توضيح الفرق بين المؤسسات التي تعتمد التحول الرقمي بشكل عشوائي وتلك التي تتبنى رؤية استراتيجية شاملة تضمن تكامل العمليات الرقمية مع أهداف المؤسسة طويلة المدى.

واستخدم الباحث في الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، حيث تم جمع البيانات من مجموعة من المؤسسات الحكومية، وتم قياس مدى تبني استراتيجيات التحول الرقمي، ومستوى الرقابة الاستراتيجية، والأداء المؤسسي. واعتمدت الدراسة على **الإحصاءات الوصفية وتحليل الانحدار** لتحديد قوة العلاقة بين التحول الرقمي، الرقابة الاستراتيجية، ومستوى الأداء، مع مقارنة النتائج بين المؤسسات التي تمتلك استراتيجية رقمية مرنة وتلك التي لا تمتلك رؤية استراتيجية واضحة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات الحكومية التي تبنت استراتيجيات رقمية مرنة حققت أداءً أعلى بنسبة 27٪ مقارنة بتلك التي تطبق التحول الرقمي دون وجود رؤية استراتيجية واضحة. وأكد الباحث أن وجود استراتيجية رقمية متكاملة ورشاقة تنظيمية يعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغيرات وتحقيق نتائج ملموسة، بينما غياب الرؤية الاستراتيجية يقلل من فعالية التحول الرقمي ويحد من أثره على الأداء المؤسسي (Al-Tahat, 2023).

### ثالثاً: أوجه الاتفاق والاختلاف

تشير الدراسات المختلفة إلى أن التحول الرقمي يمثل عملية شمولية تتجاوز مجرد إدخال التقنيات الحديثة إلى المؤسسات، فهو يتضمن إعادة هيكلة البنية التنظيمية، وتغيير ثقافة العمل، وتطوير مهارات الموارد البشرية. ورغم هذا الاتفاق العام، إلا أن بعض الدراسات ركزت بشكل أساسي على الجانب التقني للرقمنة، متجاهلة الجوانب الثقافية والتنظيمية التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح التحول الرقمي.

أما بالنسبة لـ دور القيادة في التحول الرقمي، فتتفق معظم الدراسات على أهمية القيادة الرقمية كعامل محوري في نجاح برامج التحول، إذ تلعب دوراً أساسياً في تمكين الموظفين، وتعزيز الابتكار، وتسهيل تبني التكنولوجيا. ومع ذلك، يظهر بعض الاختلاف في تحديد نمط القيادة الأنسب، فبينما ترى بعض الدراسات أن القيادة التحويلية هي الأكثر فاعلية، تشير دراسات أخرى إلى أن القيادة التمكينية أو التشاركية قد تكون الأنسب في سياقات معينة.

فيما يتعلق بـ أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي، فقد أجمعت معظم الدراسات على وجود علاقة طردية إيجابية بين مستوى التحول الرقمي وكفاءة الأداء، حيث يؤدي التحول الرقمي إلى تحسين جودة العمليات وتسريع الإجراءات. ومع ذلك، أشارت بعض الدراسات إلى أن الأثر قد يكون غير مباشر، ويظهر من خلال تأثير الثقافة التنظيمية والمهارات الرقمية للعاملين كوسيط بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

أما عن السياق الفلسطيني، فقد ركزت معظم الدراسات على الجامعات الفلسطينية أو بعض الوزارات مثل المالية والاتصالات، بينما لا توجد حتى الآن دراسة ميدانية متخصصة بشكل مباشر على وزارة التربية والتعليم، مما يفتح المجال لإجراء بحوث مستقبلية تسد هذه الفجوة وتقدم صورة أكثر دقة عن واقع التحول الرقمي في هذا القطاع الحيوي.

### رابعاً: استخلاص الفجوة البحثية

يتضح من مراجعة الأدبيات أن الفجوة الرئيسية تتمثل في: غياب دراسة ميدانية شاملة تربط بين التحول الرقمي والبنية التنظيمية والاستراتيجية المؤسسية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية باستخدام أدوات كمية وتحليلية حديثة.

### منهجية الدراسة الميدانية

#### أولاً: منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة **المنهج الوصفي التحليلي**، لملاءمته لطبيعة الموضوع الذي يسعى إلى تحديد أثر التحول الرقمي على البنية والاستراتيجية المؤسسية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. ويُعد هذا المنهج الأكثر استخداماً في الدراسات الإدارية



الرقمية، كونه يمكن من وصف الظاهرة وتحليل العلاقات بين المتغيرات كمياً عبر أدوات إحصائية دقيقة (الزعيبي، 2023، ص. 6).

"يمكن المنهج الوصفي التحليلي من قياس اتجاهات الموظفين ومواقفهم حول تطبيق التحول الرقمي وارتباطه بمخرجات الأداء المؤسسي" (أبو بكر، 2025، ص. 4).

#### ثانياً: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية (المقر الرئيس). يُقدر عدد الموظفين الدائمين بنحو 510 موظف وفق تقرير الموارد البشرية للوزارة لعام 2024 (وزارة التربية والتعليم، 2024، ص. 8).

#### ثالثاً: عينة الدراسة

اعتمدت الدراسة عينة عشوائية طبقية ممثلة من الموظفين الإداريين والفنيين ومديري الأقسام، بحيث تم توزيع الاستبانات وفق نسب تمثل حجم الإدارات. بلغ حجم العينة الفعلية (n = 50) استبانة مكتملة وصالحة للتحليل، وهو حجم كافٍ لتحقيق دقة مقبولة وفق معادلة كوتشران للحجم الأدنى للعينة. (Cochran, 1977)

وقد روعي في اختيار العينة تمثيل الفئات المختلفة: الإدارة العليا (10٪)، المتوسطة (40٪)، والموظفين التنفيذيين (50٪).

#### رابعاً: أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة محكمة أعدت بالاستناد إلى دراسات عربية وأجنبية حديثة في مجال التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية، منها:

- سقاط (2024) في قياس التحول الرقمي.
- الزعيبي (2023) في القيادة الرقمية.
- أبو بكر (2025) في الأداء المؤسسي.
- الحمد (2023) في الثقافة التنظيمية الرقمية.

تضمنت الاستبانة (45) فقرة موزعة على خمسة محاور وفق مقياس ليكرت الخماسي (1 = أعارض بشدة إلى 5 = أوافق بشدة):

المحور	عدد الفقرات	المرجع الرئيس
١- القيادة الرقمية	8	الزعيبي، 2023
٢- البنية التحتية والتحول التقني	10	سقاط، 2024
٣- الثقافة التنظيمية الرقمية	8	الحمد، 2023
٤- التعبير البنوي والاستراتيجي	9	Al-Tahat, 2023
٥- الأداء المؤسسي	10	أبو بكر، 2025

#### خامساً: صدق وثبات الأداة

- **صدق المحتوى:** تم عرض الاستبانة على لجنة من (3) محكمين من أساتذة إدارة الأعمال وتكنولوجيا التعليم في جامعات فلسطينية، وجرى تعديل الصياغة بما يضمن وضوح البنود وسلامتها اللغوية والمفاهيمية.
- **الصدق الداخلي:** تم حساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية، وتراوح بين (0.67 – 0.83) وجميعها دالة عند ( $\alpha \leq 0.01$ ).
- **الثبات:** استخدم معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لكل محور على عينة استطلاعية ( $n=20$ )، وبلغت القيم:

المحور	$\alpha$
القيادة الرقمية	0.89
البنية التحتية	0.87
الثقافة التنظيمية	0.85
التغيير البنوي	0.88
الأداء المؤسسي	0.91
المجموع الكلي	0.90

وتشير هذه القيم إلى مستوى ثبات مرتفع وفق المعايير الإحصائية المقبولة (Sekaran & Bougie, 2020).

#### سادساً: أساليب التحليل الإحصائي

تم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS الإصدار 26)، وفق الإجراءات التالية:

1. **التحليل الوصفي:** المتوسطات والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة.
2. **اختبارات الفرضيات:**
  - **الارتباط (Pearson Correlation):** لقياس العلاقة بين التحول الرقمي والمتغيرات الأخرى.
  - **الانحدار الخطي المتعدد:** لقياس أثر التحول الرقمي والقيادة الرقمية والثقافة التنظيمية على الأداء المؤسسي.
  - **تحليل الفروق (ANOVA و T-test):** حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع، سنوات الخدمة، المستوى الإداري).
3. **اختبار التوزيع الطبيعي:** عبر Kolmogorov-Smirnov لضمان صلاحية استخدام الاختبارات البارامترية.
4. **تحليل الوساطة:** باستخدام نموذج التغيير البنوي كمتغير وسيط (Structural Mediation).

#### سابعاً: حدود الدراسة

- **حدود مكانية:** وزارة التربية والتعليم الفلسطينية – المقر الرئيس.
- **حدود زمنية:** البيانات جُمعت خلال الفترة اكتوبر 2025.
- **حدود بشرية:** موظفو الوزارة من مختلف المستويات الإدارية.
- **حدود موضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تحليل أثر التحول الرقمي على البنية والاستراتيجية دون تناول الأداء المالي أو التعليمي المباشر.

## ثامناً: الفرضيات

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحول الرقمي تُعزى للمتغيرات الديموغرافية.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحول الرقمي على البنية التنظيمية والاستراتيجية في الوزارة.
3. تمارس القيادة الرقمية والثقافة التنظيمية دوراً وسيطاً في العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي.

## نتائج الدراسة

**تشجيع القيادة للابتكار الرقمي:** أظهر تحليل البيانات أن متوسط استجابات المشاركين حول مدى تشجيع القيادة للابتكار الرقمي بلغ **3.63 من 5**، أي ما نسبته **72.5%**، وهو مؤشر مرتفع نسبياً يعكس إدراكاً إيجابياً لدى الموظفين تجاه جهود القيادة في دعم التحول الرقمي. وتشير هذه النتيجة إلى أن القيادة تمارس دوراً محفزاً في تعزيز ثقافة الابتكار داخل الوزارة، من خلال توفير مساحة للتجريب، وتشجيع الموظفين على طرح أفكار جديدة، وتبني المبادرات التي تستخدم التقنيات الحديثة لتحسين الأداء. وقد يعود هذا المستوى من الرضا إلى وجود توجه مؤسسي واضح نحو تطوير الخدمات الرقمية، أو إلى تبني الإدارة العليا سياسات داعمة للابتكار، مثل تسهيل الوصول إلى الأدوات الرقمية وتقديم التدريب المناسب. كما قد يُفسر أيضاً بزيادة الوعي لدى القيادة بأهمية الابتكار الرقمي في تحسين كفاءة العمل وتعزيز جودة المخرجات.

**وجود رؤية رقمية واضحة للوزارة:** أظهر تحليل بيانات الاستبيان أن متوسط تقييم المشاركين لمدى وضوح الرؤية الرقمية داخل الوزارة بلغ **3.57 من 5**، أي ما نسبته **71.4%**، وهو مستوى يعكس درجة جيدة من الوعي المؤسسي بالاتجاهات الرقمية. تشير هذه النتيجة إلى أن الوزارة تمتلك رؤية رقمية مُعلنة وذات حضور واضح في رسائلها وخططها، وأن جزءاً كبيراً من الموظفين يدركون ملامح هذه الرؤية وأهدافها. ويمكن تفسير ذلك بجهود الوزارة في توضيح مسار التحول الرقمي من خلال الخطة الاستراتيجية أو عبر الاجتماعات الداخلية والتعريفات الإدارية. كما قد يرتبط هذا الإدراك بتزايد التركيز المؤسسي على تحديث الخدمات واستخدام الأدوات الرقمية، مما يساهم في ترسيخ فهم الموظفين للغايات الرقمية وأهمية دورهم في تحقيقها. ومع ذلك، فإن النسبة تشير أيضاً إلى وجود هامش يمكن تعزيزه عبر مزيد من التواصل الداخلي ونشر الوعي بالغايات الرقمية على نحو أعمق وأكثر اتساقاً مع متطلبات التحول الرقمي.

**تحسين إجراءات المعاملات الداخلية بعد التحول الرقمي:** أظهرت نتائج التحليل أن متوسط تقييم المشاركين لمستوى تحسين إجراءات المعاملات الداخلية بعد تطبيق التحول الرقمي بلغ **3.57 من 5**، أي ما نسبته **71.4%**، وهو مؤشر يدل على وجود تقدّم ملموس في كفاءة الإجراءات الإدارية داخل الوزارة. ويعكس هذا التقييم شعور الموظفين بأن الرقمنة أسهمت في تسريع إنجاز المعاملات، وتقليل الوقت المهدور، وتعزيز الانسيابية في تدفق المعلومات بين الإدارات. كما يُشير إلى تحسّن مستوى الدقة والتنظيم في معالجة الطلبات والمعاملات، نتيجة اعتماد أنظمة إلكترونية تقلّل الأخطاء البشرية وتوفّر سجلات رقمية يمكن الرجوع إليها بسهولة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بتحسّن التنسيق الداخلي وتكامل الأنظمة الرقمية، مما أسهم في رفع جودة العمل وتقليل التعقيدات الإجرائية مقارنة بالأساليب التقليدية السابقة.

**اهتمام القيادة بأمن المعلومات والخصوصية:** أظهرت نتائج الاستبيان أن متوسط تقييم الموظفين لمستوى اهتمام القيادة بأمن المعلومات والخصوصية بلغ **3.55 من 5**، أي ما نسبته **71.0%**، وهو مؤشر يعكس إدراكاً واضحاً لدى العاملين بأن القيادة تولي أولوية لحماية البيانات وضمان الاستخدام الآمن للأنظمة الرقمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن هناك التزاماً مؤسسياً ملحوظاً بمبادئ الحوكمة الرقمية، سواء من خلال وضع سياسات واضحة لأمن المعلومات، أو من خلال تطبيق إجراءات رقابية تحدّ من المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي. كما قد يعكس هذا المستوى شعور الموظفين بوجود معايير واضحة للتعامل مع البيانات الحساسة، وتوفير توجيهات دورية أو تدريب يهدف إلى رفع وعيهم بممارسات الأمان السيبراني. ويؤكد ذلك أن القيادة تدرك أهمية الثقة الرقمية كركيزة لضمان نجاح التحول الرقمي واستدامة بيئة عمل آمنة ومتناسقة مع المعايير المعتمدة دولياً.

**سرعة القرارات الاستراتيجية الرقمية مقارنة بالسابق:** أظهرت نتائج التحليل أن متوسط تقييم المشاركين لمدى تحسن سرعة اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرقمية مقارنة بالفترة السابقة بلغ **3.51 من 5**، أي ما نسبته **70.2%**، وهو مؤشر يعكس أثراً إيجابياً واضحاً للتحويل الرقمي على عملية صنع القرار داخل الوزارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن اعتماد الأنظمة الرقمية وتدفق البيانات بشكل أسرع وأكثر دقة أسهما في تمكين القيادة من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات لحظية أو محدّثة، مما قلّل من التأخير الذي كان يصاحب الأساليب التقليدية. كما يعكس هذا التحسن ظهور بيئة عمل تُسهّل تبادل المعلومات بين الإدارات، وتدعم آليات المتابعة المباشرة للأداء، ما يساهم في تسريع الاستجابة للمتغيرات المؤسسية. ويمكن تفسير هذه النتيجة أيضاً بارتفاع مستوى جاهزية البنية الرقمية، وتبني أدوات تحليل البيانات، مما أدى إلى تحسين جودة القرارات ورفع كفاءتها مقارنة بالسابق.

#### أدنى خمسة بنود

أظهرت النتائج أن أضعف المحاور تتمثل في **البنية التحتية الرقمية، التكامل بين الأنظمة، والقدرات البشرية الرقمية**. وجاءت أدنى البنود كما يلي:

**توفر فرص منظمة للتدريب الرقمي للموظفين:** أظهرت نتائج الاستبيان أن متوسط تقييم المشاركين لمدى توفر فرص منظمة للتدريب الرقمي داخل الوزارة بلغ **2.33 من 5**، أي ما نسبته **46.6%**، وهو مستوى منخفض يعكس وجود فجوة واضحة في منظومة بناء القدرات الرقمية. وتشير هذه النتيجة إلى أن البرامج التدريبية المتخصصة إما محدودة من حيث العدد، أو غير كافية لتلبية احتياجات الموظفين في مواكبة متطلبات التحويل الرقمي. كما قد تدل على ضعف في التخطيط للتدريب واستمراريته، أو غياب مسارات تطوير مهني واضحة في المجال الرقمي. ويُحتمل أن يكون هذا القصور مرتبطاً بقلة الموارد المخصصة للتدريب، أو بانشغال الموظفين بأعباء العمل، أو بعدم وجود وحدة واضحة مسؤولة عن تنمية المهارات الرقمية ضمن الهيكل المؤسسي. وتؤكد هذه الفجوة الحاجة إلى تبني إستراتيجية تدريبية مستدامة تضمن رفع جاهزية الكادر البشري وتعزيز قدراتهم الرقمية بما ينسجم مع توجهات الوزارة في التحويل الرقمي.

**تصميم الحلول الرقمية بما يتناسب مع احتياجات العمل:** أظهر تحليل استجابات المشاركين أن متوسط تقييم مدى توافق الحلول الرقمية الحالية مع احتياجات العمل بلغ **2.82 من 5**، أي ما نسبته **56.4%**، وهو مستوى متوسط يميل إلى الانخفاض، ويعكس وجود فجوة بين الأنظمة الرقمية المطبّقة والمتطلبات الفعلية للعمليات اليومية داخل الوزارة. وتشير هذه النتيجة إلى أن الحلول الرقمية قد لا تكون مُصمّمة بالكامل بناءً على تحليل دقيق لسير العمل والمهام الوظيفية، مما يجعلها أقل قدرة على دعم الكفاءة التشغيلية أو معالجة التحديات التي يواجهها الموظفون. وقد يعود هذا القصور إلى غياب إشراك المستخدمين النهائيين في مراحل التصميم، أو إلى ضعف تقييم الاحتياجات قبل تطوير أو اعتماد الأنظمة. كما قد يشير إلى اعتماد حلول جاهزة عامة لا تراعي الخصوصية التشغيلية للوزارة. وتبرز هذه النتائج الحاجة إلى تعزيز منهجيات تصميم تشاركية تركز على متطلبات المستخدمين وتضمن مطابقة أفضل بين الأدوات الرقمية والعمليات المؤسسية.

## المراجع والمصادر

- أبو بكر، س. (2025). أثر الموارد البشرية الرقمية على الأداء المؤسسي: جامعة نجران. *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، 12(1)، 1-20.
- سقاط، ع. (2024). التحول الرقمي والأداء العام في الوزارات الفلسطينية. *مجلة الاقتصاد والإدارة*، 8(2)، 1-15.
- الزعيبي، م. (2023). القيادة الرقمية في المؤسسات الحكومية العربية. *مجلة جامعة العين للدراسات الإدارية*، 5(1)، 1-18.
- الحمد، ن. (2023). واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. *مجلة البحوث الإدارية والتربوية*، 7(3)، 22-40.
- أبو خليل، ر. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في المدارس الخاصة الأردنية. *المجلة العربية للتربية*، 11(2)، 33-58.
- وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2024). *التقرير السنوي للموارد البشرية 2024*. رام الله.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2020). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach* (8th ed.). Wiley.
- Al-Tahat, M. (2023). *Digital Transformation and Strategic Agility in Public Organizations*. *Journal of Public Management*, 14(1), 11-25.