



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

سارة إبراهيم ارحيل الهرش

رسالة ماجستير

القدس - فلسطين

1444هـ / 2023م

واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

إعداد:

سارة إبراهيم ارحيل الهرش

بكالوريوس رياضيات / جامعة القدس - القدس / فلسطين

المشرف: د. يوسف فهمي حرفوش

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية من عمادة الدراسات العليا/ كلية العلوم التربوية

جامعة القدس

1444هـ/2023م



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

برنامج الإدارة التربوية

إجازة الرسالة

واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

اسم الطالب: سارة إبراهيم ارحيل الهرش

الرقم الجامعي: 22012238

المشرف: د. يوسف فهمي حرفوش

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2023/5/28 من قبل أعضاء لجنة المناقشة المدرجة
أسمائهم وتوقيعهم:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. يوسف فهمي حرفوش

التوقيع:

2. ممتحن داخلياً: د. محمد أبو سمرة

التوقيع:

3. ممتحن خارجياً: د. أشرف أبو الخيران

القدس - فلسطين

1444 هـ / 2023م

الإهداء

إلى والدي الحبيب

أعظم وأعز إنسان صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير والوجه الطيب والأفعال الحسنة قدوتي ومثلي الأعلى الذي له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي، وهبني الحياة والامل والنشأة على طلب العلم والتزود به مهما استطعت، علمني ان أرتقي سلم الحياة بصبر وحكمة ولم يبخ عني بشيء طيلة حياته اطال الله في عمره.

إلى أمي

النور الذي يضيء لي الحياة ومصدر دفئي وراحتي التي ساندتني في صلاتها ودعائها وصبرت وتحملت الكثير حتى أوصلتني إلى المستوى إلى من ظفرت بهم هدية من الأقدار، مَنْ كان حضورهم علامة فارقة في حياتي وكانوا وما زالوا مصدرا للطاقة الايجابية والداعم للسير في طريق العلم وعنوان للفرح والابتسامة والأمل إلى من وقفوا إلى جانبي وساندوني وآمنوا بي وبقدرتي على النجاح وتحقيق الأهداف والوصول إلى الطموحات والآمال التي أريد بلوغها

إلى أخوتي وأخواتي

سندي وعضدي في الحياة ومن شاطروني أفراحي وأحزاني ومن يحملون معهم ذكريات طفولتي وشبابي

إلى صديقات العمر العزيزات ورفيقات الدرب

اللواتي قاسمنني طريق العلم والعمل أريج عويسات وراوية القصراوي رعاهن الله ووفقهن


إلى جميع من تلقيتُ منهم النَّصح والدعم والتوجيه

أهدي هذا العمل المتواضع عرفاناً وتقديراً للجميل

إقرار

أقرُّ أنا معدَّة هذه الرسالة أنَّها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنَّها نتيجة أبحاثي الخاصة، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنَّ هذه الرسالة أو أيَّ جزء منها لم يُقدَّم لنيل أيِّ درجة عليا لأيِّ جامعة أو معهد.

الاسم: سارة إبراهيم ارحيل الهرش

التوقيع: 

التاريخ: 2023/ 5/ 28

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم الذي قال : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله " فإنه لا يسعني بعد انتهاء رسالتي إلا أن أشكر الله الذي منّ علي بنعمه التي أعاننتني على إنجازها والوصول إلى هذه المرحلة العلمية المتقدمة التي أفرح بالوصول إليها فالحمد لله إنه نعم المولى ونعم النصير كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور الفاضل يوسف فهمي حرفوش مشرف الرسالة الذي منحني من وقته وجهده وعلمه الكثير ودعمه وصبره علي ووقوفه إلى جانبي في كل خطوة من خطوات كتابة هذه الرسالة، وكانت توجيهاته وإرشاداته بمثابة النور الذي أضاء لي عتمة الطريق الذي فتح الآفاق أمام إنجاز هذه الرسالة فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك له في علمه وماله وولده.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل السادة أعضاء لجنة المناقشة على مناقشة الرسالة وتفضلهم بقراءتها رغم انشغالهم وضيق وقتهم وإنني على يقين أن ملاحظاتهم سيكون لها أثر كبير في إخراج الرسالة بصورة صحيحة. والشكر الجزيل للسادة أعضاء هيئة التدريس المحكمين لأدوات الدراسة ورؤساء الجامعات لما بذلوه من جهد لإنجاح تطبيق الرسالة وعمداء الكليات الذين منحوني من وقتهم وتعاونوا في إنجاز المقابلة، وأشكر هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية في جامعة القدس الذين نهلت من علمهم وتعلمت واستفدت من خبراتهم وكان لهم الفضل بعد الله في وصولي إلى هذا المستوى

والشكر موصول لكل من ساعدني وساندني ومد لي يد العون سواء من قريب أو من بعيد وقدم لي التوجيهات والنصائح التي كان لها الأثر في وصولي لهذا العمل فبارك الله فيهم وجزاهم عني كل خير

المخلص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف إلى واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، في ضوء متغيرات الدراسة وهي: الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، والجامعة. ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من (35) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية، والمتطلبات البشرية للخدمة الرقمية، و المتطلبات المادية الرقمية، و متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية، والمتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية. وتم التحقق من صدقها وثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة. تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الأكاديميين، والإداريين) في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة والموزعين على: (جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله (122)، جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبيرة (90)، وجامعة القدس (704)، والبالغ عددهم مجتمعين (916) عضو هيئة تدريس وإدارياً، واشتملت عينة الدراسة من (278) أكاديمياً وإدارياً من الجامعات الفلسطينية، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة، وتشكل ما نسبته (30.4%) من مجتمع الدراسة، وكذلك على (18) عميدا أجريت معهم أداة المقابلة، وذلك لأغراض الحصول على البيانات النوعية لإثراء نتائج الدراسة الكمية، واستخدمت الباحثة المنهج المختلط لمناسبته هذه الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط حسابي بلغ للدرجة الكلية (3.52)، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس ووجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لمتغيرات عدد سنوات الخبرة في الجامعة لصالح أقل من 5 سنوات، و متغير المسمى الوظيفي لصالح الأكاديميين، و متغير الجامعة لصالح جامعتي القدس المفتوحة والقدس. وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها الدراسة، اقترحت الباحثة مجموعة من التوصيات منها: توفير الدعم الكافي للبنية التحتية للتحويل الرقمي من خلال استخدام التطبيقات الحاسوبية التعليمية، ووسائل التواصل داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية، الجامعات الفلسطينية، العاملين في الجامعات.

“The Statuas of Digital Management In Palestinian Universities From The Point of View of Their Employees”

Prepared by: Sarah Ibrahim Irhail Al-Hirsh.

Supervisor: Dr. Yousef Fahmi Harfoush

Abstract

The current study aimed to identify the statuas of digital management in Palestinian universities from the point of view of their employees, in light of the study variables, namely: gender, job title, years of experience at the university, and the university. To achieve the objective of the study, a questionnaire was developed consisting of (35) items distributed over five areas: digital (administrative and financial) requirements, human requirements for digital service, digital physical requirements, digital (guidance and leadership) requirements, and digital security and cyber requirements. Its validity and reliability have been verified by appropriate statistical methods. The study population consisted of all employees (academics and administrators) in the Palestinian universities subject of the study and distributed on: (Palestine Technical University (Kadoorie) - Ramallah Branch (122), Al-Quds Open University, Ramallah and Al-Bireh Branch (90), and Al-Quds University (704), and their total number (916) faculty members and administrators, and the study sample included (278) academics and administrators from Palestinian universities, selected by random method from the members of the study sample, constituted (30.4%) of the study sample, as well as (18) deans An interview tool was conducted with them, for the purposes of obtaining qualitative data to enrich the results of the quantitative study, and the researcher used the descriptive analytical approach to suit this study.

The results of the study showed that the statuas of the application of digital management in Palestinian universities from the point of view of their employees came with an average degree, with an arithmetic average of the total degree (3.52), and the results of the study showed that there were no statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) in the averages of the responses of the study sample members to the reality of digital management in Palestinian universities from the point of view of their employees due to variables genderand, the presence of statistically significant differences at the level of significance ($0.05 \geq \alpha$) attributed to For variables of the number of years of experience at

the university in favor of less than 5 years, the variable of job title in favor of academics, and the variable of the university in favor of Al-Quds Open University and Al-Quds University.

In light of these findings of the study, the researcher proposed a set of recommendations, including: Providing adequate support for the infrastructure for digital transformation through the use of educational computer applications and means of communication within the university.

Keywords: Digital management, Palestinian universities, University employees.

الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

1.1 المقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 أسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 محددات الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية:

1.1 المقدمة

يُعد تطوير التعليم الجامعي من الغايات التي تسعى إليها المجتمعات في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، إيماناً منها بأن التعليم الجامعي ينعكس إيجاباً على تنمية مواردها البشرية، ويمكنها من التفاعل مع معطيات الواقع الذي نعيشه اليوم في خضم ثورة صناعية رابعة جديدة في متغيراتها وتطبيقاتها وتداعياتها المحلية والإقليمية والعالمية في المجالات المعلوماتية والتكنولوجية والاتصالية، التي صاحبته مجموعة من التوجهات الفكرية التي تؤكد على أهمية إعادة النظر بطريقة إدارة مؤسسات المجتمع المتنوعة، وفي المقدم منها مؤسسات التعليم العالي خاصة ما آل إليه الوضع بعد جائحة كورونا، التي أدت إلى تغيرات علمية وتكنولوجية واجتماعية واقتصادية وسياسية واسعة، الأمر الذي تتطلب قدرات وإمكانات مجتمعية لمواكبتها وتحقيق التقدم والازدهار .

النظام التربوي والتعليمي والبحثي من أكثر الأنظمة تأثراً بالتحديات والتغيرات والثورات، فالتحول الرقمي في الجامعات يتطلب من إدارة مؤسسات التعليم الجامعي أن تتبنى مداخل إدارية حديثة تأتي في مقدمتها الإدارة الرقمية (Digital Management) ، التي تعني إعادة النظر في مجمل عناصر النظام التعليمي في الجامعة، وتقديم أسلوب عمل مفتوح لتسيير الأعمال والأنشطة الافتراضية، كما أنها تمثل فلسفة عمل جديدة ومنظوراً حديثاً يشمل متغيرات أساسية تؤدي فيها تكنولوجيا المعلومات وإدارتها دوراً أساسياً فيها، وهذه المتغيرات هي: استراتيجية الجامعة والأفراد والثقافة المؤسسية وتكنولوجيا المعلومات في إطار من التفاعل بين بيئات الجامعة الداخلية والخارجية. (علي، 2013) .

والإدارة الرقمية اليوم تعد ضرورة ملحة في علم الإدارة الحديثة نتيجة ما قدمته وتقدمه من آثار إيجابية تسهم في تسهيل العمليات الإدارية، وتقليص وقت إنجاز العمل المطلوب، فضلاً عن إتاحتها المعلومات المتوفرة في كل وقت، وتطويرها الأداء الوظيفي، ورفعها مستوى الكفاءة الإنتاجية للجامعات من خلال توظيف التقنية ونظم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع

وقت وأقل التكاليف، الأمر الذي تترتب عليه فوائد كثيرة، كالسرعة في إنجاز العمل، وخفض تكاليف العمل الإداري ورفع أداء الإنجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية عبر إصلاح الهيكل الإداري وتطوير آليات العمل ومواكبة التطورات التي أسهمت في حل وتجاوز مشاكل العمل اليومية. (الدعيس والدعيس، 2020)، (Malhotra, 2016)

في ظل التطور التقني المتسارع وثورة الاتصالات الرقمية، تسعى الجامعات إلى حجز مكان لها بين مؤسسات التعليم العالي والأنظمة الذكية، ومواكبة تحديات التقنيات الحديثة المرتبطة بتقنيات المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل لبناء مجتمع جامعي يناسب مجتمع المعرفة في العصر الرقمي، وعليه أخذت الجامعات تتسابق في التحول إلى نماذج جامعية حديثة محاولة تلبية متطلباتها من بنية تحتية وتقنية وكوادر بشرية ذكية، وبيئات تعلم وبحث علمي ذكي، فالتحول الرقمي في الجامعات يعني إعادة النظر في مجمل عناصر النظام التعليمي في الجامعة، وإحلال التكنولوجيا الرقمية في مجالات الإدارة الجامعيّ كافة: الإدارية والفنية والبحثية. وتطويع التكنولوجيا واستخدامها في جميع المستويات التنظيمية في الجامعة. (بكر، 2020).

التحول نحو الجامعة الرقمية أصبح هدفاً رئيساً وخياراً استراتيجياً تسعى إليه معظم الجامعات في الوقت الحاضر؛ لما يتيح من فرص استثمار معطيات الواقع بما يحقق لها مكانة تنافسية بين الجامعات، وعليه فقد توجهت العديد من إدارات الجامعات العالمية والعربية إلى التحول الرقمي من أجل الحفاظ على الاستدامة والمنافسة على الصعيدين: المحلي والعالمي حتى تكون أكثر مرونة وفاعلية في أداء وظائفها على أتم وجه في ظل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية في العصر الرقمي ومجتمع المعرفة، فالمؤسسات الأكاديمية التي تبحث عن مكان لها في العصر الجديد عليها التفكير في التحول من كونها جامعة تقليدية (Traditional University) إلى جامعة رقمية (Digital University) وذلك للاستفادة من مزايا الجامعة الرقمية في مجالي الإدارة والتدريس. (الرميدي، وطلحي، 2018).

لفت الاهتمام المتنامي بالتحول الرقمي وبتوظيف الوسائل التكنولوجية في المنظومة الجامعية، بشكل عام، وجهات نظر القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية إلى ضرورة الاهتمام بالإدارة الرقمية،

وتبدى ذلك من خلال الجهود الحثيثة التي بذلتها الجامعات الفلسطينية لمحاكاة نماذج عربية وعالمية متجددة في استخدام الإدارة الرقمية في القرن الواحد والعشرين لتطوير منظومة التعليم العالي التي تتضمن الخطط والاستراتيجيات الكفيلة بتطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من أجل توطين التكنولوجيا في منظومة التعليم العالي والبحث العلمي ضمن رسالتها وغاياتها نحو استراتيجية التنمية المستدامة في ضوء خطتها الحالية نحو تطبيق نظام التعليم المدمج في الجامعات من خلال التعليم الإلكتروني عن بُعد كنظام أو في ظل ارتباطه بجائحة كورونا، بالاعتماد على ما تمتلكه الجامعات الفلسطينية من مقومات ومشروعات ومراكز تطوير نظم معلومات واتصالات وبرامج خدمة المجتمع، وكوادر بشرية، ووجود بوابات إلكترونية فعالة لكل جامعة. (Coccoli et al,2014)

وعلى الرغم امتلاك الجامعات الفلسطينية مشروعات ومراكز وبرامج رقمية وكوادر ملمة بالتطور الرقمي إلا أنها تعاني من العديد من أوجه القصور في مقومات البنية التحتية المادية والتقنية، علاوة على وجود ضعف في مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض منتسبيها وإداراتها في ظل غياب الرؤية الواضحة لكيفية التحول الرقمي وتوظيف التكنولوجيا في المنظومة الجامعية وتفعيلها وتحقيق متطلبات القرن الواحد والعشرين، لتغيير النموذج الحالي من الجامعات إلى جامعات حديثة ذكية تواكب تطورات وتغيرات العصر، حتى تستطيع الدولة ككل أن تنهض وتتقدم في ظل التغيرات والتحديات السريعة والمفاجأة في هذا العصر.

من هنا ترى الباحثة أهمية إجراء هذه الدراسة لما يمكن أن يكون لها من دور فعال في تطوير منظومة التعليم الجامعي الفلسطيني وتحسين العملية التعليمية لمواكبة احتياجات العصر الذكي ومتطلبات التحول الرقمي من خلال تقديمها صورة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وتقديم المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، والانتقال بواقع الميدان لأصحاب القرار كي يتم العمل على تحسين آلية العمل وتطويرها وصولاً إلى تحقيق الإدارة الرقمية في الجامعات.

2.1 مشكلة الدراسة

تعد الإدارة الرقمية من أبرز ثمار المنجزات التقنية في العصر الحديث، التي أدت إلى إحداث نقلة نوعية في أداء الأعمال وتقديم الخدمات، الأمر الذي شكّل ضغطاً كبيراً على هذه المنظمات ودفعها إلى ضرورة مواكبة هذا التطور وسرعة التحول في تقديم خدماتها من الأساليب التقليدية القديمة إلى الأساليب الإلكترونية الرقمية، وهذا بدوره يتطلب التغيير كذلك في أساليب الإدارة وهياكل التنظيم وتدفقات العمل ونماذج الأعمال. (ياسمين، 2005).

ونظراً لأهمية تفعيل الإدارة الرقمية وتطبيقاتها وما تحقّقه من سرعة ودقة في تحسين العمل وتجويده، فإنها تشكل كذلك مدخلاً للتطور التنظيمي في الجامعات من خلال إجراء تغييرات وتعديلات في هياكلها التنظيمية وتطوير الأداء، بهدف اختصار الإجراءات الروتينية التي تبدد الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرار وإتاحة مساحة أكبر للعاملين فيها، وصولاً إلى الخدمات التي تتسم بالسرعة والشفافية والنزاهة، لذلك من يعيش في هذا العالم لا بد أن تشمل هذه التغييرات التي تعد مظهراً من مظاهر الثورة الرقمية. (النجار، 2012).

ومع زيادة التحديات أمام جيل العولمة، تزايد الاتجاه نحو تطوير مؤسسات التعليم العالي باستخدام أنماط ووسائل وتقنيات جديدة، لإنجاز العمليات الإدارية كافة، من خلال استغلال الوسائل التقنية والتطبيقات التكنولوجية، استجابةً للتطورات العالمية والإقليمية وزيادة حدة المنافسة بين الجامعات وتحسين مخرجاتها، مما يسهم في تنمية القيادات الجامعية وصقل مهاراتها المتعلقة بالإبداع والابتكار الإداري، وهذا ما أكدت عليه الكثير من الدراسات المتعلقة بدور مدراء المدارس في تفعيل الأنشطة الطلابية لمواكبة المستجدات والتطورات التربوية المتسارعة، كدراسة عطير (2014)، ودراسة زيادة (2021).

وفي ضوء الجهود التي يبذلها خبراء التربية لتنمية المنظومة التربوية بشقيها العام والعالي، وفي نتائج بعض الدراسات التي أكدت الدور البارز للجامعات في قيادة تقدم المجتمعات، ودعت إلى تطبيق كل ما من شأنه أن يمكنها من الاستمرار في أداء رسالتها في ضوء معايير الجودة، من خلال تبني أساليب إدارية رقمية تتناسب مع متطلبات العصر، وفي ضوء قلة الدراسات - في حدود علم الباحثة - المتعلقة باهتمام الإدارات الجامعية بالتحول الرقمي من خلال دراسة واقعها الحالي، ومن ثم إيجاد برامج ومؤشرات لتحديد ذلك. تولدت الرغبة لدى الباحثة في دراسة هذه

المشكلة من خلال عملها كمعلمة في المؤسسة التربوية الفلسطينية ودراساتها الجامعية الحالية واطلاعها على ما اتخذته الجامعات الفلسطينية من خطوات لمواكبة التعليم عن بعد خلال جائحة كورونا وما استتبعه ذلك من محاولات لمواكبة التطور الرقمي، تأتي هذه الدراسة لاكمال العمل البحثي بتناول موضوع واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

3.1 أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

السؤال الثاني: هل توجد فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، والجامعة)؟

السؤال الثالث: ما المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

وقد انبثق عن السؤال الثالث الأسئلة الفرعية الآتية:

السؤال الأول: ما سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

السؤال الثاني: ما دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك؟

السؤال الثالث: ما هي مقترحاتك، بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟

4.1 فرضيات الدراسة

بناء على السؤال الثاني فإن هذه الدراسة تقوم باختبار صحة الفرضيات الصّرفيّة الآتية:

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عيّنة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجامعة

5.1 أهداف الدراسة

هدّفت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- التعرف إلى واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.
- 2- التعرف إلى مدى اهتمام إدارات الجامعات بتطبيق الإدارة الرقمية مقارنة باهتمامها بمجال تقديم الخدمات التعليمية.
- 3- التعرف إلى أهم المبررات التي تدعو إلى التحول نحو العمل بالإدارة الرقمية.

4-الكشف عن دلالات الفروق ذات الدلالة الإحصائية - إن وجدت - في متوسطات تقديرات عينة الدراسة عن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها نحو مجالات الدراسة باختلاف متغيرات: الجنس، المسمى الوظيفي، والخبرة في الجامعة، والجامعة.

5-التعرف إلى المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

6.1 أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في ما يأتي:

أ- الأهمية النظرية:

1- تظهر أهمية هذه الدراسة بتسليطها الضوء على موضوعها، المتمركز حول الإدارة الرقمية، التي تعد من الأساليب الإدارية الحديثة في الجامعات من خلال الدور تضطلع به لجهة تسيير الإجراءات، وسرعة الإنجاز، وتوفير الوقت والجهد على المستفيدين، مما ينعكس بشكل واضح على تحقيق الجودة والميزة التنافسية.

2- يتوافق موضوع الدراسة مع التوجهات الإدارية الحديثة للجامعات في حلبة السباق التنافسية، من خلال الاستثمار الفاعل للثورة التقنية والرقمية التي تعد سمة العصر، وضرورة أن تتم العمليات الإدارية فيها بأقل تكلفة ماديا وزمانيا، خصوصا بعد جائحة كورونا وتأثيرها على مؤسسات التعليم العالي، الأمر الذي أدى إلى تفعيل العنصر الرقمي بشكل قوي في مختلف الإدارات.

3- تمكين القادة التربويين في الجامعات الفلسطينية من تحسين وتطوير خدمات الإدارة الرقمية التي تقدمها تلك الجامعات بناء على نتائج الدراسة.

4- من الممكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة المحلية والعربية بالجانب النظري المتعلق بموضوع الإدارة الرقمية وأهميتها ودورها في تطوير أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتمكنهم من اتخاذ القرار المناسب في العمل.

ب- الأهمية التطبيقية:

1- استعانة المخططين التربويين، والمسؤولين عن وضع السياسات، وأصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية، بالنتائج الميدانية للدراسة وتوصياتها في ظل ما تقدمه لهم من بيانات ووجهات نظر حول واقع الإدارة الرقمية في الجامعات، بغية تقليص الفجوة بين الواقع وبين المأمول في سبيل تطوير وتحسين العمل الإداري.

2- يمكن أن تكون هذه الدراسة مرجع يرجع إليه الباحثون، لإجراء الدراسات المشابهة في مجال الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، فهي تعد بحسب علم الباحثة من الدراسات التي تعتبر إضافة جديدة في رصيد دراسات الإدارة الرقمية، للاستفادة منها في تنمية قدرات العاملين في الجامعات الفلسطينية لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية.

3- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة القائمين على الإدارات العليا للتعليم العالي، في معرفة نقاط القوة في تطبيق الإدارة الرقمية وتدعيمها والتعرف إلى نقاط الضعف ومعالجتها.

4- قد تسهم هذه الدراسة في تقديم إضافة جديدة إلى حقل المعرفة العلمية، وتفتح آفاقاً جديدة أمام الباحثين في مجال العمل الرقمي لإعداد دراسات علمية ذات صلة بموضوع الدراسة بغية الإسهام في تطوير العمل التربوي.

5- التعرف إلى الإخفاقات الناتجة عن القصور في استخدام الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية.

7.1 مُصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية مصطلحات عرّفت على النحو الآتي:

الإدارة الرقمية: Digital Management: تعرّف بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق الخدمات الأفضل للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث كي يتم

توفير الوقت والجهد والمال، تحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة. (صغير ورياله، 2020، 189).

وتعرف إجرائياً: بأنها عملية إدارية تعاونية تمثل أسلوباً جديداً يعتمد على منظومة متجددة في الجامعات، تستند إلى الاستثمار الإيجابي في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الوظائف الإدارية إلكترونياً من خلال تبني أسس التطور التكنولوجي ومواكبة العصر بمتغيراته المختلفة من أجل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والمساهمة في الاستثمار الأمثل في العقول البشرية المؤهلة العاملة فيها.

ويعرف واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها إجرائياً لأغراض الدراسة: مجموعة إجراءات يقوم بها العاملون في تلك الجامعات (الأكاديميون، والإداريون) وينفذونها من خلال الاستثمار الإيجابي لوسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في عملهم، والاستفادة من تلك التطبيقات في العمليات الإدارية المستخدمة من "تخطيط وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، وتقويم" لزيادة القدرة على تحسين بيئة العمل الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية في الأداء، وتقديم الجودة وفق المعايير الفنية والتقنية العالية التي تواكب متطلبات العصر الحديث.

الجامعات الفلسطينية: Palestinian Universities: هي مؤسسات تضم ما لا يقل عن ثلاث كليات جامعية، وتقدم مجموعة برامج تعليمية تنتهي بحصول الطالب على درجة البكالوريوس، وهي الدرجة الجامعية الأولى، وتقدم الجامعة برامج للدراسات العليا تنتهي بمنح الدبلوم العالي، أو الماجستير، أو الدكتوراه، ويجوز لها أن تقدم برامج تعليمية تنتهي بمنح شهادة الدبلوم وفق أنظمة الدبلوم (وزارة التربية والتعليم، 2018: 17).

وتُعرف الباحثة العاملين في الجامعات الفلسطينية إجرائياً لأغراض الدراسة: كل من يشغل منصباً إدارياً داخل الجامعات الفلسطينية (أكاديمياً، إدارياً) ويتناول إدارة الأفراد ووضع الخطط والأنظمة والإشراف عليها، واتخاذ القرارات.

أكاديمي: وهو الموظف الذي له رتبة أكاديمية ويحمل شهادة ماجستير فأكثر (مدرس، محاضر، أستاذ مشارك، أستاذ) ومعظم طبيعة عمله تتناول اتخاذ القرارات ووضع خطط وأنظمة وإشراف

وتنفيذ، وتشمل مسميات وظيفية مثل: رئيس الجامعة، نواب الرئيس، عمداء الكليات، ومساعدتهم، رؤساء وحدات ومعاهد أكاديمية. (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006:11).

إداري: هو الموظف الذي لم يعين برتبة أكاديمية ومعظم طبيعة عمله إدارية وتتناول إدارة أفراد ووضع خطط وأنظمة وإشراف، وتشمل المسميات الوظيفية: مدير مكتب الرئيس، مدير الشؤون المالية، مدير شؤون الموظفين، مدير الخدمات العامة، مدير المكتبة، مدير مركز الحاسوب ... الخ (وزارة التربية والتعليم العالي، 2006:12).

8.1 محددات الدراسة :

تحدد نتائج الدراسة في الحدود والمحددات الآتية:
الحدود البشرية: العاملين في الجامعات الفلسطينية.

الحدود الزمانية: تم تطبيق القسم الميداني من الدراسة خلال العام الدراسي 2023/2022م.
الحدود المكانية (المؤسسية): اقتصرت هذه الدراسة على الجامعات الفلسطينية في محافظتي القدس ورام الله والبييرة وهي: (جامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري)- فرع رام الله، جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبييرة) التي تقع في الضفة الغربية.
محددات الدراسة: تم تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكومترية (الصدق والثبات)، وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة إلى فقرات الأداة.

محددات مفاهيمية: تحددت نتائج هذه الدراسة بالتعريفات الإجرائية الواردة في سياق الدراسة.
محددات موضوعية: تحددت الدراسة بعنوانها المتعلق بواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية في ضوء التغيرات المتسارعة والتخطيط للجامعة الإلكترونية من وجهة نظر العاملين فيها، من خلال أدوات الدراسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

2.1 الإطار النظري

2.2 الدراسات السابقة

2.2.1 الدراسات العربية

2.2.2 الدراسات الأجنبية

2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

الفصل الثاني:

الإطار النظري والدراسات السابقة:

يتضمن هذا الفصل عرض للأدب التربوي المتعلق بواقع الإدارة الرقمية ، كما يعرض هذا الفصل عدداً من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة ضمن سرد موضوعي.

2.1 الإطار النظري

في هذا العصر الذي يتسم بالثورة التكنولوجية والتقدم والتطور العلمي ظهرت الكثير من المصطلحات الحديثة التي تعبر عن هذا التطور التكنولوجي المتسارع ومن بينها مصطلح الإدارة الرقمية والتي تمثل أسلوب اداري حديث يتناسب مع التطورات التكنولوجية لهذا العصر والتي تسعى إلى تحويل المؤسسات والجامعات إلى مؤسسات ذكية تستخدم التكنولوجيا وأدواتها في انجاز أعمالها ورفع مستوى أدائها في وظائفها الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بسرعة فائقة وجهد وتكلفة أقل ، إن الإدارة الرقمية من الموضوعات الهامة والتي أصبحت تلقى اهتماما كبيرا من قبل مؤسسات التعليم العالي في ظل الثورات التكنولوجية والتطورات الرقمية المتسارعة وخاصة بعد جائحة كورونا التي أوقفت العالم واربكته وغيّرت حساباته تجاه أنظمة الإدارة التقليدية، فالإدارة الرقمية ليست مسألة فنية وتقنية فحسب بل هي مسألة تطور وتقدم وتحضر مجتمع فالانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية سيؤدي إلى رفع مستوى الأداء وزيادة فاعلية الانتاج الإداري والأكاديمي

وتعتمد عملية التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية على طرق علمية وتكنولوجيا وتقنيات إدارية متخصصة، تتطلب خبرات وتخصصات رائدة. والانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية في الدول النامية، هو بمثابة تحول صعب ومعقد، يبعد كل البعد عن الانتقال من أسلوب عمل إلى آخر، دون عقبات ومقاومة وتحديات (ياسين، 2005)

تبرز الحاجة إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعني الانتقال من العمل التقليدي إلى تطبيقات معلوماتية بما فيها شبكات الحاسب الآلي لربط الوحدات التنظيمية مع بعضها بعض، لتسهيل الحصول على البيانات، والمعلومات لأخذ القرارات المناسبة، وإنجاز الأعمال، وتقديم الخدمات للمستخدمين بكفاءة، وبأقل تكلفة، وأسرع وقت ممكن، وبمعنى أدق أن الإدارة الإلكترونية هي منظومة رقمية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من النمط اليدوي إلى النمط الإلكتروني وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري، بأسرع وقت وبأقل التكاليف. وهذا بطبيعة الحال يترتب عليه فوائد كالسرعة في إنجاز العمل، والمساعدة في اتخاذ القرار بالتوفير الدائم للمعلومات بين يدي متخذي القرار، مع خفض تكاليف العمل الإداري، ورفع أداء الانجاز، وتجاوز مشكلة البعدين الجغرافي والزمني، ومعالجة البيروقراطية، أي إحداث إصلاحات في الهيكل الإداري في المجتمع وتطوير آلية العمل ومواكبة التطورات إضافة إلى تجاوز مشاكل العمل اليومية مع وجود بنية تحتية معلوماتية آمنة، ومتوافقة فيما بينها (Newmam & Conard, 2000).

وفي هذا الفصل نتناول مفهوم الإدارة الرقمية وأهميتها وأهدافها و مبادئها وخصائصها ودواعي ومبررات التوجه وتطبيق الادارة الرقمية وأهمية التحول الرقمي للجامعات ومراحله والمعوقات التي تواجه تطبيقها.

أولاً: مفهوم الإدارة الرقمية:

تعرف الإدارة الرقمية للجامعات بأنها الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية من جهة، ومن جهة أخرى ارتبط المفهوم بزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات الجامعية بصورة إلكترونية لزيادة قدرة الجامعة على المنافسة، وذلك من خلال الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالمية وتحقيق التميز، فالتحول الرقمي في الجامعات يعني استخدام التكنولوجيا التعليمية الجديدة من أعضاء هيئة التدريس في إجراء تغييرات جذرية بالمؤسسات التعليمية الجامعية من خلال المنصات التي تعزز التواصل والأنشطة مع الطلبة وإعداد المواد الدراسية واختبارات التقييم والتكوين المادي للقاعات الدراسية. (علي، 2013، 525-526)

(Limani,Hajrizi,Stapleton,Retkoceri,2019,53) .

كما يعرفها Sebaaly (2019،172) بأنها استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة الجديدة، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير، والتميز في تقديم الخدمات الإدارية وتحسين الميزة التنافسية للجامعة. فمفهوم "التحول الرقمي" أو رقمته التعليم " ينطوي على التحول التقني والثقافي وينعكس على جميع المجالات في المؤسسة الجامعية ويعزز الطرائق والأساليب والفرص الجديدة لتشكيل الجامعات وإن تفادي ذلك التحول يبدو مستحيلًا.
(Licka,Paul&Gautschi,Patricia,2017,6).

ويعرفها Hilton (2003) بأنها عملية استخدام تكنولوجيا المعلومات الإدارية وتوظيفها في تحسين أداء مؤسسات التعليم الجامعي ووحداتها الإدارية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

ويعرفها المسعود (2008، 28) بأنها أسلوب جديد في العمل الإداري داخل مؤسسات التعليم الجامعي يستخدم المعلوماتية والإلكترونية في تقديم الخدمات للطلاب وذلك بهدف تبسيط وتسهيل التعامل مع المؤسسة التعليمية والطلاب والأفراد العاملين وأولياء الأمور وتوفير المعلومات والخدمات بشكل متكامل وسريع لجميع الطلاب وتيسير حصول الطلاب على الخدمة التعليمية وتخفيض تكلفتها.

وعليه، ومن خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن الإدارة الرقمية مفهوم جديد في العمل الإداري يعتمد على استخدام التكنولوجيا والتقنيات الإلكترونية ووسائل الاتصال الحديثة وتسخيرها في الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقويم وتقييم بحيث تحصل المؤسسة على أداء عال وفعال كما تستند الإدارة الرقمية إلى توظيف التكنولوجيا والاتصالات المتقدمة لاكتشاف وتطوير الأدوات والأساليب اللازمة لإدارة وبناء المعرفة واستثمار رأس المال الفكري بفعالية عالية لتفعيل وتحريك مهارات التفكير والابتكار والإبداع الأكاديمي المستهدف في تصميم المقررات والأنشطة الدراسية وتوفيرها رقمياً للاستفادة منها بشكل أوسع من العاملين.

أهمية الإدارة الرقمية:

تتضح أهمية الإدارة الرقمية بما تحقّقه من أهداف للعملية التربوية في الجامعات في ظل متطلبات القرن الحادي والعشرين وفق المتطلبات التكنولوجية الرقمية الحديثة التي بات العالم لا يستغني عنها، وبالتحديد تأتي أهمية الإدارة الرقمية كما جاءت في (ياسين، 2006)، (غنيم، 2006) على النحو الآتي:

1- تساعد الإدارة الرقمية في إنجاز الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات من خلال نظم تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة الجامعية كما تقوم بعملية تطوير علاقات المؤسسة مع بيئتها الخارجية وتشكيل علاقة قوية مع رأس المال الفكري وتدعيم موارد إدارة المعرفة.

2- تسهم في فتح قنوات اتصال جديدة بين مدرء المؤسسة الجامعية والأفراد العاملين فيها مما يساعد في تأدية الأعمال بسهولة وإزالة الكثير من المعوقات التي تؤثر على إنجاز العمل وتحول دون تحول المؤسسة إلى مؤسسة رقمية، كما إن الإدارة الرقمية تكفل أداء العمليات الإدارية بوقت أقل وبدرجات أداء عالية وبأقل التكاليف والنفقات الممكنة وتلبية احتياجات طالبي الخدمات بسرعة وجودة عالية.

3- تخفيض تكاليف المخرجات التربوية حيث تستطيع الإدارة الرقمية تحقيق ذلك من خلال تجهيز وتخفيض التكاليف الخاصة، بإنشاء المعامل والفصول الدراسية والوسائل التربوية الحديثة، بدلاً من التقليدية التي تتطلب التكاليف الباهظة، ومن جهة أخرى تقوم باستخدام الآلات الحديثة التي تساعد على خفض عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة، واستخدام مبان ومواقع جغرافية بسيطة بدلا من المباني الضخمة، والمواقع الجغرافية المميزة التي كانت تشيع في الإدارة التقليدية بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الرقمية تساعد المؤسسات التربوية على التقليل من المخاطر الناجمة عن تراكم المخزون الورقي

4- اتساع نطاق المؤسسات والمنظمات التي تتعامل معها الجامعات حيث تقوم الإدارة الرقمية بتمكين المؤسسات التربوية من الاتصال والتواصل مع مؤسسات نظيرة لها بسهولة

على المستويين العالمي والمحلي وذلك نتيجة إزالة الحواجز والقيود الجغرافية، مما يتيح فرصة التواصل ونقل الخبرات بين العاملين فيها

5 - تسهم في القضاء على التعامل الورقي حيث تقوم المؤسسات بحفظ وتخزين المعلومات المتعلقة بها في أجهزة بسيطة يمكن استدعاؤها بسرعة وسهولة في الوقت المطلوب.

أهداف الإدارة الرقمية:

لكي تحقق الإدارة الرقمية أهدافها يجب أن تكون متجددة ومتطورة، وأن تكون قابلة للتعديل والتطوير والتغيير؛ لأنها مصممة لتعبّر عن ظروف العصر ومتطلباته، من تقدم في المجالات العلمية والتكنولوجية، واتساع في المجالات أخرى مثل الثقافية وعمليات الاحتكاك الحضاري، ويمكن إجمال أهدافها العامة كما وردت في (عامر، 2007)، (الرشيد، 2007)، (Pruett & Schwellenbach, 2004)، بما يلي:

- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة وكأنها وحدة مركزية.
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة.
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها وتقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات.
- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى مختلف العاملين وزيادة الترابط بينهم والإدارة العليا ومتابعة وإدارة الموارد كافة وتنشيط التعلم المستمر وبناء المعرفة.
- توفير البيانات والمعلومات للمستخدمين بصورة فورية كذلك تهدف إلى تقديم الخدمات الإلكترونية لمن يطلبها بسهولة ويسر للحد من المشكلات الناجمة عن تعامل طالبي الخدمة مع موظف محدود الخبرة أو كثير الغياب أو غير مؤهل للتعامل مع طالبي الخدمات وكذلك

الحد من مساوئ مركزية السلطة وتخفيف حدة البيروقراطية وتعدد توقيعات المسؤولين وتضخم الهرم الإداري.

- تمكين الإدارة من التحكم بشكل أكبر في إدارة العملية التعليمية وإتاحة فرصة أكبر له لمتابعة ما يجري في كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة والتعرف أولاً بأول إلى نقاط الضعف والقوة التي قد يتسم بها الأداء اليومي للعمل التعليمي في جوانبه كافة مما ييسر عمليات المراجعة والتقييم المستمرة، بالإضافة إلى ضمان الشفافية ووضوح الرؤى مما يحسن ثقة المجتمع في المؤسسة الجامعية ويدفعه للمشاركة الإيجابية في عمليات التطوير داخل المؤسسة الجامعية.

مبادئ الإدارة الرقمية

تتبنى الإدارة الرقمية مفاهيم وأسس الإدارة الاستراتيجية والتحالفات الاستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمؤسسة والعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المخاطر في المناخ الخارجي وتفعيل الموارد والإمكانية وتقليل القيود والمعوقات في المناخ الداخلي وتتضمن مبادئ الإدارة الرقمية في التعليم الجامعي ما يلي (العلاق، 2005، 9-11)، (Nasseh,2000,2)، (Houghton&et.al.,203,4):

- إدارة اللا ملموس: تعد الإدارة الرقمية فلسفة عمل جديدة تحاول إدارة الجوانب اللا ملموسة في التنظيمات الجامعية ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول وتقنيات رقمية بالإضافة إلى كونها منظورا جديداً يؤمن بالتغيير الدائم والمتواصل.
- البيئة الافتراضية الرقمية: أصبحت العمليات الإلكترونية محتاجة إلى إدارة رقمية تتولى مهام تسييرها وصولاً إلى الأهداف الجديدة المنشودة ومن ثم تحتاج إلى بيئة افتراضية رقمية وعالم افتراضي يوجد فيه العاملون بأعمالهم وتقنياتهم ويقومون بتسيير أعمال مؤسساتهم ونشاطاتهم.

- **البنية التحتية المعلوماتية:** وهي الهيكل الفيزيقي لهذا المجتمع وتشمل الشبكات المالية وشبكات الخدمة العامة كالتليفونات والشبكات المتعاونة كالإنترنت والشبكات المحلية والحكومية وشبكات وحدات الخدمات العامة
- **الافتراضية:** حيث إن مجتمع المعرفة مجتمع افتراضي يرتبط بطريق المعلومات السريع وتأخذ فيه التفاعلات المعرفية والمعلوماتية والاجتماعية والسلوكية أنماطا مختلفة تماما عما اعتدنا عليه وقد بدأ هذا العصر من خلال استخدام الإنترنت.
- **الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية:** حيث تعتمد الإدارة الرقمية بشكل أساسي على الجانب التكنولوجي في تسيير أمور الحياة سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تعليمية أو خدمية، حيث تشكل المعرفة وطرق تنظيمها وتصنيفها ومعالجتها وتقديمها للآخرين وإتاحة الفرصة للمشاركة في إثراءها أساسا لنشاط الأفراد في عصر التنافسية، وهو ما يؤدي إلى تأكيد أهمية تكنولوجيا المعرفة وضرورة الأخذ بتطبيقاتها المختلفة.
- **المرونة الفائقة في تنفيذ العمليات:** وتمثل في القدرة الفائقة على التطويع والتكيف مع المتغيرات والمستجدات الحياتية التي يتسارع معدل تغيرها ويتكاثر حجم تأثيرها مع مرور الزمن.
- **التعامل مع الزمن اللامحدود:** تعد الإدارة الرقمية بمثابة منظومة معقدة وديمومة متجددة تتعامل مع الزمن اللامحدود والتفاعل في بيئة تتسم بشفافية المعلومات والتنافسية بين عمال قد لا يعرفون بعضهم البعض.
- **شمولية العمل:** الإدارة الإلكترونية تعتمد على منظومة متكاملة وبنية وظيفية وتقنية مفتوحة وإطار يشمل العمليات الإلكترونية للدلالة على الإدارة الرقمية في جميع جوانب العمل الإداري إلى جانب كونها تكوينا أوسع وأشمل من الأعمال الإلكترونية.
- **إدارة التحالفات الاستراتيجية:** تقوم الإدارة الرقمية على إدارة الانفتاح والشفافية والتحالفات الاستراتيجية وإدارة المشروعات الاستراتيجية وتسيير المشروعات الافتراضية الاستراتيجية.
- **نمط الإدارة المنفتحة:** تعتمد الإدارة الرقمية على الانفتاح على مستوى المؤسسة الجامعية والانفتاح على مستوى الوحدات الوظيفية والانفتاح على مستوى العلاقات الخارجية مع عناصر المجتمع.

- الترابط والتشابك: تستند الإدارة الرقمية إلى مفهوم الترابط من أجل ضبط حركة وحدات المؤسسة الجامعية المختلفة والتنسيق بين عناصرها المتعددة والمتباينة في مهامها وخصائصها لتتعلق في تنفيذها مستعينة بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات.
- رؤية هندسية قياسية: تقوم الإدارة الرقمية على إمكانية مزج العمليات أو الخدمات المختلفة وتحويلها إلى برامج تطبيق تمكن من إنجاز تلك العمليات والخدمات بطريقة قياسية وآلية بالاعتماد على قاعدة المعلومات القياسية والمعرفة الصريحة المتوافرة.

مقومات الإدارة الرقمية:

عندما لا تعود الأساليب والمقومات مناسبة للأهداف المتوخاة، لأن الزمن قد تجاوزها؛ تصبح الحاجة ماسة إلى وجود قيادة قادرة على التغيير، فلم تعد المؤسسات بحاجة إلى مديرين، وإنما إلى قادة يعملون على إقناع الناس برؤية مؤسساتهم ورسالتها لإحداث التغيير الرقمي المطلوب، ويشير (ياسين، 2006) و(محبوب، 2006) و(السالمي، 2005) إلى مجموعة من مقومات الإدارة الرقمية، نذكر منها:

المقومات الإدارية: تهدف للتعرف إلى وجود خطط استراتيجية لتطبيق الإدارة الرقمية ووضع تصميم خطط الأعمال الإدارية باستخدام تكنولوجيا المعلومات مع تدريب العاملين على استخدام نظم المعلومات الإدارية في العمل.

المقومات البشرية: تهدف للتعرف إلى الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الرقمية ووضع خطط للتدريب على التكنولوجيا الإدارية مع وجود الفنيين والتقنيين لتصميم البرامج الرقمية وتشغيل الشبكات.

المقومات المالية: تهدف إلى توفير الحوافز المادية والمعنوية وتجهيز البنية التحتية التكنولوجية لتشجيع العاملين في المؤسسة الجامعية على توظيف التكنولوجيا في تطوير البرامج الإدارية التكنولوجية.

المقومات المادية: تهدف إلى وضع خطط متكاملة للبنية التحتية التكنولوجية ووجود شبكات إلكترونية تربط الوحدات الإدارية ببعضها لحسن تيسير أداء الأعمال.

المقومات الأمنية: تهدف لتوفير برامج الحماية الإلكترونية لتأمين استمرارية نظم المعلومات في حماية بيانات المؤسسة ونشر الوعي الأمني بين الكوادر البشرية العاملة في المؤسسة الجامعية.

خصائص الإدارة الرقمية:

تتمثل السمة الرئيسة للإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي بالاستجابة لحاجات عملاء المؤسسة وحاجاتهم بكفاءة وفعالية والاعتماد على وسيط إلكتروني في إنجاز العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة بحيث يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية بالمؤسسة من خلال وجودهم على شبكات الاتصال المتاحة بالمؤسسة وتوفر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلاً من ندرة المعلومات في المؤسسات التقليدية ولعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات (ضحاوي، المليجي، 2010، 349)

يرى جمال (2009) أن هناك عدداً من الخصائص والمزايا التي أضافتها الإدارة الرقمية إلى المؤسسات وتتمثل في سمة الاتصال والربط الفائق والتفاعل الآني بين العناصر البشرية للمنظومة التعليمية سواء داخل أو خارج المؤسسة والسرعة الفائقة والموارد والعمل عن بعد وبلا حدود وهذه السمات تؤدي دون شك إلى تطوير نظرة الإدارة نفسها وإلى قدرتها الجوهرية باتجاه المزيد من التنظيم المرن وقبول العمل مع موارد لا تخضع لإدارة المؤسسة وإنما موجودة وتعمل خارجها وتمثل سرعة الاستجابة في القرار والتفاعل والعلاقات بالقدرات التقليدية وإنما بقدرات الإنترنت على الاتصال الآني وفي كل مكان:

يرى السلمي وآخرون (2005) أن هناك خصائص أخرى تميز الإدارة الرقمية عن غيرها من الإدارات فمن أهم هذه الخصائص أنها:

1- إدارة بلا ورق: حيث إنها تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني والأرشفة الإلكترونية والأدلة والمفكرة الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية والمحتوى الرقمي.

2- إدارة بلا مكان وبلا زمان: حيث تعتمد بشكل كبير على البيئة الرقمية والمؤتمرات الإلكترونية والإدارة عن بعد وتعمل بشكل مستمر، ومن ثم فإن فكرة تعاقب الليل والنهار لم يعد لها مكان في عالم الإدارة الجديد في ظل سيادة الإدارة الرقمية.

3-إدارة بلا تنظيم هيراركي: حيث تعتمد المؤسسات على التنظيم الشبكي وتنظيم المصفوفة والتنظيم الموجه بالمعرفة.

مجالات الإدارة الرقمية:

تتفق النظم التربوية مع مجالات الإدارة الرقمية في بعض الجوانب، فقد يكون هناك اختلاف بسيط بين النظامين، تبعاً للظروف الموضوعية التي تحيط به، وعليه يمكن إجمال مجالات الإدارة الرقمية، كما تناولها غنيم (2006) على النحو الآتي:

❖ **إدارة شؤون الطلاب:** حيث يمكن توظيف الإدارة الرقمية والتكنولوجيا الإدارية في إنشاء قواعد البيانات الرقمية الخاصة بالطلاب مما ييسر تخزين المعلومات الأساسية لكل طالب مع إمكانية معالجتها والاستفادة منها في العمل الإداري بالإضافة إلى أنه يمكن الاستفادة منها في توزيع الطلاب على الكليات داخل الجامعة، وعلى الأقسام العلمية بالكلية الواحدة وفي إعداد قوائم التقييم الخاصة بالطلاب.

❖ **إدارة شؤون العاملين:** حيث يتم استخدام الإدارة الرقمية وتقنياتها في عمل ملف خاص بكل عضو هيئة تدريس بالكلية للاحتفاظ بالبيانات والمعلومات عنه بهدف تخزينها واسترجاعها عند الحاجة إليها والحصول على معلومات جديدة تساعد في عملية التخطيط الإداري فيما يتعلق بحاجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومتطلباتهم.

❖ **المناهج الدراسية:** حيث يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية في دعم التعلم الإلكتروني المباشر وتطوير عمليات إعداد المواد الإثرائية لخدمة المناهج الدراسية، وكذلك إعداد الاختبارات وتنسيقها وتقويمها وتخزينها كما يمكن استخدامها كوسيلة تعليمية هادفة في تصميم البرامج التعليمية التي تتناسب قدرات الطلاب ومهاراتهم، وتؤكد الإدارة الرقمية أهمية استخدام المحتوى التعليمي الرقمي، حيث ينشئ أعضاء هيئة التدريس مقرراتهم في شكل رقمي يمكن إدارته وإعادة استخدامه بسهولة.

❖ **البيئة الجامعية:** يمكن توظيف الإدارة الرقمية وتقنياتها في إدارة البيئة الجامعية وإنشاء البوابات الرقمية للجامعات ومتابعة الإمكانيات المادية في المؤسسات الجامعية وحصر الأجهزة والمعدات بمعاملها وإنشاء ملفات خاصة بكل مؤسسة ووحدة إدارية لأن ذلك يسهل عمل التقارير الإحصائية الخاصة بإمكانيات المؤسسة الجامعية.

❖ **تحسين العمليات وإدارة المعرفة:** يقصد بها توظيف الإدارة الرقمية في تحويل المدخلات والأنشطة والموارد والأعمال إلى مخرجات تحقق رغبات العملاء وتحديد جميع الأنشطة التي يمارسها الأفراد العاملون لتكوين فهم موحد لأداء أعمالهم ووضع معايير محددة لأداء كل نشاط وتحديد المتطلبات التي يحتاجها تنفيذ كل نشاط وتحديد أهم المشكلات التي قد تقف عائقا يحول دون النشاط وإيجاد حلول إجرائية لها.

عمليات الإدارة الرقمية:

- **التخطيط الرقمي:** يعد التخطيط الرقمي عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة والآنية، قابلة للتجديد والتطوير المستمر مع تحديد وسائل تحقيقها وبيح التخطيط توفير كم هائل من المعلومات مع إتاحة الوصول لها ببسر، مما يساهم في التعرف إلى الإمكانيات المتاحة للمؤسسة بمساعدة النظم المعلوماتية الرقمية وتوفيرها لاتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف أي أن الإدارة الرقمية تتيح تغييرات كبيرة في عملية التخطيط تجعله يختلف عن التخطيط التقليدي مما يتطلب قدرات بشرية ومهارات فنية لإدارة وإنجاز الأعمال الإدارية بشكل تنافسي. (محمد، 2004، 60)
- **التنظيم الرقمي:** كما يراه المسلماني (2010، 20) يتطلب التنظيم الرقمي إحداث تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية لتكوين وحدة متكاملة وربط الإدارات ببعضها من منظور إلكتروني، مما يساهم في ظهور الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يسمح بالمشاركة التامة في المعلومات، يلي ذلك الهيكل التنظيمي الرقمي وظهور وحدات إدارية جديدة منها إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونيا وإدارة الدعم التقني وإدارة علاقات العملاء رقميا.

- **التوجيه الرقمي:** كما يراه أبو عاشور، النمري (2013، 200) يساعد في التواصل بين القادة والعاملين وتوثيق العلاقات بين الإدارات مما يساهم في تنفيذ ما تم التخطيط له بشكل دقيق وفقا لأسس علمية واضحة عن طريق التعليمات والأوامر الصادرة من القادة لمتابعة الإنجاز للأعمال بروح الفريق والتعرف إلى مواطن الخلل بشكل مباشر.
- **الاتصال الرقمي:** ويقصد به الشكل الإلكتروني المكافئ للبريد العادي الذي يسمح بإرسال واستقبال الرسائل عبر الاتصال الرقمي باستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت مما يتيح سهولة وسرعة نقل المعلومات وتبادلها والقدرة على إنجاز الأعمال بشكل فوري وتبسيط الإجراءات الإدارية ويساعد الاتصال الرقمي في تيسير عملية التواصل بين المديرين والأفراد العاملين في مؤسسات جامعية مختلفة للإفادة من خبراتهم وتوثيق العلاقات بين الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية المختلفة بالمؤسسة الجامعية (غنيم، 2006، 154-155)
- **القيادة الرقمية:** يرى نجم (2004، 258-259) أن القيادة الرقمية ينبغي أن تتوفر لديها المهارات الآتية:
 - ❖ **مهارات المعارف التقنية:** مثل تقنية المعلومات في الحاسبات الآلية وشبكات الاتصال الإلكترونية والبرمجيات الخاصة بها.
 - ❖ **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين:** وهذا الأمر يتطلب ضرورة تأسيس علاقات عمل جيدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات.
 - ❖ **مهارات إدارية:** تتضمن مهارات تحفيز الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والرقابة.
- **الرقابة الرقمية:** يقول نجم (2009، 343) إن الرقابة الرقمية تمتاز بالتقارير الإلكترونية التي تحقق الرقابة المستمرة وتدعم العلاقات القائمة على الثقة، أي أنها تعد نظاما مرنا قابلا للتعديل وفق الظروف يساعد على تذليل الصعوبات ومعرفة نواحي القصور ومحاولة تداركها، فهي تساهم في تحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ قرارات التصحيح.

مزايا تطبيق الإدارة الرقمية

يرى الصيرفي (2007، 17) أن لتطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات مزايا عديدة منها:

1- سرعة أداء الخدمات: حيث إن الإدارة الرقمية بدل التقليدية تساهم في تطور الخدمات المقدمة للمجتمع الجامعي، حيث إنها تساهم في تقليل الفترة الزمنية اللازمة لأداء خدمة معينة، ويعود ذلك إلى سرعة الوصول للمعلومات والبيانات الخاصة بتلك الخدمة ومن ثم القيام بها خلال فترة زمنية قصيرة، حيث تخضع هذه الخدمة للرقابة بشكل أسهل وأسرع وأدق من تلك التي نقوم بها بالطريقة الإدارية التقليدية، مما يوفر على صاحب الخدمة الوقت والجهد.

2- تخفيض التكاليف: إن أداء الأعمال الإدارية بالطريقة التقليدية يستهلك كميات كبيرة من الأوراق والملفات والمستندات والأدوات والمستلزمات الكتابية كما يحتاج للعرض على أكثر من موظف للحصول على التوقيع والختم اللازم وهذا من شأنه أن يرفع تكاليف الخدمة وذلك بسبب ارتفاع أسعار المواد اللازمة لتقديم الخدمة على عكس الإدارة الرقمية التي ستوفر بشكل كبير على الجامعات استهلاك الأوراق والأدوات القرطاسية والمكتبية باستبدالها بالملفات الإلكترونية.

3- اختصار الإجراءات الإدارية: إن العمل الإداري التقليدي يتسم بالتعقيد والصعوبة أحيانا وذلك لأنه أحيانا يحتاج للحصول على موافقة أكثر من جهة إدارية واحتمالية عدم وجود الموظف المختص الذي قد يكون حصل على إجازة أو غير موجود في مكان عمله مما يعطل على العاملين وأعضاء هيئة التدريس إنجاز عملهم بسهولة وسرعة بينما الإدارة الرقمية ستسهل إنجاز الخدمة بأسرع وقت ممكن ولا تعطل العمل المراد إنجازه ليوم آخر.

4- تحقيق الشفافية: الشفافية داخل المؤسسة الجامعية التي تطبق الإدارة الرقمية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن الاطلاع على الأعمال والأنشطة وإنجازها والقيام بكل الخدمات اللازمة والمحاسبة الدورية لها.

مراحل الإدارة الرقمية

الإدارة الرقمية تتضمن عملية تحويل الإدارة الجامعية التقليدية - التي تعتمد على الوثائق الورقية والتعامل بها والإجراءات الروتينية الطويلة التي قد تكون بطيئة ومملة - إلى إدارة جامعية رقمية اعتماد التكنولوجيا في تعاملاتها وإنجاز أعمالها واستخدام التقنيات الحديثة في تداول وأرشفة وتأمين

المعاملات والإجراءات الإدارية من أجل الاستثمار الأمثل للكفاءات والموارد البشرية وذلك بتبسيط وتسهيل إجراءات العمل الإداري في المؤسسة الجامعية.

يرى الحمادي (2004، 27) أن عملية تطبيق الإدارة الرقمية في التعليم الجامعي تمر عبر المراحل الآتية:

1- **مرحلة التوثيق الإداري:** وتشمل هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي ومسارات الأعمال والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية والصلاحيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة الجامعية وحصر عملائها، وإجراء عملية التوثيق الإداري للوضع الراهن للمؤسسة الجامعية للاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمرة.

2- **مرحلة التطوير الإداري:** وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال في المؤسسة الجامعية، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظر تقني يراعي متطلبات الإدارة الرقمية كأن يأخذ بعين الاعتبار التطور الأفقي للهيكل التنظيمي وليس التطور الرأسي لأن التطور الأفقي يسهل عمليات الإجراءات الإدارية أما التطور الرأسي فيزيد من تعقد الإجراءات الإدارية.

3- **مرحلة التطوير التقني:** وفي هذه المرحلة يتم تحسين جميع الجوانب التقنية مثل: البرمجيات ونظم المعلومات والأجهزة والفنيين وتتضمن عمليات تطوير البرمجيات تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى تطبيقات الحاسب الآلي على أن يراعي ذلك استخدام لغات البرمجة الجيدة التي تناسب التطبيقات المطلوبة ويتطلب ذلك ضرورة توافر الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية.

أما العبود (2003 ، 42 - 43) فيرى أن مراحل تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات تتمثل في:

1- **مرحلة التحول:** وهذه المرحلة تتطلب جعل البيانات والمعلومات المرتبطة بالمؤسسة الجامعية متاحة على شبكة الإنترنت، بحيث يمكن تبادل هذه المعلومات مع المؤسسات الجامعية الأخرى والأفراد العاملين بها في مناخ تسوده الثقة المتبادلة.

2-مرحلة التفاعل: حيث إن الشبكة المترابطة بين مؤسسات التعليم الجامعي يجب أن تكون أكثر تفاعلية وسرعة بحيث يسعها تحميل المعلومات من مواقع الجامعات الإلكترونية والبدء في إنشاء شبكات أكثر حداثة وجدوى.

3-مرحلة التعامل: وتعتمد على الدقة والتنظيم والسرعة في إنجاز العمل وتوفير الورق والجهد والمال والاقتصاد في تكاليف الأعمال الرقمية وتقديم الخدمات الفورية عبر الشبكة.

4-مرحلة التكامل: وفيها تتم إتاحة المعلومات فوراً على الشبكة وتفاعل الأفراد مع الإدارة الرقمية وتطبيقاتها واستجابتهم لها وإمكانية حصول عملاء الجامعة على المعلومات التي يحتاجونها واستيفاء جميع متطلباتهم والحصول على الخدمات من مصادرها مباشرة.

معوقات الإدارة الرقمية في التعليم الجامعي:

إن تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات اليوم يعد مطلباً مهماً إلا أنه يواجه مجموعة من المعوقات في التعليم الجامعي سواء تلك النابعة من وضع القيادات الإدارية أو العوائق البيئية، وقد لخصها (غنيم، 2006، 158) في:

- ❖ عدم التطابق بين أجهزة الحاسب في المؤسسة الجامعية الواحدة.
- ❖ عدم تأهيل الأفراد العاملين بالمؤسسات الجامعية تأهيلاً معلوماتياً عالياً.
- ❖ اختلاف نظم الإدارة حتى في المؤسسة الجامعية الواحدة.
- ❖ عدم قناعة إدارة المؤسسة الجامعية بالتحول نحو المؤسسة الإلكترونية.
- ❖ عدم توافر الإمكانيات البشرية والمادية اللازمة للعمل الجامعي.
- ❖ عدم الوضوح الكافي في بعض النظم واللوائح المنظمة لعمل إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.
- ❖ عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد العاملين لتدعيم التوجه نحو الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي.
- ❖ المركزية وضرورة مراجعة الإدارة الجامعية العليا في العديد من الأمور المادية والتقنية.
- ❖ ضعف الكفايات الفنية والمهنية لدى بعض مديري مؤسسات التعليم العالي.

❖ عدم وجود لوائح تنظيمية ذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري في المؤسسات الجامعية.

❖ ضعف البنية التحتية التكنولوجية في معظم مؤسسات التعليم الجامعي.

الحلول المناسبة لتجاوز هذه المعوقات كما تراها الباحثة:

ضرورة العمل على التطابق بين أجهزة الحاسب وعلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمين للعمل الجامعي وتأهيل الأفراد العاملين بالمؤسسات الجامعية تأهيلاً معلوماتياً عالياً والعمل على توحيد نظم الإدارة في المؤسسة الجامعية الواحدة وتشجيع إدارة المؤسسة الجامعية على التحول نحو المؤسسة الإلكترونية وتوفير لوائح تنظيمية عالية الوضوح وذات مواصفات شاملة تنظم العمل الإداري بالمؤسسات الجامعية والعمل على توفير الحافز القوي لدى الأفراد العاملين لتدعيم التوجه نحو الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي ومنح الصلاحيات للعاملين في الجامعة لاتخاذ القرارات والعمل على رفع الكفايات الفنية والمهنية لدى مديري مؤسسات التعليم العالي وتطوير وتحسين البنية التحتية التكنولوجية بمعظم مؤسسات التعليم الجامعي.

أهمية التحول الرقمي للجامعات

يوضح (2019) sebaaly و(2020) Brooks &McCormack ومحبوب (2006)، وأمين (2018)، أهمية التحول الرقمي للجامعات بالنقاط الآتية:

1- امتلاك إمكانيات تكنولوجية رقمية قادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي وأنماطه وموارده وفلسفته وسياساته وأدواره ومناهجه حتى تكاد تختفي حجرة الدراسة المغلقة كما تختفي المكتبة القائمة على الكتب، فالتكنولوجيا الرقمية بجميع أشكالها وصورها جسر نحو المعرفة الجديدة وإثراء العملية التربوية وتجديد النظم التعليمية.

2- يساعد التحول الرقمي في تحسين الميزة التنافسية للجامعة عالمياً وتحسين تجربة الطالب وأدائه وجعل التعلم متمركزاً حوله وتحسين جودة الخدمة والتدريس وخفض معدلات التسرب وتوظيف الطلاب والاحتفاظ بهم بشكل أكثر كفاءة وتحسين القيد والتسجيل والعمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية

والبحث العلمي وهذا يرتبط بتحسين سمعة المؤسسة والتنافس مع النظراء وتحسين السلامة المالية للجامعة.

- 3- تطوير الأنماط القيادية للإدارة الجامعية وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة هي الإدارة الرقمية المعلوماتية التي تتيح إعمال مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.
- 4- تساعد على إتاحة أنشطة وخدمات جديدة قابلة للتسويق، الأمر الذي يوفر قيمة مضافة ويحقق إيرادات مهمة للجامعة ويدعم انخفاض تكلفة الخدمات الجامعية ويوفر المعلومات اللازمة لتطوير السياسات التعليمية وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية للجامعة.

تأسيساً على ما سبق فإن التحول الرقمي للجامعات اليوم لا يعد غاية وهدفاً منشوداً في حد ذاته وإنما وسيلة لتحسين كفاءة ونوعية الأداء الجامعي وتحقيق أهداف الجامعة وتطوير خدماتها كافة ومن ثم يمكن أن تظهر أهميته في طرح وظائف وعناصر حاكمة جديدة في تصميم الجامعة وهيكلها التنظيمي وإعادة تنظيم مسارات إدارة الجامعة ونظم القبول والتسجيل والامتحانات وتحقيق التكامل والتنسيق بين الوظائف الأساسية للجامعة ومهامها وأنشطتها، الأمر الذي يمنح الجامعة المرونة في مختلف الوظائف الإدارية والتعليمية والبحثية ويسهم في زيادة فاعليتها وتحسين كفاءتها ويزيد من رضا الأطراف المعنية والمستفيدة من خلال توفير خدمات جامعية متميزة عبر شبكة الإنترنت بطريقة سريعة وبتكلفة أقل ويسهم في تطوير منظومة اتخاذ القرارات وتطوير فرص استثمار الإمكانات البشرية والمادية للجامعة في ظل التنافسية. (علي، 2011).

وعليه، ترى الباحثة أن للتحول الرقمي للجامعات أهميته في إحداث نقلة نوعية في مجالات العمل بالجامعات ووظائفها التدريسية والبحثية والإدارية وكان لهذا التحول مبررات ودواع متعددة ومتنوعة متعلقة بمواكبة التطور وتحقيق التنافسية ومواجهة سلبات التعليم الجامعي التقليدي في ظل الأزمات الصحية العالمية والكوارث المناخية وغيرها من العوامل التي تؤثر على عناصر منظومة التعليم والبحث العلمي في الجامعات وأدوارها ووظائفها.

المبررات والدوافع للتحول الرقمي للجامعات:

أشار كل من (Brooks & McCormack, 2020)، و(الدهشان، 2020) إلى أن مبررات ودوافع التحول الرقمي تتلخص فيما يأتي:

1- دوافع رقمية: تتشمل في القوى التكنولوجية الدافعة نحو التحول الرقمي وترتبط بالتكنولوجيات المتقلة والمفرطة "Hyper-Technology" التي تسمح بالوصول إلى المعلومات وإمكانية التفاعل أو اتخاذ القرارات في أي وقت ومكان والوسائط الاجتماعية التي تغير التفاعل داخل مجموعات الأفراد بشكل حاسم والتحليلات والبيانات الكبيرة التي تتيح اتخاذ قرارات مستتيرة في الوقت المناسب ووضع السيناريوهات القائمة على البيانات وتقنيات الحوسبة السحابية التي تتيح الوصول المرن إلى التطبيقات والبيانات وإنترنت الأشياء التي وفرت إمكانيات غير محدودة للتفاعل من خلال الترابط والاتصال الذكي المتطور باستمرار بفضل المعارف الجديدة في مجال الذكاء الاصطناعي والأمن الفضائي وغيرها من الدوافع الرقمية التي تدفع المنظمات والجامعات نحو التحول الرقمي لتحسين وظائفها.

2- أتمتة الأدوار والوظائف الحالية في الجامعات واستبدالها بتطبيقات التكنولوجيا، مثل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي والحوسبة السحابية والأمن السيبراني والبيانات الضخمة وإنترنت الأشياء والروبوتات والتصنيع الذكي والطباعة ثلاثية الأبعاد والمحاكاة، والواقع الافتراضي المعزز، ومعها سوف تتغير المهارات والكفاءات والقدرات التي تستلزمها الوظائف الجديدة التي يعتمد معظمها على مهارات التفكير العليا من التفكير الناقد والإبداعي والابتكاري والمهارات التكنولوجية الرقمية المتقدمة.

3- حادثة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ودوافع الأعمال وتمثل العوامل التي تدعو المنظمات لتطبيق التكنولوجيا الرقمية استجابة لمتطلبات السوق الجديدة مما يؤدي إلى الحقبة الرقمية التنافسية الحديثة وتعطيل الوظائف والمهارات القائمة واستبدالها بما يواكب العصر الرقمي وتغير مجالات الأعمال نتيجة التحول الرقمي وإبداع الأعمال والتحول نحو إمدادات تكنولوجيا المعلومات في العمليات الداخلية ويتضمن ذلك الارتباط بالتكنولوجيات الاجتماعية والمحمولة والتحليلية والسحابية إلى جانب عدد من التكنولوجيات المتطورة الأخرى التي ترتبط بانتشار إنترنت الأشياء.

4- جائحة فيروس كورونا المستجد (كوفيد-19) التي جعلت الجميع، أفراداً ومؤسسات، أكثر مرونة واستراتيجية وتعاوناً وتركيزاً بشكل أكبر من أي وقت مضى في أداء الخدمات إلكترونياً، وما فعلته من نقل الكليات والجامعات إلى الرقمية بشكل سريع في حين تواجه المؤسسات التي لم تفكر بالتحول الرقمي صعوبات ومعوقات كثيرة في أداء وظائفها.

ومما سبق نستنتج أن للتحويل الرقمي أهميته في إحداث نقلة نوعية ومميزة في مجالات العمل بالجامعات ووظائفها التعليمية والبحثية والإدارية، وكان لهذا التحول دواع ومبررات متعددة متعلقة بمواكبة التطور وتحقيق التنافسية ومواجهة سلبيات التعليم التقليدي في ظل الأزمات الصحية المستجدة التي تعصف بالعالم وغيرها من الأزمات التي تؤثر على عناصر منظومة التعليم بالجامعات وأدوارها ووظائفها.

مراحل التحول الرقمي للجامعات

تمر عملية التحول الرقمي في الجامعة من صياغتها التقليدية إلى الصيغة الرقمية بمراحل متعددة كما ذكرها (Hilton,2003) و(الحمادي، 2004) و(غنيم، 2004) و(المليجي، 2011) و(الهادي، 2018) و(حبيب، 2019):

المرحلة الأولى: تهيئة الجامعات ومعرفة مدى استعدادها للتحويل الرقمي

إن التحول الرقمي يتطلب تهيئة وتوعية المجتمع الجامعي بمختلف فئاته من الهيئة الإدارية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، ويجب أن تتوفر أسس ومعايير الاستعداد للتحويل الرقمي والتكنولوجي لدى الجامعات، ويمكننا معرفة مستوى الاستعداد الجامعي للتحويل الرقمي من خلال توافر عناصر منها:

1- توافر البنية التحتية التكنولوجية: من خلال معرفة درجة توافر وإتاحة الشبكات والحاسبات ونظم المعلومات والبرمجيات وتأكيد إمكانية الوصول إليها وسهولة استخدامها وزيادة قدرتها على تبادل المعلومات وتوافر عدد مناسب من أجهزة الحاسوب ووصلات الإنترنت وقدره الجامعة على توفير قنوات اتصال قوية وفعالة.

2- توافر الكوادر البشرية المؤهلة: من خلال وجود كوادر بشرية مدربة أو تدريب الكوادر التعليمية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعمل هذه الكوادر المدربة على مساعدة الجامعة الرقمية في أداء وظائفها ومهامها وتقديم خدماتها باستخدام التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها الرقمية.

3- الإدارة الرقمية: وتعني التحول الرقمي في جميع مظاهر ومجالات ومكونات الجامعة من حيث التحول في طبيعة الهياكل التنظيمية والعلاقات بين الوحدات الإدارية والأدوات والآليات المختلفة في العمل الإداري الجامعي.

4- الثقافة الرقمية: تتمثل في مدى إيمان ووعي القيادات الإدارية الجامعية بأهمية التكنولوجيا وأدواتها وتوفير الدعم المستمر والتطوير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تعد القيادة والإدارة الرقمية مطالبة بضرورة استيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها لتحسين الأداء الجامعي وتوجيه موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتاحة للجامعة في مواجهة التحديات وتبني هياكل تنظيمية قائمة على التكنولوجيا الحديثة وتركيز الخطط الاستراتيجية والتنافسية للجامعة على تلك الهياكل التنظيمية التكنولوجية. (غنيم، 2004)

5- ضمان أمن وسرية وخصوصية البيانات والمعلومات: وذلك عن طريق تقوية الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية وإبداعات الأفراد وسن قوانين وتشريعات تحمي الخصوصية وتدعم أمن وسرية المعلومات واستخدام وسائل حماية وتأمين متطورة توفر الأمان وتجعل استخدام الإنترنت والتكنولوجيا آمنة وفي درجة متساوية من الأمان مع الحفظ الورقي للمعلومات مما يحفز المستخدمين على التعامل الإلكتروني عبر الشبكة بكل أمان وسهولة. (الهادي، 2018)

6- توفير بيئة عمل إلكترونية وافترضية مناسبة: مما يسمح لجميع أعضاء المجتمع الجامعي بالمناقشة والتفاعل والانفتاح على جميع المؤسسات ذات الصلة ويمكن أن يحقق هذا المناخ من خلال نشر الثقافة الرقمية وتمكين استخدام التكنولوجيا والإنترنت وتقليل نسبة الأمية الرقمية في المجتمع الجامعي والاستغناء تدريجياً عن التعاملات الورقية التقليدية.

والسؤال الذي يطرح، كيف يمكننا قياس مستوى استعداد الجامعات للتحول الرقمي؟ والإجابة كما يراها (المليجي، 2011) (الهادي، 2018) تكون من خلال:

1- تحليل الفجوة الرقمية: وهو ما نعني به ما تملكه الجامعة من معرفة وأدوات تكنولوجية يمكن استخدامها واستثمارها في العمليات الإدارية والأكاديمية ما لديها من قدرات على الوصول إلى مصادر المعرفة والمعلومات وبين ما تحتاجه من أدوات وقدرات وموارد مادية وبشرية من ناحية أخرى.

2- تحليل مستوى استخدام التكنولوجيا في أداء العمل الجامعي الإداري والأكاديمي: ويتم هذا من خلال التعرف إلى مستوى الاستفادة من وسائل التكنولوجيا المتاحة والمقارنة بين التكلفة والعائد وهذا يتطلب أموراً منها: حصر التكنولوجيا المتاحة وما توفره من خدمات إدارية في الجامعة وتقييم

درجة استيعاب واستخدام العاملين في الجامعة للتكنولوجيا المتاحة ودرجة توظيفها في أعمالهم وتحديد المشكلات والمعوقات التي تواجه استخدام التكنولوجيا وتطويرها بالمؤسسة الجامعية.

3- تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية: ويمكن تحديد مدى كفاءة نظم المعلومات الإدارية من خلال إنتاج المعلومات والطرق والمصادر المشتقة منه ودقتها وتوقيتها ومناسبتها للعمل وكفايتها للاحتياجات والوقت الذي نحتاجه للحصول عليها وأسلوب تصنيفها وتبويبها وأسلوب عرض المعلومات وتداولها وكيفية توزيعها وتوقيت وصولها للمستخدم ومدى مناسبتها لمتخذي القرارات بالإضافة إلى سرعة انتظام المعلومات وتدققها وأساليب ونظم حفظها وتخزينها واسترجاعها.

وفي ضوء ما سبق، يمكننا القول إن تحليل الوضع الرقمي للجامعات يسهم في تحديد وبناء رؤية واضحة للتحويل الرقمي، ومن خلال التحليل وبناء الرؤية يمكن للجامعة وقيادتها وضع خطط واستراتيجيات للتحويل الرقمي بسلاسة وسهولة.

المرحلة الثانية: تحليل البيئة الرقمية للجامعة وبناء رؤية لاستراتيجية التحويل الرقمي في الجامعة، وفي هذه المرحلة يتم الاهتمام بتكوين رؤية واضحة وكاملة عن الوضع التكنولوجي والاتصال في الجامعة مما يسهم في رسم الصورة المستقبلية، ولهذا ينبغي أن يكون الاهتمام في هذه المرحلة منصباً على الأمور الآتية:

❖ التقييم الشامل لواقع التكنولوجيا والاتصالات والبنية التحتية التكنولوجية للجامعة وذلك من خلال اعتماد نتائج تحليل الفجوة الرقمية ومستوى استخدام التكنولوجيا وتوظيفها ومدى كفاءة نظام المعلومات المستخدم ونتائج مؤشرات قياس مدى استعداد الجامعة للتحويل الرقمي. (الحمادي، 2004)

❖ اختيار الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا ونظم المعلومات والاتصالات ومواكبة تطوراتها.

❖ تحليل علاقة الجامعة ببيئتها المحيطة وعناصرها على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

❖ تتضمن الرؤية اعتماد الجامعة على استراتيجية وخطة تنفيذية واضحة وقابلة للتطبيق للتغلب على المعوقات التي قد تعترض التطوير والتحول الرقمي للجامعة.

المرحلة الثالثة: اختيار نقطة البداية للتحول الرقمي:

هذه المرحلة تتطلب قدراً واسعاً من الإلمام بآليات العمل وفقاً للأسلوب العلمي والمنهجي وذلك لتحقيق انتقالات متزنة ومحسوبة وفقاً لمعايير ضابطة لعملية التحول الرقمي مضمونها دراسة الجدوى لكل قرار نحو الرقمية، ويؤخذ في الاعتبار تكلفة التنفيذ ووقته ومدى توافر متطلباته إلى جانب تحديد الحاجة إلى نتائجه كعناصر أولية عند المقارنة مع خيارات رقمية أخرى، وهذا يحتاج إلى وضع خطة للتحويل الرقمي وتحديد نقطة البدء ومتطلبات التنفيذ وأنشطته وتكلفته.

المرحلة الرابعة: توفير الدعم المناسب والرقابة والمتابعة

لكي تترجم الجامعة رؤيتها للتحويل الرقمي إلى واقع يجب على الجامعة العمل على توفير الدعم والتمويل اللازمين لتنفيذ هذه الرؤية، بما يساعدها على اقتناء وسائل التحول الرقمي وتسهيل الحصول عليها وتأهيل الكوادر البشرية للتعامل مع التكنولوجيا وكذلك بذل الجهود اللازمة لتهيئة الظروف المناسبة للمشاركة الفعالة مع جميع المؤسسات ذات العلاقة بالتقنيات والاتصالات وشركات الإنترنت.

وهذه المرحلة تتضمن ما يأتي: (Hilton,2003) و(المليجي، 2011)

❖ تأهيل وتدريب الكوادر البشرية: وذلك من خلال تزويدهم بالمهارات والخبرات والمعرفة حتى يتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة عالية وحرفية من أجل الوصول إلى الأداء الرقمي المتميز والمنافس للجامعات الأخرى.

❖ توفير الإطار القانوني والتشريعي والدعم المالي والإداري: وذلك من خلال وضع الإجراءات القانونية والتشريعية اللازمة لتأمين التعاملات الرقمية وحماية البيانات المتصلة بالجامعة والعاملين فيها وحماية الأفراد المتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية وكذلك توفير الميزانيات المناسبة لتسهيل اقتناء الوسائل التكنولوجية المساعدة في التحول الرقمي للجامعة.

❖ توفير الرقابة الداخلية والخارجية: حيث تتم الرقابة على العمليات الداخلية على شبكة الجامعة وبرمجياتها الخاصة وكذلك توفير أدوات الرقابة الخارجية لحماية عمليات وبيانات الجامعة من الأطراف الخارجية وذلك من خلال التشفير "Encryption" لتحويل البيانات إلى شكل غير مقروء إلا للمستخدمين منها والمرخص لهم واستخدام الجدار الناري "Firewall" كأجهزة وبرمجيات توضع بين الشبكة الداخلية والخارجية لحماية المتعاملين بها من انتهاكات خارجية لشبكاتهم.

وعلى ضوء ما سبق، نستنتج أن التحول الرقمي للجامعات الفلسطينية يتمثل في توافر بنية تحتية تعتمد على التكنولوجيا وأدوات الاتصال الحديثة ووجود كوادر بشرية مؤهلة ومدربة بالإضافة إلى وجود دعم مالي وإداري وقوانين وتشريعات تحمي المستخدمين وبياناتهم، وبناء استراتيجية التحول الرقمي المتضمنة: الرؤية الرقمية والأهداف الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المرن والمناسب للتحول الرقمي من حيث المناصب والوظائف والعمليات الإدارية ووضع خطة التنفيذ التي تشمل التنفيذ والمتابعة والتقييم والرقابة وسبل ومقترحات ومتطلبات ضمان نجاح التنفيذ والمواجهة والتغلب على المعوقات المتوقعة من خلال مشاركة جميع الأطراف داخل الجامعة وخارجها.

متطلبات التحول الرقمي:

للإدارة الرقمية متطلبات وأدوار مهمة، منها، وفق ما أورد (Lahtinen, M, & Weaver, 2015)، وأحمد (2018)، و(أمين، 2018) وهمشري (2001)، والمرهضي (2013)، ما يلي:

1- تهيئة وتجهيز الكليات للتحول الرقمي ووجود قاعات مجهزة تجهيزا كاملا ونظام لحماية الطلاب من تحدي وآثار التحول الرقمي السلبية وتطوير الشبكة الداخلية والخارجية من أجل جودة الاتصالات بالجامعة وتدريب أعضاء هيئة التدريس وجميع منتسبي الجامعة على آليات التحول الرقمي.

2- وضع استراتيجية للتحول الرقمي ونشر الثقافة الرقمية وتصميم البرامج التعليمية الرقمية وإدارة وتمويل التحول الرقمي بالإضافة للمتطلبات البشرية والتقنية والأمنية والتشريعية

الميسرة لعملية التحول الرقمي بينما توصلت دراسة (الدهشان، والسيد، 2020) إلى أن متطلبات تحويل الجامعة رقمياً إلى جامعة ذكية تتمثل في بناء رؤية رقمية وبنية تحتية ذكية وعناصر بشرية مدربة وبيئة تعليمية تعليمية ذكية وإدارة ذكية.

معايير التحول الرقمي في الجامعات:

يشير حبيب (2019) إلى أن التحول الرقمي للجامعات بصورة جيدة يتم من خلال تحقيق المعايير الآتية:

- ❖ توافر البنية التكنولوجية بالجامعات
- ❖ توافر أنظمة الحماية الإلكترونية
- ❖ مدى جودة النظم الإلكترونية المعمول بها
- ❖ مدى فعالية العملية التعليمية
- ❖ مدى خدمة الجامعة لأغراض البحث العلمي في الجامعات بداية من التسجيل والدراسة وتوفير المواقع العلمية.

مبررات ودواعي التحول للإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية:

إن التحول للإدارة الرقمية والاستغناء عن الإدارة التقليدية له أسباب ومبررات منها:

- ❖ الإجراءات والعمليات الإدارية المعقدة وأثرها في زيادة تكلفة إنجاز العمل.
- ❖ ضرورة توحيد البيانات على مستوى المؤسسة.
- ❖ ضرورة تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين في المؤسسة الجامعية.
- ❖ اتساع نطاق تقديم الخدمات في مواقع جغرافية عديدة.
- ❖ زيادة عدد المتعاملين مع الإدارة فضلاً عن تعدد العلاقات داخل الجامعة وخارجها.
- ❖ ضرورة مواكبة التطور والتقدم التكنولوجي وزيادة التنافس مع إدارات الجامعات الأخرى لتقديم خدماتها بالسرعة والتكلفة المناسبة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمة بسهولة ويسر.

2.2 الدراسات السابقة:

يشتمل هذا الجزء من الفصل على دراسات تتعلق بموضوع هذه الدراسة وهو موضوع الإدارة الرقمية وعليه قامت الباحثة بتناول مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية، ساعدتها في إثراء الدراسة، إذ تم تقسيمها إلى قسمين: الأول دراسات عربية والثاني دراسات أجنبية، وتم عرضها وفق تسلسل زمني من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو الآتي:

1.2.2 الدراسات العربية:

قام الأشول (2021) بدراسة هدفت إلى التعرف إلى الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. تكون مجتمع الدراسة من (855) موظفاً في جامعة العلوم والتكنولوجيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. واختيار عينة عشوائية، تكونت من (265) موظفاً وموظفة، طبقت عليهم استبانة مكونة من (59) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخبرة)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية بأبعادها الخمسة (الأجهزة والمعدات، البرمجيات "برامج الكمبيوتر" شبكات الاتصال، صناع المعرفة، الكوادر البشرية، نظم المعلومات) على أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية، وأوصت الدراسة مجموعة توصيات، منها: العمل على تحسين وتطوير الإمكانيات البشرية المتميزة ذات الكفاءة العلمية والإدارية التي تمكنها من عملية تطبيق الإدارة الإلكترونية على الوجه الصحيح.

وأجرت زيادة (2021) دراسة بهدف التعرف إلى دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية والتحقق من مدى توافر مقوماتها في الجامعات السعودية، وذلك كما تراها القيادات الأكاديمية في الكليات التابعة لها (العمداء / الوكلاء / رؤساء الأقسام العلمية) وأثر ذلك في المهارات القيادية للقيادات الجامعية. وقد تكون مجتمع البحث من مختلف القيادات بجامعة الملك خالد - كدراسة حالة - للجامعات الحكومية السعودية (198) فرداً. وقد استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي، وطبقت أداة الدراسة (الاستبانة) المكونة من محورين، ضم المحور الأول الإدارة الرقمية وتكونت من (21) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (المتطلبات الإدارية، المتطلبات البشرية، المتطلبات المالية، المتطلبات المادية، المتطلبات الأمنية)، وأما المحور الثاني فضم مهارات القيادة الإبداعية وتكونت من (23) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: (مهارة الطلاقة، مهارة المرونة، مهارة الأصالة، مهارة الحساسية للمشكلات، مهارة التعامل مع المخاطرة). وقد أظهرت النتائج أن درجة توافر مقومات الإدارة الرقمية لمساعدة القيادة الأكاديمية لممارسة القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.18)، بينما درجة ممارسة القيادة الأكاديمية لمهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة منخفضة فقد بلغ المتوسط الحسابي (1.98)، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين بعد مقومات الإدارة الرقمية ومهارات الطلاقة الإبداعية.

أجرى ماضي وأبو حجير (2020) دراسة هدفت إلى معرفة مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، والتعرف إلى الفروق في مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي من وجهة نظر الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة، الكلية، الجامعة). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية والبالغ عددهم (170)، وشكلت عينة الدراسة (110) أفراد، وما نسبته (65%) من المجتمع الأصلي للدراسة، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات تكونت من (32) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي، البنية الفنية اللازمة للتحول الرقمي، الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي، والبيئة الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تقديرات الباحثين لمدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (3.90)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة حول مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي تعزى لمتغيرات الدراسة (العمر، والوظيفة)، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد

العينة تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة). وفي ضوء النتائج تم تقديم توصيات عدة، منها: العمل على توفير العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي تثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية.

سعت دراسة الدهشان والسيد (2020) إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول إلى الإدارة الرقمية ببعض الجامعات المصرية الحكومية: (المنوفية، القاهرة، وسوهاج). وقد استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي وأداة الاستبانة لجمع البيانات، لمعرفة متطلبات التحول نحو الجامعة الذكية في ضوء مبادرة التحول إلى الإدارة الرقمية، وتكونت من (49) فقرة موزعة على خمسة مجالات وهي: متطلبات أبنية ذكية، أشخاص أذكاء، بيئة ذكية، إدارة ذكية، وتقنيات ذكية. طبقت على عينة مكونة من (372) عضو هيئة تدريس. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمدى توافر متطلبات تحول الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية وفق متطلبات الإدارة الرقمية حصلت على درجة عالية، واتضح من النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الجنس، والرتبة الأكاديمية)، كما أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة في تلك الدرجة تبعاً لمتغيرات: نوع الكلية لصالح الكليات النظرية، ومتغير سنوات الخبرة، ولصالح الذين كانت لديهم خبرة (من 1 إلى 5 سنوات). وفي ضوء النتائج قدمت الدراسة رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي لها، متضمنة منطلقاتها وأبعادها ومكوناتها وآليات تنفيذها.

وهدفت دراسة أحمد (2020) إلى وضع استراتيجيات مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، من خلال تعرف طبيعة التحول الرقمي للجامعات، ومراحله، وأبرز نماذجه، ومتطلباته، وتوضيح الأسس النظرية للجامعة الذكية، وأهم مقوماتها وأبعادها ومتطلباتها في الفكر الإداري التربوي المعاصر، ورصد جهود جامعة المنيا ومحاولاتها في التحول الرقمي نحو نموذج الجامعة الذكية، وتحليل الوضع الراهن لبيئتها الرقمية والتكنولوجية، وتحديد عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية للجامعة، وكذا الفرص والتهديدات (التحديات) بالبيئة الخارجية، ثم استعراض أبرز ملامح النموذج

الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية في محيطها الثقافي والاجتماعي، واستخلاص أوجه الاستفادة منه في بناء استراتيجية التحويل المقترحة، واستخدام البحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب ومجالات البحث التربوي المقارن، وأسلوب التحليل البيئي الرباعي (swot analysis)، والمدخل البنائي من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، وبعض الخبراء المختصين بالتكنولوجيا الرقمية في الجامعة، معتمدا على المقابلات الشخصية المفتوحة/ غير المقننة، والاستبيان، والوثائق والتقارير الرسمية، والموقع والبوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة، وملاحظات الواقع ومعايشته بالتجارب الشخصية، ونتائج الدراسات السابقة؛ للوصول إلى استراتيجية مقترحة مكتملة العناصر والأركان، متضمنة خطة تنفيذية لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية بما يتناسب ومحيطها الثقافي والاجتماعي، خلال أفق زمني تقريبي متوقع مقداره، خمس سنوات من العام الجامعي 2020م-2025م.

وسعت دراسة البعاعوي (2019) إلى التعرف إلى دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري في مدارس المرحلة الثانوية في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، من عينة الدراسة المكونة من (244) إدارية في مدارس التعليم العام للمرحلة الثانوية بمدينة حائل. وخلصت الدراسة إلى أن دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية بمدينة حائل من وجهة نظر الإداريات كانت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.76)، كما حصل محور معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بالمرحلة الثانوية على متوسط حسابي (3.59) بدرجة عالية، كما أشارت نتائج الدراسة أيضا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة في تلك الدرجة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لصالح من حصلوا على بكالوريوس ودبلوم، وكذلك لمتغير عدد الدورات التدريبية في مجال التقنية لصالح من حصلوا على دورتين فأكثر، كما كشفت النتائج أيضا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير أفراد العينة في تلك الدرجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة. وأوصت الدراسة بتوفير الأدلة والإرشادات التوضيحية اللازمة لشرح آليات التعامل مع البرامج المستحدثة، ونشر ثقافة الإدارة الرقمية، واستقطاب الكفاءات البشرية المميزة في مجال الإدارة الرقمية.

وهدفت دراسة السهلي (2020) إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن في المملكة السعودية وسبل تطويرها في ظل التحول إلى جامعة بلا أوراق من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية فيها. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد تألف المجتمع الأصلي للدراسة من جميع القادة الأكاديميين في الجامعة والبالغ عددهم (87) فرداً، وتكونت عينة الدراسة من (44) قائداً تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية ما نسبته (50%) من مجتمع الدراسة. ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة، مكونة من أربعة مجالات: التخطيط الإلكتروني، والتنظيم الإلكتروني، والتوجيه والقيادة الإلكترونية، والتفويض والرقابة الإلكترونية. إضافة إلى سؤال مفتوح في نهايتها يتعلق بسبل تطوير الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية فيها، وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن من وجهة نظر أصحاب المراكز القيادية فيها كانت بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.09)، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة حفر الباطن في المجالات جميعها تعزى لـ: الجنس ومقر الكلية وسنوات الخبرة). وبحسب هذه النتائج تم طرح توصيات عدة، منها: سن التشريعات التي تسهل من عملية تحويل جامعة حفر الباطن إلى جامعة بلا أوراق بشكل كامل.

أجرى بشير (2017) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في قبول استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية بليبيا، إضافة إلى التعرف إلى عدم قبول أساليب الإدارة الحديثة من قبل العاملين التي تعتبر من الظواهر السلبية لمعاناة معظم مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الزاوية والبالغ عددهم (450) فرداً. وتم استرداد (297) استبانة، مثلت عينة الدراسة، أي بنسبة (66%) من المجتمع، وقد استخدمت أداة الاستبانة لجمع البيانات، وتكونت من (81) فقرة موزعة على محورين، وتم التحقق من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة استخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية بليبيا جاءت بدرجة كبيرة، كما أشارت النتائج إلى أن عناصر الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على اعتماد وقبول الحوكمة الإلكترونية في الجامعة.

وهدفت دراسة المليجي (2011) إلى توضيح كيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر باستخدام مدخل الإدارة الرقمية، من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالوحدات الإدارية ببعض الكليات العلمية والأدبية في جامعات: بنها، طنطا، والمنوفية، من خلال التعرف على واقع هذه المؤسسات، والتعرف إلى أهم أسس ومبادئ الإدارة الرقمية ومراحل تطبيقها ثم التوصل إلى مقترحات لبعض الآليات الإجرائية التي يمكن من خلالها تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم استخدام عينة عشوائية بسيطة. بلغت (150) فردا، ولجمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة لجمع البيانات، وكان منهج الدراسة هو المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توافر بعض المتطلبات الإدارية الضرورية لتطبيق الإدارة الرقمية جاء بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (210)، وأن هناك حاجة إلى توافر بعض المتطلبات البشرية الضرورية لتطبيق الإدارة الرقمية وجاء ذلك بدرجة كبيرة وبوزن نسبي (226.4)، وخلصت الدراسة إلى أهمية تقديم برنامج للتدريب والتنمية المهنية المستدامة، وضرورة استحداث إدارة خاصة لإدارة تكنولوجيا الرقمية ونظم المعلومات بالمؤسسة الجامعية. وبحسب نتائج الدراسة تم التوصية بضرورة التزام الإدارة العليا بدعم محاولات تطبيق الإدارة الرقمية، وذلك من خلال نشر الثقافة الرقمية والمعلوماتية بين الأفراد العاملين، وداخل الوحدات الوظيفية بها.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

أجرى تشانغ (Zhang, 2021) دراسة هدفت إلى تصميم نظام الإدارة الرقمية لأرشفة الجامعات في مقاطعة بيهاي في الصين، كونها طريقة مهمة لتحقيق بناء المعلومات فيها، وذلك من أجل التنقيب المتعمق عن موارد الأرشيف للوصول للمعلومة، الأمر الذي سهل الإدارة اليومية والتدريس والبحث العلمي في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة التي أصبحت لا تفي بالغرض في ظل الأرشفة الحالية لتفي بمتطلبات بناء المعلومات الجامعية، مما أدى إلى وجود مشكلة مزدوجة للوسائل التقنية المتخلفة ووضع الإدارة لذلك، كما هدفت الدراسة أيضا إلى تحسين الأداء الشامل لنظام الإدارة الرقمية لأرشيف الجامعات ولأهمية ذلك جاءت هذه الدراسة لتصميم نظام إدارة رقمي لأرشيف الجامعات يعتمد على وضع CBS المكون من (أجهزة النظام من وحدة رقمنة الملفات الورقية، ووحدة إدارة المستخدم، ووحدة إدارة الملفات، ووحدة قاعدة البيانات، ووحدة استرجاع

الملفات). على هذا الأساس، يتم تنفيذ تطوير البرمجيات وتصميمها عندما يتجاوز الفاصل الزمني للطلب قيمة ثابتة، يجب رفض تطبيق وصول المستخدم إلى الموارد ضمن نطاق زمني ثابت، حتى يصبح الفاصل الزمني أكبر من قيمة ثابتة، يتم قبول التطبيق مرة أخرى لضمان أمان النظام، إضافة لدراسة الأساليب الاسترشادية التي تطرحها القيادة الجامعية لتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية في الجامعات لتطوير جودة التعليم ورفع مستوى دافعية العمل، ومدى مساهمته في دعم المجتمع. استخدمت الدراسة المنهج الكيفي. وأظهرت نتائج الدراسة أن دقة استرجاع النظام تزيد دائماً عن 98٪، ومتوسط زمن الاستجابة 0.6 ثانية، وأداء التطبيق العملي أفضل.

وهدفت دراسة ليماني وهجرزي وستابلتون ورتكوسيري (Limani, Hajrizi, Stapleton and Retkoceri, 2019) إلى التعرف إلى مدى استعداد الجامعات للتحويل نحو الإدارة الرقمية في عملياتها ووظائفها في مقاطعة كوسوفو. كما يمكن استخدام التقنيات الرقمية أثناء عملية التدريس وكذلك الأنشطة الإدارية التي تتيح الاتصال المتقدم بين المؤسسات والطلاب والموظفين الأكاديميين والإداريين. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن، وبلغ حجم عينة الدراسة (168) من موظفي تكنولوجيا المعلومات ومديري تكنولوجيا المعلومات وأعضاء هيئة التدريس، وقد استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود تفاوت في الاهتمام باستخدام التقنيات الرقمية بين مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص، وبيان ترتيب تقنيات التحويل الرقمي الرئيسية المستخدمة، وأهمها: الذكاء الاصطناعي، وتقنيات السحابة وإنترنت الأشياء للمقارنة والتصنيف بناءً على النتائج المستخلصة من أفضل الممارسات المستمدة من الأدبيات.

وهدفت دراسة توكدمير وبايسنوكورفال وأريفو (Tokdemir, Pacin, Kurfal and Arifo, 2017). إلى التعرف إلى العوامل التي تسهم في إقناع المواطنين باستخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية في تركيا، كما هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج UTAUT الذي تم إثراؤه من خلال تقديم الثقة في الإنترنت وثقة العوامل الحكومية في الدراسة، وحل الخلافات والمشاكل التي تعترض عملهم والتكيف مع المستجدات، ووضع حلول مبتكرة. وقد استخدمت الدراسة المنهج المسحي، ولجمع البيانات تم استخدام مقياس مدى قبول التكنولوجيا تقنية SEM (نمذجة المعادلة الهيكلية). وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية، تكونت من (529) فرداً، وخلصت الدراسة إلى قبول المواطنين استخدام الخدمات الإلكترونية وثقتهم في استخدام خدمات الحكومة الإلكترونية.

وهدفت دراسة سكيوبو و برديسكو (Schiopoiu & Burdescu, 2017) إلى تحديد العناصر الإستراتيجية التي تسهم في تحويل الجامعة التقليدية إلى جامعة رقميّة، والتي تعمل على تحسين أداء الطلاب والأساتذة، وتحسين عملية التعلم، وقد استخدمت المنهج الوصفي، والمنهج التجريبي لتحويل جامعة كرايوفا في رومانيا إلى جامعة رقميّة، وإثبات أن التكنولوجيا الذكية أداة إستراتيجية لتطوير التفكير النقدي لكل من الطلاب والأساتذة من خلال تطور استخدام التكنولوجيا الذكية في القاعات الدراسية، وتكيف أعضاء هيئة الطلاب مع متطلباتها ومهاراتها، وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة منها: أن عملية التحويل تتطلب استخداما فعالا للتكنولوجيا الذكية، وتصميم المناهج الذكية، والتعلم الذكي من أجل تطوير التفكير النقدي لكل من الطلاب والأساتذة.

أجرى إليوت وكاي ولابلانت (Elliot, Kay, Laplante, 2016) دراسة هدفت إلى تحديد آليات الاستفادة من المحتوى الرقمي والتقنيات المتوافرة لمؤسسات التعليم العالي، لإشراك الطلبة وأهاليهم في الجامعات والتفاعل معهم، والاستفادة من التحول بالإدارة الرقمية في التعليم الجامعي من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس في الدراسة: كيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى الرقمي في عصر إدارة الخبرة. وكانت عينة مكونة من مجموعة من جامعات الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا. وقد تم تحليل بيانات المقابلات. وأشارت نتائج الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات ستكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء الكفاءات التي من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرة build capabilities experience، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات.

وهدفت دراسة أويديمي (Oyedemi, 2015) إلى التعرف إلى درجة استخدام الإدارة الرقمية في المدرسة الفعّالة في ولاية أوسن بنيجيريا من وجهة نظر الموظفين الإداريين، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (140) موظفا إداريا موزعين على (40) مديرا، و(80) نائب مدير، تم اختيارها عشوائياً، وتم استخدام أداة الاستبانة لجمع البيانات، وقد أشارت النتائج لوجود اتجاهات إيجابية لدى مديري المدارس ونوابهم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة، وأظهرت النتائج وجود نقص في الأجهزة والشبكات، ووأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أبرزها: دعم الولاية وأولياء

الأمر للأدوات التكنولوجية في المدارس الحكومية، والتأكيد على حصول الموظفين والطلبة على الأساسيات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا، وكذلك توفير الدعم المادي للمدارس للمساعدة في توفير خطوط الإنترنت بشكل كاف.

وقام كوك (Kwok, 2015) بدراسة هدفت إلى وضع رؤية وتصور مقترح لتطوير الحرم الجامعي الذكي في الصين، في ضوء المتطلبات العصرية للتحويل نحو الإدارة الجامعية الرقمية، من خلال تعرف التحديات التقليدية والتكنولوجية التي تواجه الجامعة في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي تفرض على أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإدارة الجامعية والموظفين وأولياء الأمور استيعاب التكنولوجيا وتطبيقها واستخدامها بشكل جيد وكيفية التحول إلى المعطيات الرقمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت نتائجها إلى تحديد العناصر الأساسية لتطوير الحرم الجامعي الذكي، ومن أهمها: وجود بيئة تحتية تقنية، وأشخاص أذكياء (منسوبو الجامعة)، وإدارة جامعية ذكية.

3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من الدراسات السابقة التي تم استعراضها، أنها هدفت إلى بيان أهمية الإدارة الرقمية ودورها في عملية التغيير في العمل الإداري، ونحو الجودة الشاملة والإبداع في عالم متسارع التغير نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجي، ونتيجة للثورة الكبيرة في علم الاتصالات والمعلومات، وأما موضوع الإدارة الرقمية فقد حظي باهتمام الباحثين في السنوات الأخيرة في المجتمعات العربية والأجنبية، كما اهتمت غالبية الدراسات بأهمية توظيف المستحدثات التكنولوجية في الجامعات لتكون جامعات متوافقة مع العصر الذكي ومتطلبات التحول الرقمي، كذلك تنوعت اهتمامات الباحثين في هذا الشأن، وغطت مجال كبير من مجالات دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية، كما في دراسة زياده (2021). كما هدفت الدراسات السابقة، أيضاً إلى التعرف إلى عدم قبول أساليب الإدارة الحديثة من العاملين التي تعتبر من الظواهر السلبية لمعاناة معظم مؤسسات التعليم العالي في الوقت الحاضر كما في دراسة بشير (2017). وخرجت دراسة ماضي وأبو حجير (2020) بمجموعة توصيات منها العمل على توفير العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي تثبت أن لها العديد من المزايا في العملية

التعليمية. أما الدراسات الأجنبية فأظهرت وجود تفاوت في الاهتمام باستخدام التقنيات الرقمية بين مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص، وبيان ترتيب تقنيات التحول الرقمي الرئيسية المستخدمة

كما في دراسة ليماني وهجرزي وستابلتون ورتكوسيري (Limani, Hajrizi, Stapleton and Retkoceri, 2019) ، وتوصلت أيضا دراسة إليوت وكاي ولابلانت (Elliot, Kay, Laplante,) (2016) إلى أن رؤساء الجامعات ستكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء الكفاءات التي من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرة build capabilities experience ، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات.

أولاً: الإفادة من الدراسات السابقة:

أسهمت هذه الدراسات بتوفير إطار أدبي تربوي لمتغيرات الدراسة الحالية، وهو واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد أفاد أطال الباحث على الدراسات السابقة في التعرف إلى واقع ممارسة أسلوب الإدارة الرقمية لدى العاملين في الجامعات والتي استخدمها الباحثون في هذه الدراسات السابقة، وفي تصميم أداة الدراسة وبنائها، وفي كيفية اختيار عينة الدراسة الحالية، وفي اختبارات التحليل الإحصائي بحسب أسئلة الدراسة. كما أسهمت الدراسات السابقة في بناء الأدب النظري والوصول إلى مصادر ومراجع ودراسات لم تطلع عليها الباحثة سابقاً، مما أثرى وعيها بموضوع الدراسة الحالية. كدراسة أحمد (2020)، ودراسة بشير (2017)، ودراسة الدهشان والسيد (2020)، ودراسة سكيوبو و برديسكو (Schiopoiu & Burdescu, 2017) ، ودراسة وأجرى إليوت وكاي ولابلانت (Elliot, Kay, Laplante,) (2016)، ودراسة أويديمي (Oyedemi, 2015).

ثانياً: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

1- أشارت تلك الدراسات إلى وجود تفاوت في واقع تطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات، تأطيرا وتنظيراً، وتحديدًا لمقوماتها وأبعادها، وللوسائل التكنولوجية والاتصال الحديثة المستخدمة فيها

والقائمة عليها، الأمر الذي ينعكس على تفعيل الاتصال الإداري وكيفية تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي.

2- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث: حدود الدراسة، الهدف الرئيس للدراسة، ومجتمع الدراسة، وعينتها ونتائجها.

3- اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث توظيف المنهج الوصفي المسحي، كما تتشابه من حيث بعض الأهداف ومحاور الإطار النظري مع الدراسات التي نظرت لموضوع الإدارة الرقمية للجامعات، كدراسة زيادة (2021)، ودراسة المليجي (2011) ودراسة تشانغ (Zhang, 2021).

تنوعت الدراسات السابقة في أهدافها، وذلك تبعاً لاختلاف المشكلة البحثية.

4- اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على أداة الاستبانة لتحقيق أهدافها، لأن هذه الأداة هي الأنسب لطبيعة مجال الدراسة، في حين اعتمدت دراستنا الحالية على أداتي الاستبانة والمقابلة.

5- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من إجراءاتها وعينتها وطريقة اختيارها، وتشابهت مع الأداة وكيفية تصميمها وبنائها، والتحقق من صدقها وثباتها.

6- يتضح من عرض الدراسات السابقة وجود اختلاف في نتائجها، وتحديدًا في واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها فيما يتعلق بالمتغيرات، مثل متغيرات الجنس والخبرة في الجامعة، وغيرها.

7- أكدت جميع الدراسات السابقة أهمية تطبيق التحول الرقمي واستخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المؤسسات التعليمية الجامعية.

ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- تميزت دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة بأنها أول دراسة تناولت موضوع واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، مما شجّع الباحثة على التطرق لهذا الموضوع المهم مما يسهم في إثراء الجانب المعرفي بناء على النتائج الميدانية لهذه الدراسة.

2- أنها جاءت بعد تجربة التحول في نظام التعليم عن بعد نتيجة انتشار جائحة كورونا التي عمّت جميع أنحاء العالم.

3- ركزت الدراسة الحالية على استخدام أساليب إدارية حديثة لتوظيف المستحدثات التكنولوجية في الجامعات لتكون جامعات متوافقة مع العصر الذكي ومتطلبات التحول الرقمي.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1.3 منهجية الدراسة
- 2.3 مجتمع الدراسة
- 3.3 عينة الدراسة
- 4.3 وصف متغيرات الدراسة
- 5.3 أدوات الدراسة
- 6.3 صدق أدوات الدراسة
- 7.3 ثبات أدوات الدراسة
- 8.3 إجراءات تنفيذ الدراسة
- 9.3 متغيرات الدراسة
- 10.3 المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث:

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للمنهجية والإجراءات التي اتبعتها الباحثة في إجراء هذه الدراسة، وذلك من حيث: تعريف المنهج، ووصف المجتمع وتحديد العينة، وإعداد أدوات الدراسة، وهما (الاستبانة والمقابلة)، وكيفية التأكد من صدقهما وثباتهما، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف هذه الإجراءات.

1.3 منهجية الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية تم استخدام المنهج المختلط؛ فهو أنسب المناهج لطبيعة هذه الدراسة، إذ يهتم بجمع وتصنيف المعلومات والحقائق المدروسة، وبخاصة المرتبطة بسلوك العينة، أو سلسلة من الأحداث، أو منظومة فكرية، أو أي نوع آخر من الظواهر أو القضايا، أو المشكلات التي يرغب الباحث في دراستها، لغرض تفسيرها وتحليلها وتقييم طبيعتها، وذلك للتعرف بها وضبطها والتحكم فيها (حريزي، وغربي، 2013: 26).

وقد استخدم هذا المنهج (الوصفي التحليلي) نظراً لملاءمته أغراض الدراسة ولتحقيق أهدافها، وذلك لمعرفة واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

2.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين (الأكاديميين، والإداريين) في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة والموزعين على: (جامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله (122)، جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبييرة (90)، وجامعة القدس (704)، والبالغ عددهم مجتمعين (916) عضو هيئة تدريس وإدارياً، من العام الجامعي 2023/2022م، بحسب إحصاءات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي الفلسطينية في العام 2023/2022م.

3.3 عينة الدراسة

تتكون عينة الدراسة من (278) أكاديمياً وإدارياً يعملون في الجامعات الفلسطينية، حيث تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية من مجتمع الدراسة، ويشكلون ما نسبته (30.4%) من المجتمع الأصلي للدراسة، واختيار (18) عميداً من تلك الجامعات، ويوضح الجدول رقم (3.1) توزيع أفراد العينة بحسب متغيراتهم الديموغرافية.

4.3 وَصَف مُتَغِيرَات أَفْرَاد عِينَةِ الدِّرَاسَةِ

يتضح من الجدول (3.1) توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب متغير الجنس أن نسبة 59% للذكور، ونسبة 41% للإناث. ويبين متغير المسمى الوظيفي أن نسبة 34.5% أكاديمي، ونسبة 65.5% إداري. ويبين متغير سنوات الخبرة في الجامعة أن نسبة 13.7% أقل من 5 سنوات، ونسبة 38.5% من 5-10 سنوات، ونسبة 47.8% أكثر من 10 سنوات. ويبين متغير الجامعة أن نسبة 13.3% لجامعة فلسطين التقنية (خضوري)- فرع رام الله، ونسبة 10.8% لجامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبييرة، ونسبة 75.9% لجامعة القدس.

جدول (3.1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	164	59.0
	انثى	114	41.0
	المجموع	278	100%
المسمى الوظيفي	أكاديمي	96	34.5
	إداري	182	65.5
	المجموع	278	100%
سنوات الخبرة في الجامعة	أقل من 5 سنوات	38	13.7
	من 5-10 سنوات	107	38.5
	أكثر من 10 سنوات	133	47.8
	المجموع	278	100%
الجامعة	جامعة فلسطين التقنية (خضوري)- فرع رام الله	37	13.3
	جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبييرة	30	10.8
	جامعة القدس	211	75.9
	المجموع	278	100%

5.3 أدوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية قامت الباحثة باستخدام أداتين في هذه الدراسة، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، وفيما يلي توضيح لتصميم الاستبانة وتطبيقاتها على النحو الآتي:

أولاً: تصميم الاستبانة: بعد الرجوع إلى الأدب التربوي، صممت الباحثة أداة الاستبانة، وذلك بالرجوع إلى بعض من الدراسات السابقة، مثل دراسة (زيادة، 2021) و(ماضي وأبو حجير، 2020)، و(الدهشان والسيد، 2020)، و(البقعاوي، 2019)، و(المليجي، 2011)، وتشانغ (Zhang, 2021)، وليمانى وهجرىزي وستابلتون ورتكوسيري (Limani, Hajrizi, Stapleton, and Retkoceri, 2019)، وكوك (Kwok, 2015)، وبواسطتها جمعت معلومات عن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية وذلك من وجهة نظر العاملين فيها بحسب متغيرات الدراسة. حيث تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من قسمين، هما:

القسم الأول: يشتمل على البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة).

القسم الثاني: تضمن (35) عبارة للاستبانة وبصورتها الأولية، إذ تناولت واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تكونت من خمسة مجالات، وكانت على النحو الآتي:

الأول: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية.

الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية.

الثالث: المتطلبات المادية الرقمية.

الرابع: متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية.

الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية.

6.3 صدق الأداة:

اتبعت الباحثة مجموعة من الخطوات والإجراءات من أجل التحقق من صدق الاستبانة، وذلك على النحو الآتي:

1- صدق المحكمين: يُعد صدق المحكمين أحد أنواع الصدق الظاهري، وللتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم (12) محكماً من أعضاء هيئات التدريس من جامعات فلسطينية وأخرى أردنية، وهم ذوي الخبرة في تخصص الإدارة التربوية والبحث العلمي، (ملحق 1)، وقد طُلب منهم تقييم ملائمة فقرات الاستبانة لما وضعت لقياسه من أهداف، وتقييم انتمائها إلى المجال الذي أدرجت فيه، سواء بحذف بعض الفقرات، أو اقتراح تعديل مناسب أو دمج، أو من حيث وضوح الفقرات وسلامتها لغوياً، وتوضيح بعض من العبارات التي يعتقدون أنها غير ملائمة مناسبة من وجهة نظرهم، إذ أجمع المحكمون على صحة عدد من الفقرات، واقتروا تعديلات بصياغة بعض فقرات التي تم تعديلها بالفعل، (ملحق رقم 2)، وقد كانت آراء المحكمين تمثل صدق محتوى الأداة، وتم الأخذ بالتعديلات التي أجمع عليها (80%) من المحكمين على الأقل، حيث تمت إعادة صياغة بعض الفقرات لوجود أخطاء لغوية فيها كالفقرات (10، 11، 13) من المجال الثاني

والفقرات (18، 19) من المجال الثالث، والفقرة (35) من المجال الخامس، وإضافة متغير (الجامعة) على المتغيرات المستقلة، ومن ثم إخراج الاستبانة بصورتها النهائية، بحيث لم يتم التغيير على عدد الفقرات المكونة من (35) فقرة بصورتها النهائية بعد التحكيم، كما هو مبين في الملحق رقم (3)، لتشمل:

القسم الأول: تضمن المعلومات المتعلقة بالبيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين، وهي:

1- الجنس

2- المسمى الوظيفي وله مستويان: أكاديمي وإداري.

3- سنوات الخبرة في الجامعة ولها ثلاثة مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.

4-الجامعة ولها ثلاثة مستويات: جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية /فرع رام الله، جامعة القدس المفتوحة / فرع رام الله والبيرة.

القسم الثاني: تضمن (35) فقرة تناولت واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، تدور حول خمسة مجالات هي:

المجال الأول: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية.

المجال الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية.

المجال الثالث: المتطلبات المادية الرقمية.

المجال الرابع: متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية.

المجال الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية.

2- صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق بناء أداة الاستبانة، استخدم معامل ارتباط بيرسون لحساب قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمجال الذي تنتمي إليه، وقورنت بالمعيار المعتمد لقبول الفقرة وتعدّ قيمة معامل الارتباط ضعيفة، إذا كانت أقل من (0.30)، وتعدّ متوسطة، إذا تراوحت بين (0.30 \geq معامل الارتباط \geq 0.70)، وتعتبر قوية إذا زادت على (0.70) واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة، وهذا يدل على وجود اتساق داخلي بين الفقرات، والجدول الآتي يوضح:

جدول (2.3): نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط

فقرات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية	الرقم	قيمة R	الدالة الإحصائية
1	0.613**	0.000	13	0.874**	0.000	25	0.836**	0.000
2	0.596**	0.000	14	0.560**	0.000	26	0.722**	0.000
3	0.676**	0.000	15	0.751**	0.000	27	0.715**	0.000
4	0.775**	0.000	16	0.683**	0.000	28	0.754**	0.000
5	0.766**	0.000	17	0.609**	0.000	29	0.887**	0.000
6	0.747**	0.000	18	0.711**	0.000	30	0.817**	0.000
7	0.704**	0.000	19	0.778**	0.000	31	0.786**	0.000
8	0.768**	0.000	20	0.563**	0.000	32	0.761**	0.000
9	0.831**	0.000	21	0.471**	0.000	33	0.704**	0.000
10	0.803**	0.000	22	0.633**	0.000	34	0.718**	0.000
11	0.742**	0.000	23	0.603**	0.000	35	0.692**	0.000
12	0.465**	0.000	24	0.749**	0.000			

** دالة إحصائية عند 0.001 * دالة إحصائية عند 0.050

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach' alpha)، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، ومجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ ألفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها (0.971)، وهذه النتيجة تشير إلى تمتع هذه الأداة بثبات جيد لأغراض البحث العلمي، الأمر الذي يفي بأغراض الدراسة. ويبين الجدول (3.3) معاملات الثبات لمجالات الدراسة، وهي كالاتي:

جدول (3.3): نتائج معامل الثبات للمجالات والأداة ككل

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجالات
0.924	9	المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية
0.882	8	المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية
0.779	6	المتطلبات المادية الرقمية
0.920	6	متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية
0.917	6	المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية
0.971	35	الدرجة الكلية

ثانياً: أداة المقابلة: تم تصميم أداة المقابلة بالاستعانة بالأدب النظري والدراسات السابقة، فقد جاءت أداة المقابلة لتعزيز نتائج الاستبانة، وقد تكونت المقابلة من سؤال رئيسي يرتبط مباشرة بعنوان الدراسة الحالية، ويتفرع منه أسئلة فرعية، حيث تم استخدام المقابلات الفردية مع المشاركين، وذلك للكشف عن آرائهم تجاه واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، وللتحقق من صدق وثبات أسئلة المقابلة تم عرضها على مجموعة من المحكمين الخبراء في الإدارة التربوية الذين بلغ عددهم (12) محكماً، حيث كان عددها (4) أسئلة، وبعد ملاحظة آراء المحكمين تم تعديلها بحيث اقتصر على (3) أسئلة مع تعديل السؤال الثالث (الملحق رقم 3)، وذلك بصورتها النهائية، وقامت الباحثة بإجراء المقابلات مع مجموعة من عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، وقد تم اختيار المشاركين بناء على معايير: (الجنس، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، والجامعة) وعددهم (18) عميداً. وقد بلغت مدة المقابلة عبر تطبيق (Teams) 45 دقيقة تقريباً، حيث تم توثيقها بطريقتين: الأولى بالتسجيل الصوتي بعد موافقتهم، والثانية، بتدوين إجابات المشاركين، تفرغها وترميزها، ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج.

8.3 إجراءات الدراسة:

لإجراء هذه الدراسة قامت الباحثة بالخطوات الآتية:

- 1- جمع البيانات والمعلومات من المصادر والمراجع والدراسات السابقة التي ترتبط بموضوع الدراسة ولبناء أدوات الدراسة.
- 2- إعداد نسخة أولية (مسودة) لأداة الدراسة.
- 3- التحقق من صدق وثبات الأداة.
- 4 - تحديد مجتمع الدراسة، واختيار عينة تكون ممثلة لمجتمع الدراسة.
- 5- اختيار عدد من المشاركين للمقابلة، وذلك بناء على المعايير المحددة وعددهم (18)، عميداً من مجتمع الدراسة.

6- حصول الباحثة على كتاب تسهيل المهمة من جامعة القدس (ملحق رقم 4 ورقم 5)، ثم إرسالها إلى الجهات المختصة للتمكن من توزيع الاستبانة على العاملين في الجامعات الفلسطينية موضوع الدراسة.

7 - طبقت الباحثة أدوات الدراسة على أفراد عينة الدراسة، وبعد أن اكتملت عملية تجميع الاستبانات وإجراء المقابلات من أفراد العينة بعد إجابتهم عنها بطريقة صحيحة.

8- إعطاء الاستبانات القابلة للتحليل الإحصائي أرقاماً متسلسلة، وذلك لتفريغ بياناتها على الحاسوب، ولإجراء التحليل الإحصائي المناسب لاستجابة أفراد العينة باستخدام المعالج الإحصائي (SPSS).

9- تحليل البيانات والوصول للنتائج.

10 -عرض النتائج وتفسيرها، ومن ثم التوصل الى التوصيات المنبثقة عن النتائج.

9.3 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة (الوسيط):

تضمنت الدراسة المتغيرات المستقلة الآتية:

الجنس.

المسمى الوظيفي: وله مستويان (أكاديمي، إداري).

سنوات الخبرة في الجامعة: ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

الجامعة: ولها ثلاثة مستويات (جامعة القدس، جامعة فلسطين التقنية (خضوري)- فرع رام الله، جامعة القدس المفتوحة / فرع رام الله والبيرة).

ثانياً: المتغير التابع

تفديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

10.3 المعالجة الإحصائية:

استخدم برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، (Statistical Package For Social Sciences). واستخرجت المعالجات الإحصائية اللازمة وهي:

- 1- معادلة كرونباخ ألفا Cronbach' alpha؛ لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- 2- التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لفقرات ومجالات الأداة والدرجة الكلية.
- 3- استخدم اختبار (ت) (Independent Sample t-test) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية، وذلك حسب المتغير ذي المستويين مثل الجنس، والمسمى الوظيفي.
- 4- استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار الفروق بين المتوسطات الحسابية حسب المتغير ذي المستويات الثلاثة فأكثر، مثل سنوات الخبرة في الجامعة، والجامعة.
- 5- معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation)؛ لمعرفة دلالة العلاقة بين الفقرات والمجال التابعة له.

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

1.4 تمهيد

2.4 نتائج أسئلة الدراسة

1.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

1.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

2.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

3.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

4.2.2.4 نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

3.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.

الفصل الرابع:

نتائج الدراسة:

1.4 تمهيد

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، التي توصلت إليها الباحثة عن موضوع الدراسة وهو "واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها" وبيان أثر متغيرات الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، الجامعة، على تقديرات أفراد العينة، وتبع ذلك مباشرة الإشارة إلى نوع المعالجات الإحصائية المستخدمة، ثم جدول البيانات، ووضعها تحت عناوين مناسبة، تعقبها تعليقات على أبرز النتائج؛ إذ عرضت النتائج المرتبطة بكل سؤال أو فرضية على حدة.

ولتحديد واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، لدى أفراد العينة، فقد اعتمدت المتوسطات الحسابية لاستجاباتهم، وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة، واعتمدت المعادلة الآتية للحكم على النتائج ومعرفة درجة التقدير:

الحد الأعلى للمقياس (5) - الحد الأدنى للمقياس (1)

(3)

$$1.33 = \frac{1-5}{3}$$

ومن ثم إضافة (1.33) إلى جواب نهاية كل فئة.

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (1 - 2.33) فإن التقدير يكون بدرجة منخفضة

وإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (2.34 - 3.67) فإن التقدير يكون بدرجة متوسطة

أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من (3.68 - 5) فإن التقدير يكون بدرجة عالية.

الدرجة	مدى متوسطها الحسابي
منخفضة	2.33 فأقل
متوسطة	3.67-2.34
عالية	5 - 3.68

1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجالات الاستبانة التي تعبر عن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها.

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع

الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	3.65	0.732	متوسطة	73.0
2	المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	3.58	0.694	متوسطة	71.6
3	المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	3.49	0.851	متوسطة	69.8
4	المتطلبات المادية الرقمية	3.41	0.636	متوسطة	68.2
5	متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	3.38	0.799	متوسطة	67.6
	الدرجة الكلية	3.52	0.674	متوسطة	70.4

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) وانحراف معياري (0.674) وهذا يعني أن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها جاء بدرجة متوسطة، وبنسبة مئوية (70.4%). وحصل مجال المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية على أعلى متوسط حسابي ومقداره (3.65)، يليه مجال المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية بمتوسط حسابي (3.58)، ومن ثم مجال المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية بمتوسط حسابي (3.49)، ومن ثم مجال المتطلبات

المادية الرقمية بمتوسط حسابي (3.41)، يليه مجال متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية بمتوسط حسابي (3.38) وجاء بدرجة متوسطة.

وقد استخدمت الباحثة التقدير النقطي (تقدير مَعْلَمَة المجتمع من خلال قيمة إحصاء العينة)، وبهذا يكون المتوسط الحسابي لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها هو (3.52) بتقدير متوسط.

أما بخصوص المتوسطات الحسابية لفقرات المجالات ، تعرضها الباحثة في الجداول اللاحقة:

المجال الأول- المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هي موضحة في الجدول (2.4)

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
1	تُرَاعَى إدارة الجامعة المتغيرات الرقمية عند تحديد أهدافها المستقبلية.	4.10	0.704	عالية	82.0
2	تهيئ إدارة الجامعة البنية المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.	3.80	0.871	عالية	76.0
4	توجد في الجامعة خطة زمنية معتمدة لتطبيق الإدارة الرقمية في كلياتها المختلفة.	3.76	0.990	عالية	75.2
7	تُوفَر إدارة الجامعة نظام حوافز لحث العاملين فيها على توظيف الإدارة الرقمية.	3.72	1.095	عالية	74.4
8	توفر إدارة الجامعة مخصصات مالية لشراء أجهزة وشبكات حاسوبية.	3.61	1.020	متوسطة	72.2
5	تهتم إدارة الجامعة بتدريب الهيئة الإدارية على استخدام نظم المعلومات الإدارية..	3.60	1.011	متوسطة	72.0

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
9	تقدم إدارة الجامعة الدعم المالي اللازم لتطوير التكنولوجيا الرقمية.	3.58	0.849	متوسطة	71.6
6	توجد في الجامعة إدارة تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للإدارة الرقمية.	3.47	0.848	متوسطة	69.4
3	تشارك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبرامج الإلكترونية.	3.25	0.912	متوسطة	65.0
73.0	الدرجة الكلية	3.65	0.732	متوسطة	

تشير النتائج السابقة في الجدول رقم (4.2) إلى أن (4) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تُرَاعِي إدارة الجامعة المتغيرات الرقمية عند تحديد أهدافها المستقبلية" على أعلى متوسط حسابي (4.10)، تليها فقرة "تهيئ إدارة الجامعة البنية المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني" بمتوسط حسابي (3.80). وحصلت الفقرة "تشارك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبرامج الإلكترونية" على أقل متوسط حسابي (3.25)، تليها الفقرة "توجد في الجامعة إدارة تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للإدارة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.47).

المجال الثاني - المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هي موضحة في الجدول (3.4)

جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
5	تعمل الجامعة على تقوية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الإدارة الرقمية.	3.86	0.843	عالية	77.2
3	تهيئ الجامعة المبرمجين القادرين على تصميم برامج تناسب احتياجات العمل.	3.76	0.864	عالية	75.2
4	العاملون في الجامعة مؤهلون لتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.	3.68	0.897	عالية	73.6
2	توفر إدارة الجامعة الفنيين القادرين على متابعة الأعطال الرقمية.	3.61	0.966	متوسطة	72.2
1	توفر إدارة الجامعة الخطط الواضحة لتنمية قدرات العاملين في الإدارة الرقمية.	3.49	0.979	متوسطة	69.8
6	توفر الجامعة فرص تدريب للعاملين في مجال استخدام الأجهزة والأدوات الإلكترونية الحديثة.	3.46	1.018	متوسطة	69.2
8	تهتم الجامعة بتوفير الكوادر البشرية (المؤهلة واللازمة) لتطبيق الإدارة الرقمية.	3.43	0.935	متوسطة	68.6
7	تُنشر الجامعة الوعي الرقمي بين العاملين فيها.	3.37	0.985	متوسطة	67.4
	الدرجة الكلية	3.58	0.694	متوسطة	71.6

تشير النتائج في الجدول رقم (3.4): إلى أن (3) فقرات جاءت بدرجة عالية و(5) فقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تعمل الجامعة على تقوية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الإدارة الرقمية" على أعلى متوسط حسابي (3.86)، تليها فقرة "تهيئ الجامعة المبرمجين القادرين على تصميم برامج تناسب احتياجات العمل" بمتوسط حسابي (3.76)، وحصلت الفقرة "تُنشر الجامعة الوعي الرقمي بين العاملين فيها" على أقل متوسط حسابي (3.37)، تليها الفقرة "تهتم الجامعة بتوفير الكوادر البشرية (المؤهلة واللازمة) لتطبيق الإدارة الرقمية" بمتوسط حسابي (3.46).

المجال الثالث - المتطلبات المادية الرقمية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المتطلبات المادية الرقمية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هي موضحة في الجدول (4.4)

جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المتطلبات المادية الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	توفر إدارة الجامعة أجهزة رقمية حديثة للعاملين كافة.	3.64	0.915	متوسطة	72.8
1	توجد في الجامعة أجهزة إلكترونية مناسبة لمتطلبات العمل.	3.56	1.017	متوسطة	71.2
2	تتوفر في الجامعة شبكة إلكترونية تربط كلياتها المختلفة.	3.48	1.047	متوسطة	69.6
5	توجد منافذ كافية لخطوط الاتصال المباشر بشبكة الإنترنت.	3.44	0.842	متوسطة	68.8
4	تتوفر في الجامعة أجهزة اتصال رقمي حديثة.	3.25	0.828	متوسطة	65.0
3	توجد في الجامعة خطة متكاملة لبيانات ومواصفات البنية التحتية الرقمية.	3.15	0.869	متوسطة	63.0
68.4	الدرجة الكلية	3.41	0.636	متوسطة	

تشير النتائج في الجدول رقم (4.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "توفر إدارة الجامعة أجهزة رقمية حديثة للعاملين كافة" على أعلى متوسط حسابي (3.64)، تليها فقرة "توجد في الجامعة أجهزة إلكترونية مناسبة لمتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3.56). وحصلت الفقرة "توجد في الجامعة خطة متكاملة لبيانات ومواصفات البنية التحتية الرقمية" على أقل متوسط حسابي (3.15)، تليها الفقرة "تتوفر في الجامعة أجهزة اتصال رقمي حديثة" بمتوسط حسابي (3.25).

المجال الرابع- متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هي موضحة في الجدول (5.4):

جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
6	تعتمد الجامعة المراسلات الرسمية مع الجامعات الأخرى إلكترونياً.	3.57	1.092	متوسطة	71.4
5	تُعزز الجامعة التواصل الإلكتروني بين العاملين لتسهيل المعاملات (الإدارية والبشرية).	3.49	0.878	متوسطة	69.8
2	تُشجع الجامعة العاملين على (الابتكار والتجديد) في الأنشطة الإلكترونية الخاصة بالطلبة.	3.35	1.036	متوسطة	67.0
4	تقدم الجامعة البرامج التدريبية للعاملين فيها في مجال التحول الرقمي.	3.32	0.868	متوسطة	66.4
1	يتواصل العاملون في (الخطابات والمراسلات) بين الكليات والأقسام في الجامعة إلكترونياً.	3.30	1.031	متوسطة	66.0
3	تعقد إدارة الجامعة بعض اجتماعاتها من خلال تطبيقات رقمية (Zoom, Teams).	3.24	0.714	متوسطة	64.8
	الدرجة الكلية	3.38	0.799	متوسطة	67.6

تشير هذه النتائج إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وقد حصلت الفقرة "تعتمد الجامعة المراسلات الرسمية مع الجامعات الأخرى إلكترونياً" على أعلى متوسط حسابي (3.57)، تليها فقرة "تُعزز الجامعة التواصل الإلكتروني بين العاملين لتسهيل المعاملات (الإدارية والبشرية)" بمتوسط حسابي (3.49)، وحصلت الفقرة "تعقد إدارة الجامعة بعض اجتماعاتها من خلال تطبيقات رقمية (Zoom, Teams)" على أقل متوسط حسابي (3.24)، تليها الفقرة "يتواصل العاملون في (الخطابات والمراسلات) بين الكليات والأقسام في الجامعة إلكترونياً" بمتوسط حسابي (3.30).

المجال الخامس- المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية:

قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة التي تعبر عن مجال المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما هي موضحة في الجدول (6.4)

جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال

المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	النسبة المئوية
2	تعمل إدارة الجامعة على نشر الوعي الأمني الإلكتروني داخل الحرم الجامعي.	3.60	0.978	متوسطة	72.0
4	تؤمن إدارة الجامعة حماية مستمرة لنظمها المعلوماتية.	3.60	0.928	متوسطة	72.0
3	تُنظّم إدارة الجامعة دورات للاختصاصيين بأمن نظم المعلومات الرقمية بشكل مستمر.	3.50	0.938	متوسطة	70.0
5	يوجد في إدارة الجامعة قسم خاص بأمن نظم المعلومات السيبرانية.	3.47	0.964	متوسطة	69.4
6	تُطبق إدارة الجامعة نظام حفظ وأرشفة الوثائق البعيد عن الاختراق.	3.41	1.033	متوسطة	68.2
1	تعمل إدارة الجامعة على تصميم برامج (الأمن والحماية) اللازمة لتطبيقاتها الرقمية.	3.37	1.206	متوسطة	67.4
	الدرجة الكلية	3.49	0.851	متوسطة	69.8

تشير النتائج في الجدول رقم (6.4) إلى أن جميع الفقرات جاءت بدرجة متوسطة. وحصلت الفقرة "تعمل إدارة الجامعة على نشر الوعي الأمني الإلكتروني داخل الحرم الجامعي" والفقرة "تؤمن إدارة الجامعة حماية مستمرة لنظمها المعلوماتية" على أعلى متوسط حسابي (3.60)، تليها فقرة "تُنظّم إدارة الجامعة دورات للاختصاصيين بأمن نظم المعلومات الرقمية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (3.50)، وحصلت الفقرة "تعمل إدارة الجامعة على تصميم برامج (الأمن والحماية) اللازمة لتطبيقاتها الرقمية" على أقل متوسط حسابي (3.37)، تليها الفقرة "تُطبق إدارة الجامعة نظام حفظ وأرشفة الوثائق البعيد عن الاختراق" بمتوسط حسابي (3.41).

2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

هل توجد فروق في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، الجامعة)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تحويله إلى 4 فرضيات صفرية

الفرضية الصفرية الأولى: : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

تم فحص الفرضية الأولى بواسطة اختبار "ت" للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

جدول (7.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	ذكر	164	3.71	0.787	1.742	0.083
	أنثى	114	3.56	0.639		
المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	ذكر	164	3.65	0.660	2.001	0.046
	أنثى	114	3.48	0.731		
المتطلبات المادية الرقمية	ذكر	164	3.44	0.711	0.704	0.482
	أنثى	114	3.38	0.509		
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	ذكر	164	3.46	0.917	2.170	0.031
	أنثى	114	3.25	0.571		
المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	ذكر	164	3.52	0.920	0.656	0.513
	أنثى	114	3.45	0.742		
الدرجة الكلية	ذكر	164	3.57	0.729	1.653	0.100
	أنثى	114	3.44	0.580		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.653)، ومستوى الدلالة (0.100)، أي أنه لا توجد فروق في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات ما عدا مجالي المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية ومتطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية، حيث كانت الفروق لصالح الذكور، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

الفرضية الصفرية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري)

تم فحص الفرضية الثانية بواسطة اختبار "ت" للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري).

جدول (8.4): نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي

المجال	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	أكاديمي	96	3.91	0.439	4.533	0.000
	إداري	182	3.51	0.814		
المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	أكاديمي	96	3.77	0.341	3.502	0.001
	إداري	182	3.47	0.803		
المتطلبات المادية الرقمية	أكاديمي	96	3.55	0.479	2.844	0.005
	إداري	182	3.34	0.696		
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	أكاديمي	96	3.71	0.674	5.301	0.000
	إداري	182	3.20	0.805		
المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	أكاديمي	96	3.65	0.774	2.480	0.014
	إداري	182	3.40	0.878		
الدرجة الكلية	أكاديمي	96	3.74	0.422	4.091	0.000
	إداري	182	3.40	0.749		

يتبين من خلال الجدول السابق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (4.091)، ومستوى الدلالة (0.000)، أي أنه توجد فروق في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح الأكاديميين، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

نتائج الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

تم فحص الفرضية الثالثة بواسطة اختبار التباين الأحادي (one way annova) للمتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة.

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	سنوات الخبرة في الجامعة	المجال
3.80	0.582	38	أقل من 5 سنوات	المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية
3.76	0.782	107	من 5-10 سنوات	
3.51	0.709	133	أكثر من 10 سنوات	
3.85	0.637	38	أقل من 5 سنوات	المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية
3.64	0.687	107	من 5-10 سنوات	
3.45	0.689	133	أكثر من 10 سنوات	
3.47	0.673	38	أقل من 5 سنوات	المتطلبات المادية الرقمية
3.53	0.686	107	من 5-10 سنوات	
3.31	0.565	133	أكثر من 10 سنوات	
3.20	0.790	38	أقل من 5 سنوات	متطلبات (التوجيه والقيادة)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة في الجامعة	المجال
0.894	3.56	107	من 5-10 سنوات	الرقمية
0.691	3.28	133	أكثر من 10 سنوات	
0.504	3.77	38	أقل من 5 سنوات	المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية
0.960	3.55	107	من 5-10 سنوات	
0.814	3.35	133	أكثر من 10 سنوات	
0.588	3.65	38	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.739	3.62	107	من 5-10 سنوات	
0.623	3.40	133	أكثر من 10 سنوات	

يلاحظ من الجدول رقم (9.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (10.4):

جدول (4.10): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة

مستوى الدلالة	قيمة "ف" المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.012	4.530	2.372	2	4.744	بين المجموعات	المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية
		0.524	275	144.001	داخل المجموعات	
			277	148.745	المجموع	
0.003	5.988	2.785	2	5.570	بين المجموعات	المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية
		0.465	275	127.912	داخل المجموعات	
			277	133.482	المجموع	
0.020	3.950	1.566	2	3.132	بين المجموعات	المتطلبات المادية الرقمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
	داخل المجموعات	109.019	275	0.396		
	المجموع	112.150	277			
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	بين المجموعات	5.914	2	2.957	4.752	0.009
	داخل المجموعات	171.113	275	0.622		
	المجموع	177.027	277			
المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	بين المجموعات	5.884	2	2.942	4.153	0.017
	داخل المجموعات	194.798	275	0.708		
	المجموع	200.682	277			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3.845	2	1.922	4.329	0.014
	داخل المجموعات	122.110	275	0.444		
	المجموع	125.955	277			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (4.329) ومستوى الدلالة (0.014) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة.

قامت الباحثة باستخدام اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (11.4): نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الجامعة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.800
		أكثر من 10 سنوات	0.032
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.0346
		أكثر من 10 سنوات	0.2515*
		أقل من 5 سنوات	-0.2861*

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.800
	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.107
		أكثر من 10 سنوات	0.001
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.20807
		أكثر من 10 سنوات	0.1960*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.4041*
من 5-10 سنوات		-0.1960*	
المتطلبات المادية الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.602
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.161
		من 5-10 سنوات	0.602
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.0621
		من 10 سنوات	0.2250*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.1629
من 5-10 سنوات		0.006	
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.016
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.557
		من 5-10 سنوات	-0.3605*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.3605*
		أكثر من 10 سنوات	0.2753*
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	0.0852
من 5-10 سنوات		0.008	
المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.173
	أقل من 5 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.008
		من 5-10 سنوات	0.4166*
	من 5-10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.2171
		أكثر من 10 سنوات	0.1995
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	-0.4166*

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
الدرجة الكلية	أقل من 5 سنوات	من 5-10 سنوات	0.069
		من 5-10 سنوات	0.866
	من 5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.042
		أقل من 5 سنوات	0.866
	أكثر من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	0.008
		أقل من 5 سنوات	0.042
	من 5-10 سنوات	من 5-10 سنوات	0.008
		من 5-10 سنوات	0.042

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (أقل من 5 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

نتائج الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجامعة (جامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله، جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبيرة).

تم فحص الفرضية الرابعة بواسطة اختبار التباين الأحادي (one way annova) لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة.

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الجامعة	المجال
3.25	0.846	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية
3.72	0.331	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.71	0.733	211	القدس	
3.10	0.931	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية
3.56	0.350	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.66	0.649	211	القدس	
3.19	0.640	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	المتطلبات المادية الرقمية
3.23	0.537	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.48	0.637	211	القدس	
2.96	0.821	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية
3.21	0.770	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.47	0.775	211	القدس	
3.06	1.050	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية
3.35	0.708	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.58	0.808	211	القدس	
3.12	0.765	37	فلسطين التقنية حضوري- رام الله	الدرجة الكلية
3.45	0.412	30	القدس المفتوحة-رام الله	
3.60	0.664	211	القدس	

يلاحظ من الجدول رقم (12.4) وجود فروق ظاهرية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة، ولمعرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يظهر في الجدول رقم (4.13):

جدول (13.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	بين المجموعات	6.786	2	3.393	6.573	0.002
	داخل المجموعات	141.959	275	0.516		
	المجموع	148.745	277			
المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	بين المجموعات	9.983	2	4.992	11.115	0.000
	داخل المجموعات	123.499	275	0.449		
	المجموع	133.482	277			
المتطلبات المادية الرقمية	بين المجموعات	3.757	2	1.878	4.766	0.009
	داخل المجموعات	108.393	275	0.394		
	المجموع	112.150	277			
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	بين المجموعات	9.314	2	4.657	7.636	0.001
	داخل المجموعات	167.713	275	0.610		
	المجموع	177.027	277			
المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية	بين المجموعات	9.233	2	4.617	6.631	0.002
	داخل المجموعات	191.449	275	0.696		
	المجموع	200.682	277			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	7.217	2	3.608	8.357	0.000
	داخل المجموعات	118.738	275	0.432		
	المجموع	125.955	277			

يلاحظ أن قيمة ف للدرجة الكلية (8.357) ومستوى الدلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الجدول (14.4) نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة
المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	فلسطين التقنية	القدس المفتوحة-رام الله	0.008
	خضوري- رام الله	القدس	0.000
	القدس المفتوحة-	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.008
	رام الله	القدس	0.930
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.000
	القدس	القدس المفتوحة-رام الله	0.930
المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	فلسطين التقنية	القدس المفتوحة-رام الله	0.005
	خضوري- رام الله	القدس	0.000
	القدس المفتوحة-	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.005
	رام الله	القدس	0.441
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.000
	القدس	القدس المفتوحة-رام الله	0.441
المتطلبات المادية الرقمية	فلسطين التقنية	القدس المفتوحة-رام الله	0.820
	خضوري- رام الله	القدس	0.011
	القدس المفتوحة-	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.820
	رام الله	القدس	0.041
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.011
	القدس	القدس المفتوحة-رام الله	0.041
متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	فلسطين التقنية	القدس المفتوحة-رام الله	0.199
	خضوري- رام الله	القدس	0.000
	القدس المفتوحة-	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.199
	رام الله	القدس	0.080
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.000
	القدس	القدس المفتوحة-رام الله	0.080
المتطلبات الأمنية	فلسطين التقنية	القدس المفتوحة-رام الله	0.169

المجال	المتغيرات	الفروق في المتوسطات	مستوى الدلالة	
والسببانية الرقمية	خضوري- رام الله	القدس	0.001	
	القدس المفتوحة-	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.169	
	رام الله	القدس	0.144	
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.001	
الدرجة الكلية	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	القدس المفتوحة-رام الله	0.144	
		القدس	0.046	
	القدس المفتوحة-	القدس	0.000	
		رام الله	0.046	
	القدس	فلسطين التقنية خضوري- رام الله	القدس	0.244
			فلسطين التقنية خضوري- رام الله	0.000
		القدس المفتوحة-رام الله	القدس	0.244
			القدس المفتوحة-رام الله	0.1497

يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (القدس المفتوحة-رام الله) و(فلسطين التقنية خضوري- رام الله) لصالح (القدس المفتوحة-رام الله)، وبين (القدس) و(فلسطين التقنية خضوري- رام الله) لصالح (القدس).

3.2.4 نتائج أسئلة المقابلة: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

قامت الباحثة بحساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات، وهي كما يلي:

جدول (15.4): المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33.33	6	وضع استراتيجية التحول الرقمي للجامعات: متضمنة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية التي تعمل على ترجمة التحول نحو الإدارة الرقمية، يقودها فريق عمل متخصص من الخبراء
22.22	4	اعتماد أداء المهام وإنجاز العمل عبر أدوات الاتصال الرقمي له كبير الأثر في تطوير وتقديم الأداء في زمن أصبح العالم ينشأ شركات ويعطي دورات ومحاضرات وشهادات في الدكتوراه عبر الاتصال الرقمي
27.77	5	رفع كفاءة البنية التحتية الأساسية لشبكات المعلومات والموقع والبوابة الإلكترونية بالجامعة حيث ينقصها الكثير لتصل إلى مرحلة الاستفادة القصوى (الرفاهية الرقمية)، في وظائفها وخدماتها في ضوء إمكاناتها وظروفها والقوى والعوامل المحيطة بها
16.66	3	وضع آليات ومعايير لمتابعة الخطة التنفيذية وتقييمها من خلال مؤشرات واضحة، وتشكيل فريق عمل تغذية راجعة دورية ومستمرة حتى نجاح التحول الرقمي الكامل لجميع وظائف الجامعات وخدماتها، والتطلع للمزيد والتحسين والتجويد المستمر وصولاً للرفاهية الرقمية
11.11	2	نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس على مواقع الجامعة، وتحديثه بشكل مستمر
11.11	2	تفعيل نظام المستودعات واللوازم ومراقبة المخزون إلكترونياً في الجامعات
22.22	4	توفير تدريب مكثف لكافة العاملين في الجامعة لتمكينهم على اختلاف خلفياتهم من استخدام التطبيقات المستخدمة في رقمنة الإدارة

يبين الجدول السابق أن الإجابة "وضع استراتيجية التحول الرقمي للجامعات: متضمنة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية التي تعمل على ترجمة التحول نحو الإدارة الرقمية، يقودها فريق عمل متخصص من الخبراء" حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33%)، تليها الإجابة "رفع كفاءة البنية التحتية الأساسية لشبكات المعلومات والموقع والبوابة الإلكترونية بالجامعة حيث ينقصها الكثير لتصل إلى مرحلة الاستفادة القصوى (الرفاهية الرقمية)، في وظائفها وخدماتها في ضوء إمكاناتها وظروفها والقوى والعوامل المحيطة بها" بنسبة مئوية (27.77%)، ومن ثم الإجابة "اعتماد أداء المهام وإنجاز العمل عبر أدوات الاتصال الرقمي له كبير الأثر في تطوير وتقديم الأداء

في زمن أصبح العالم ينشئ شركات ويعطي دورات ومحاضرات وشهادات في الدكتوراه عبر الاتصال الرقمي" والإجابة "توفير تدريب مكثف لكافة العاملين في الجامعة لتمكينهم على اختلاف خلفياتهم من استخدام التطبيقات المستخدمة في رقمنة الإدارة" بنسبة مئوية (22.22%)، تليها الإجابة "وضع آليات ومعايير لمتابعة الخطة التنفيذية وتقويمها من خلال مؤشرات واضحة، وتشكيل فريق عمل تغذية راجعة دورية ومستمرة حتى نجاح التحول الرقمي الكامل لجميع وظائف الجامعات وخدماتها، والتطلع للمزيد والتحسين والتجويد المستمر وصولاً للرفاهية الرقمية" بنسبة مئوية (16.66%)، ومن ثم الإجابة "نشر الإنتاج العلمي لأعضاء هيئة التدريس على مواقع الجامعة، وتحديثه بشكل مستمر" والإجابة "تفعيل نظام المستودعات واللوازم ومراقبة المخزون إلكترونياً في الجامعات" بنسبة مئوية (11.11%).

السؤال الفرعي الأول: ما سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

قامت الباحثة بحساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات، وهي كما يلي:

جدول (16.4) : سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء

الكليات

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.66	3	الاستعانة بالكفاءات المتميزة في مجال الإدارة الرقمية في الجامعات من خبراء واستشاريين لتطوير البرامج التي لها علاقة بالإدارة الرقمية.
27.77	5	التطوير المستمر للأنظمة الرقمية لزيادة حماية المعلومات، واستخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعديل على البيانات والمعلومات أو محاولة سرقتها أو تزويرها.
33.33	6	الإعداد والتدريب المستمر للعاملين على جودة استخدام الإدارة الرقمية من خلال عقد دورات تأهيل للعاملين وتهيئتهم نحو التحول الرقمي للجامعات وتحفيزهم لحضورها.
22.22	4	نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الرقمية.
16.66	3	تعيين موظف مختص بصيانة ومتابعة تقنيات الإدارة الرقمية.
22.22	4	إتاحة الفرصة للعدل الوظيفي من خلال إمكانية حصر حجم مقدار إنجاز العمل لكل موظف وتوثيقه بما يخدم تقييمه.
5.55	1	إتاحة فرصة التكافؤ بين السلطة والمسؤولية للموظف من خلال وضوح المهام والواجبات.
16.66	3	توفير الدعم المالي المناسب واللازم لتوفير الأجهزة التقنية الحديثة، وتحديثها، وصيانتها، وتوفير البرامج اللازمة لها.

يبين الجدول السابق أن الإجابة "الإعداد والتدريب المستمر للعاملين على جودة استخدام الإدارة الرقمية من خلال عقد دورات تأهيل للعاملين وتهيئتهم نحو التحول الرقمي للجامعات وتحفيزهم لحضورها" حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33%)، تليها الإجابة "التطوير المستمر للأنظمة الرقمية لزيادة حماية المعلومات، واستخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعديل على البيانات والمعلومات أو محاولة سرقتها أو تزويرها" بنسبة مئوية (27.77%)، ومن ثم الإجابة "نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الرقمية" والإجابة "إتاحة الفرصة للعدل الوظيفي من خلال إمكانية حصر حجم مقدار إنجاز العمل لكل موظف وتوثيقه بما يخدم تقييمه" بنسبة مئوية (22.22%)، تليها الإجابة "الاستعانة بالكفاءات المتميزة في مجال الإدارة الرقمية في الجامعات من خبراء واستشاريين لتطوير البرامج التي لها علاقة بالإدارة الرقمية" والإجابة "تعيين موظف

مختص بصيانة ومتابعة تقنيات الإدارة الرقمية" والإجابة "توفير الدعم المالي المناسب واللازم لتوفير الأجهزة التقنية الحديثة، وتحديثها، وصيانتها، وتوفير البرامج اللازمة لها" بنسبة مئوية (16.66%)، ومن ثم الإجابة "إتاحة فرصة التكافؤ بين السلطة والمسؤولية للموظف من خلال وضوح المهام والواجبات" بنسبة مئوية (5.55%).

السؤال الفرعي الثاني: ما دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك؟

قامت الباحثة بحساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك، وهي كما يلي:

جدول (17.4) : دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
33.33	6	مبادرة الإدارة العليا في الجامعات إلى نشر ثقافة الإدارة الرقمية عن طريق الندوات والورش وعمل المحاضرات.
22.22	4	للإدارة الرقمية دور فاعل في عملية الاتصال والتواصل، حيث تزيل الحواجز النفسية بين الرئيس والمرؤوس؛ لأن هذا التواصل يكون مفتوحاً في جميع الأوقات مما يسهل على الطرفين الحصول على المعلومة ومعالجتها بشكل أسرع.
11.11	2	توفير الوقت والجهد في عملية الاتصال والتواصل من خلال تفعيل تطبيق الإدارة الرقمية، وتقليل التكاليف.
16.66	3	ربط الأقسام المختلفة من خلال وسائل التواصل الرقمي المختلفة وجعل المعاملات التي تصدر عنها رسمية بشرط تحقيق مبدأ السلامة الرقمية والأمن الإلكتروني.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
11.11	2	المساعدة في التغلب على عامل البعد الجغرافي.
27.77	5	ضرورة وجود أكثر من قناة للتواصل لضمان سهولة تعميم الأوامر والتعليمات وسرعة التعاطي معها، خاصة في زماننا هذا، حيث أصبح التأجيل فيه لأي مطلوب إداري قد يتسبب في إرباك أو خلل أو تأخير العمل المطلوب.
22.22	4	اختصار الكثير من الوقت والمجهود من خلال إتاحة الفرصة لإنجاز الكثير من الأعمال خارج أوقات الدوام.
11.11	2	تسهيل تدفق المعلومات وإيصال الملفات إلى المعنيين في أحسن الظروف.
22.22	4	توجيه انتباه القيادة الإدارية بالجامعات الفلسطينية لهذه العناصر، وتنمية الوعي بها، واستثمارها لصالح عملية التحول الرقمي للجامعة إدارياً، وتعليمياً وبحثياً وخدمياً.
16.66	3	تخفيف الضغط من تزامم المراجعين والجمهور من خلال توفير الخدمات الإلكترونية

يبين الجدول السابق أن الإجابة "مبادرة الإدارة العليا في الجامعات إلى نشر ثقافة الإدارة الرقمية عن طريق الندوات والورش وعمل المحاضرات" حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33%)، تليها الإجابة "ضرورة وجود أكثر من قناة للتواصل لضمان سهولة تعميم الأوامر والتعليمات وسرعة التعاطي معها خاصة في زماننا هذا حيث أصبح التأجيل فيه لأي مطلوب إداري قد يتسبب في إرباك أو خلل أو تأخير العمل المطلوب" بنسبة مئوية (27.77%)، ومن ثم الإجابة "للإدارة الرقمية دور فاعل في عملية الاتصال والتواصل، حيث تزيل الحواجز النفسية بين الرئيس والمروؤوس؛ لأن هذا التواصل يكون مفتوحاً في جميع الأوقات مما يسهل على الطرفين الحصول على المعلومة ومعالجتها بشكل أسرع" والإجابة "اختصار الكثير من الوقت والمجهود من خلال إتاحة الفرصة لإنجاز الكثير من الأعمال خارج أوقات الدوام" والإجابة "توجيه انتباه القيادة الإدارية بالجامعات الفلسطينية لهذه العناصر، وتنمية الوعي بها، واستثمارها لصالح عملية التحول الرقمي للجامعة إدارياً، وتعليمياً وبحثياً وخدمياً" بنسبة مئوية (22.22%)، تليها الإجابة "ربط الأقسام المختلفة من

خلال وسائل التواصل الرقمي المختلفة وجعل المعاملات التي تصدر عنها رسمية بشرط تحقيق مبدأ السلامة الرقمية والأمن الإلكتروني" والإجابة "تخفيف الضغط من تراحم المراجعين والجمهور من خلال توفير الخدمات الإلكترونية" بنسبة مئوية (16.66%)، ومن ثم الإجابة "توفير الوقت والجهد في عملية الاتصال والتواصل من خلال تفعيل تطبيق الإدارة الرقمية، وتقليل التكاليف" والإجابة "المساعدة في التغلب على عامل البعد الجغرافي" والإجابة "تسهيل تدفق المعلومات وإيصال الملفات إلى المعنيين في أحسن الظروف" بنسبة مئوية (11.11%).

السؤال الفرعي الثالث: ما هي مقترحاتك، بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟

قامت الباحثة بحساب الأعداد والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المقترحات بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، وهي كما يلي:

جدول (18.4): المقترحات بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
16.66	3	تعزيز عملية التشبيك الرقمي بين كافة العاملين في الجامعات.
33.33	6	إلقاء الضوء على أحد أبرز نماذج الجامعات الرقمية العربية، واستخلاص أوجه الاستفادة منها في التحول إلى جامعة ذكية.
27.77	5	توفير الإنترنت وبسرعة عالية لضمان تحميل وتنزيل المطلوب من العاملين بشكل سهل ويحقق الهدف.
5.55	1	العمل على التطوير المستمر الذي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وسهولة تعميمه والعمل عليه بطريقة علمية محددة مما يوفر الوقت والجهد.
16.66	3	توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية مع مراعاة الأمن المعلوماتي والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الرقمية.
11.11	2	وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات.
5.55	1	الاعتماد على تطبيقات ذات كفاءة عالية من حيث سرعة الاستجابة للأوامر.
16.66	3	سهولة الرجوع لتلك التطبيقات والتعامل بها ومعها للتسهيل على الجميع استخدامها.

النسبة المنوية	العدد	الإجابة
11.11	2	توفير تنسيق وتعاون مشترك مع الهيئات العليا في الدولة والمسؤولة عن الجامعات لضمان الأمن المعلوماتي.

يبين الجدول السابق أن الإجابة "إلقاء الضوء على أحد أبرز نماذج الجامعات الرقمية العربية، واستخلاص أوجه الاستفادة منها في التحول إلى جامعة ذكية" حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33%)، تليها الإجابة "توفير الإنترنت وبسرعة عالية لضمان تحميل وتنزيل المطلوب من العاملين بشكل سهل ويحقق الهدف" بنسبة مئوية (27.77%)، ومن ثم الإجابة "تعزيز عملية التشبيك الرقمي بين كافة العاملين في الجامعات" والإجابة "توفير البنية التحتية للإدارة الرقمية مع مراعاة الأمن المعلوماتي والخصوصية أثناء تطبيق الإدارة الرقمية" والإجابة "سهولة الرجوع لتلك التطبيقات والتعامل بها ومعها للتسهيل على الجميع استخدامها" بنسبة مئوية (16.66%). تليها الإجابة "وضع التشريعات القانونية اللازمة لتطبيق الإدارة الرقمية في الجامعات" والإجابة "توفير تنسيق وتعاون مشترك مع الهيئات العليا في الدولة والمسؤولة عن الجامعات لضمان الأمن المعلوماتي" بنسبة مئوية (11.11%)، ومن ثم الإجابة "العمل على التطوير المستمر الذي يؤدي إلى سرعة إنجاز العمل وسهولة تعميمه والعمل عليه بطريقة علمية محددة مما يوفر الوقت والجهد" والإجابة "الاعتماد على تطبيقات ذات كفاءة عالية من حيث سرعة الاستجابة للأوامر" بنسبة مئوية (5.55%).

الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

3.5 مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الأولى

4.5 مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثانية

5.5 مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الثالثة

6.5 مناقشة نتائج فحص الفرضية الصفرية الرابعة

7.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

التوصيات

مناقشة النتائج والتوصيات:

اشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، في ما يتعلق بواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما اشتمل على التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها

تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها

ما واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

أظهرت نتائج سؤال الدراسة الأول - الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، كما تحدد في أداة الدراسة - أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.52) والانحراف المعياري (0.674)، وهذا يدل على أن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية جاء بدرجة متوسطة، وقد حصل مجال المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية على أعلى متوسط حسابي بمقدار (3.65)، يليه مجال المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية بمتوسط حسابي (3.58)، ومن ثم مجال المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية بمتوسط حسابي (3.49)، ومن ثم مجال المتطلبات المادية الرقمية بمتوسط حسابي (3.41)، بينما حصل مجال متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية على أقل متوسط حسابي (3.38)، وجميعها جاءت بدرجة متوسطة.

ومن وجهة نظر الباحثة تعزى هذه الدرجة المتوسطة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تمتلك خطة زمنية معتمدة لتطبيق الإدارة الرقمية في كلياتها المختلفة، وتعتمد في عملها على المواكبة دون وضع الخطط، وهذا الأمر تبدى خلال فترة جائحة كورونا واللجوء إلى التعليم عن بعد، وما شابها من إرباك، نتيجة لعدم وجود ثقافة رقمية وكوادر بشرية كافية مدربة ومؤهلة للتحويل الرقمي

وهذا ما أظهرته المقابلة مع مجموعة من عمداء الكليات التي بينت أيضا وجود مستوى متوسط من واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، وتعزى هذه النتيجة لعدم وجود استراتيجيات واضحة لدى قادة الجامعات تشمل الرؤية والرسالة والأهداف والأنشطة والامكانيات المادية والمالية والبشرية ووضع آليات ومعايير لمتابعة الخطة التنفيذية وتقويمها من خلال مؤشرات واضحة، وعدم قدرتها على تلبية متطلبات التكيف مع الادارة الرقمية نظرا لعدم وجود فريق عمل متخصص يتابع باستمرار ويعمل تغذية راجعة دورية ومستمرة حتى نجاح التحول الرقمي الكامل لجميع وظائف الجامعات وخدماتها".

تتفق نتيجة هذه الدراسة مع دراسة زيادة (2021)، التي أظهرت نتائجها أن درجة توافر مقومات الإدارة الرقمية لمساعدة القيادة الأكاديمية لممارسة القيادة الإبداعية جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.18) وتختلف مع دراسة الأشول (2021)، التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية لدى أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة كبيرة.

أما بالنسبة لمجالات الدراسة

المجال الأول: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية:

تشير النتائج الخاصة بالمتوسطات الحسابية لمجال (المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية) إلى أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (3.65) والانحراف المعياري (0.732) وهي درجة متوسطة؛ فقد حصلت الفقرة " تُراعي إدارة الجامعة المتغيرات الرقمية عند تحديد أهدافها المستقبلية." على أعلى متوسط حسابي (4.10)، تليها فقرة " تهيئ إدارة الجامعة البنية المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني." بمتوسط حسابي (3.80). وحصلت الفقرة "تُشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبرامج الإلكترونية." على أقل متوسط حسابي (3.25).

تعزى هذه النتيجة إلى أن الجامعات ليس لديها ميزانية مالية مخصصة لتوفير ودعم بنية تحتية تكنولوجية وعدم اهتمام ادارة الجامعة بتدريب الهيئات الادارية والاكاديمية على استخدام التكنولوجيا وعدم قدرتها على تحديد احتياجاتها التدريبية المطلوبة للتحول الرقمي كما أنها لا تشرك الأكاديميين في التخطيط للبرامج الرقمية

مما يؤدي الى عدم تنفيذ الخطط بشكل صحيح والاعتماد على الأدوات التقليدية وأن الجامعات تفتقر إلى دعم الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لإيجاد بيئة مادية ومالية وإدارية مناسبة تساعد على مواكبة التسارع الرقمي وتزويد القائمين على عملية التطبيق بتلك المتطلبات،. واختلفت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة الدهشان والسيد (2020) وأشارت فيه إلى أن متطلبات تحول الجامعات المصرية الحكومية الى جامعات ذكية وفق متطلبات الادارة الرقمية جاءت بدرجة عالية.

2.2.5 المجال الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية:

يتبين من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية) جاءت بدرجة متوسطة بشكل عام، فقد حازت فقرة " تعمل الجامعة على تقوية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الإدارة الرقمية." على أعلى متوسط حسابي (3.86)، تليها فقرة " تهيئ الجامعة المبرمجين القادرين على تصميم برامج تناسب احتياجات العمل." بمتوسط حسابي (3.76)، وحصلت الفقرة "تتشر الجامعة الوعي الرقمي بين العاملين فيها" على أقل متوسط حسابي (3.37).

ويرجع ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية يحتاج إلى توافر الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة التكنولوجيا الرقمية، والعمل على تأهيل العاملين بشكل متواصل لمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ووضع نظام للحوافز يدعم ويضمن سرعة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، إضافة الى أهمية نشر الوعي بالثقافة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي يتطلب إعداد كوادر بشرية مؤهلة حتى تكون مسؤولة عن التخطيط والتنظيم والتطبيق ومراقبة التحول الرقمي.

انفقت نتائج الدراسة مع دراسة السهلي (2020)، ودراسة توكدمير وبايسنوكورفال وأريفو (Tokdemir, Pacin, Kurfal and Arifo, 2017).

3.2.5 المجال الثالث: المتطلبات المادية الرقمية:

أما في ما يتعلق بمجال المتطلبات المادية الرقمية، فقد جاءت الممارسات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.41)، وحصلت الفقرة "توفر إدارة الجامعة أجهزة رقمية حديثة للعاملين كافة" على أعلى متوسط حسابي (3.64)، تليها فقرة "توجد في الجامعة أجهزة إلكترونية مناسبة

لمتطلبات العمل" بمتوسط حسابي (3.56) وحصلت الفقرة "توجد في الجامعة خطة متكاملة لبيانات ومواصفات البنية التحتية الرقمية" على أقل متوسط حسابي (3.15)، تليها الفقرة "تتوفر في الجامعة أجهزة اتصال رقمي حديثة" بمتوسط حسابي (3.25).

ويعزى ذلك إلى أن الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية لا تتوافر فيها الأجهزة الرقمية الحديثة المناسبة لمتطلبات العمل ولا تعمل على توفيرها للعاملين بالشكل المطلوب وضعف شبكة الانترنت في الجامعات وعدم وجود خطة متكاملة لبيانات ومواصفات البنية التحتية الرقمية كما أن الربط الرقمي بين الكليات في الجامعة الواحدة ضعيف ولا يتوافر بالقدر الكافي

اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Schiopoiu و Burdescu (Schiopoiu & Burdescu,) (2017)، واختلفت مع دراسة المليجي (2011).

4.2.5 المجال الرابع: متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية:

يتضح من النتائج أن المتوسطات الحسابية لمجال (متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية) جاءت بدرجة متوسطة، حيث حصلت الفقرة "تعتمد الجامعة المراسلات الرسمية مع الجامعات الأخرى إلكترونياً" على أعلى متوسط حسابي (3.57)، تليها فقرة "تُعزز الجامعة التواصل الإلكتروني بين العاملين لتسهيل المعاملات (الإدارية والبشرية)" بمتوسط حسابي (3.49)، وحصلت الفقرة "تعقد إدارة الجامعة بعض اجتماعاتها من خلال تطبيقات رقمية (Zoom, Teams)"، على أقل متوسط حسابي (3.24)، تليها الفقرة "يتواصل العاملون في (الخطابات والمراسلات) بين الكليات والأقسام في الجامعة إلكترونياً" بمتوسط حسابي (3.30).

ويعزى ذلك إلى أن الجامعات أدخلت التكنولوجيا جزئياً في أعمالها الادارية و عمليات الاتصال والتواصل مع العاملين فيها من خلال استخدام البريد الإلكتروني للمراسلات ووسائل الاتصال الخاصة بالجامعات ولكنها لم تفعل التطبيقات الرقمية (Zoom, Teams)، في اجتماعاتها مع العاملين بالشكل المطلوب وذلك لشعورهم بعدم الحاجة اليها بعد انتهاء جائحة كورونا كما أن الخطة التي تعدها القيادات في الجامعات الفلسطينية تشعر العاملين بأهمية توافر مهارات التوجيه للتعامل مع المستجدات ومحاولة الارتقاء بالعمل الإداري للجامعة للدخول إلى مجال المنافسة العالمية والحصول على تصنيفات متقدمة، الأمر الذي يتطلب بذل الإدارة الجامعية المزيد من الجهد في تحسين عملية التدريب والتنمية.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة إليوت وكاي ولابلانت (Elliot, Kay, Laplante, 2016)، واختلفت بنتائجها مع دراسة بشير (2017).

6.2.5 المجال الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية:

أما في ما يتعلق بالمتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية، فقد جاءت الممارسات بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي للدرجة الكلية (3.49)، وحصلت الفقرة "تعمل إدارة الجامعة على نشر الوعي الأمني الإلكتروني داخل الحرم الجامعي" والفقرة "تؤمن إدارة الجامعة حماية مستمرة لنظمها المعلوماتية" على أعلى متوسط حسابي (3.60)، تليها فقرة "تُنظم إدارة الجامعة دورات للاختصاصيين بأمن نظم المعلومات الرقمية بشكل مستمر" بمتوسط حسابي (3.50)، وحصلت الفقرة "تعمل إدارة الجامعة على تصميم برامج (الأمن والحماية) اللازمة لتطبيقاتها الرقمية" على أقل متوسط حسابي (3.37)، تليها الفقرة "تطبق إدارة الجامعة نظام حفظ وأرشفة الوثائق البعيد عن الاختراق" بمتوسط حسابي (3.41).

تعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الجامعية لا تعمل على نشر الثقافة و الوعي الأمني الرقمي داخل الحرم الجامعي بالشكل المطلوب وليس لديها اهتمام بالقدر الكافي لجذب اختصاصيين في أمن وحماية المعلومات أو لتنظيم دورات للاختصاصيين بشكل مستمر لتأمين الأجهزة والشبكات والصيانة الدورية وعدم توفير قسم خاص بأمن نظم المعلومات يعمل على حماية البيانات الخاصة بالجامعة من الاختراق

وانفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة Tokdemir, Pacin, Kurfal and Arifo (2017) في التعرف إلى العوامل التي تسهم في إقناع المواطنين باستخدام الخدمات الحكومية الإلكترونية في تركيا، كما هدفت الدراسة إلى استخدام نموذج UTAUT الذي تم إثراؤه من خلال تقديم الثقة في الإنترنت وثقة العوامل الحكومية في الدراسة، وحل الخلافات والمشاكل التي تعترض عملهم والتكيف مع المستجدات، ودراسة كوك (Kwok, 2015).

2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ونصه:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغيرات (الجنس، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الجامعة، الجامعة)؟

وقد تم فحص السؤال من خلال مناقشة نتائج فحص فرضيات الدراسة الصفرية على النحو الآتي:

1.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفرية الأولى ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت نتائج الفرضية الأولى عدم وجود فروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وهذا يعني أن جميع أفراد العينة من العاملين في الجامعات الفلسطينية ذكوراً وإناثاً قد اتفقوا على واقع الإدارة الرقمية في الجامعات، وربما يعود ذلك إلى أن طبيعة عمل الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية تخضع للمستوى التنظيمي والإداري نفسه عند إعداد وتطبيق الخطة الجامعية، وإلى وجود العديد من المشكلات والقصور التي تعاني منها الجامعات الفلسطينية في واقع الإدارة الرقمية والحاجة إلى مواكبة كل اتجاهات التطور في الجامعات الفلسطينية وفقاً للثورة الرقمية التي يشهدها الفكر التربوي الحديث وتطبيقات الذكاء الاصطناعي كما ترى الباحثة أن النتيجة تأتي ضمن سياقها المنطقي وذلك كون العاملين ذكور وإناث يحصلون على نفس التأهيل والتدريب الموجه من إدارة الجامعات لكلا الجنسين وضمن نفس البرامج والمناهج لذلك من الطبيعي ألا نجد أي اختلاف يذكر لمتوسطات استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الجنس.

وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الأشول (2021). التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية يعزى لمتغير الجنس.

2.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفرية الثانية ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير المسمى الوظيفي (أكاديمي، إداري).

أظهرت نتائج الفرضية الثانية أنه توجد فروق في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وكذلك للمجالات، حيث كانت الفروق لصالح الأكاديميين، وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

وتعزو الباحثة ذلك الى التباين في حاجة الأكاديميين والاداريين للتحويل الرقمي لأداء مهامهم الادارية والاكاديمية بالشكل المطلوب

وقد اختلفت هذه الدراسة في نتائجها مع دراسة ماضي وأبو حجير (2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة في مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحويل الرقمي تعزى لمتغيرات الجنس.

3.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفرية الثالثة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة (أقل من 5 سنوات، من (5-10) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

أظهرت نتائج الفرضية الثالثة وجود فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة، وكانت الفروق في الدرجة الكلية بين (أقل من 5

سنوات) و(أكثر من 10سنوات) لصالح (أقل من 5 سنوات)، وبين (من 5-10 سنوات) و(أكثر من 10 سنوات) لصالح (من 5-10 سنوات).

وتعزو الباحثة ذلك إلى حداثة مصطلح الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية ومتطلبات تطبيقها لدى العاملين من أصحاب السنوات الأولى من تعيينهم، أما أصحاب الخبرة التي تزيد على 10 سنوات فقد يفسر ذلك بأن العاملين في الجامعات من إداريين وأكاديميين لا تتوفر لديهم الرغبة في تفعيل الإدارة الرقمية في الجامعة نظراً لضعف مهاراتهم التكنولوجية والرقمية وقدرتهم على التعامل مع التطبيقات الحاسوبية الحديثة.

وقد اتفقت هذه الدراسة بنتائجها مع دراسة الدهشان والسيد (2020)، التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقدير أفراد العينة في تلك الدرجة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح الذين كانت لديهم خبرة (من 1 إلى 5 سنوات).

4.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفرية الرابعة ونصها:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها تعزى لمتغير الجامعة (جامعة القدس، وجامعة فلسطين التقنية (خضوري) - فرع رام الله، جامعة القدس المفتوحة فرع رام الله والبيرة)".

أظهرت نتائج الفرضية الرابعة أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الرابعة، حيث يلاحظ أن الفروق في الدرجة الكلية كانت بين (القدس المفتوحة-رام الله) و(فلسطين التقنية خضوري- رام الله) لصالح (القدس المفتوحة-رام الله)، وبين (القدس) و(فلسطين التقنية خضوري- رام الله) لصالح (القدس).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن جامعتي القدس والقدس المفتوحة لديهما الجهوية و البنية التحتية والكوادر البشرية المؤهلة و أنظمة المعلومات المناسبة التي تمكنهما من التحول الرقمي بشكل

أفضل من جامعة فلسطين التقنية، كما أن جامعة القدس المفتوحة تعتمد نظام التعليم عن بعد منذ بدايتها والقوانين واللوائح تساعد جامعتي القدس المفتوحة والقدس على التحول للنظام المحوسب على عكس جامعة فلسطين التقنية التي تخضع للوائح وأنظمة تقيد مهمة التحول دون الرجوع للإدارة العليا واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة السهلي (2020).

مناقشة وتفسير نتائج السؤال الثالث (أسئلة المقابلة):

يهدف السؤال الحالي إلى الكشف عن واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، وقد أشارت النتائج إلى مجموعة من المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات، وناقش أدناه نتائج الدراسة، وتفسيرها:

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

تبين من خلال المقابلة التي أجرتها الباحثة مع عينة من عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية أن الإجابة: (وضع استراتيجية التحول الرقمي للجامعات: متضمنة رؤية ورسالة الجامعة وأهدافها الاستراتيجية التي تعمل على ترجمة التحول نحو الإدارة الرقمية، يقودها فريق عمل متخصص من الخبراء) حصل على أعلى نسبة مئوية (33.33%)، تليها بنسبة (27.77%) (رفع كفاءة البنية التحتية الأساسية لشبكات المعلومات والموقع والبوابة الإلكترونية بالجامعة حيث ينقصها الكثير لتصل إلى مرحلة الاستفادة القصوى (الرفاهية الرقمية)، في وظائفها وخدماتها في ضوء إمكانياتها وظروفها والقوى والعوامل المحيطة بها)، ويمكن تفسير هذه المقترحات بأن الجامعات الفلسطينية أصبحت تدرك أن عصر اليوم هو عصر رقمي بامتياز، بالتالي فإن اكتساب ميزة التميز لا يحصل عليها إلا الرواد والمبتكرون والمجددون الذين يؤمنون بأن معظم الأفكار الجديدة التي تبث نجاحها بدأت بأفكار كان من الصعب تصديقها أو الاقتناع بها، فعملية الابتكار التكنولوجي أو "التجديد التكنولوجي" تتضمن مجموعة الأنشطة التي تساهم في إيجاد إستراتيجيات ناجحة تعتمد على المعلومات والتحليل بالدرجة نفسها التي تعتمد على الابتكار والإبداع وتحدي الثوابت التي تعمل

على تجويد واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية والعمل على إيجاد حلول مستمرة لتحديات ورهانات الإدارة الرقمية في الجامعات.

وهذا يتفق مع دراسة زيادة (2021).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما سُبُل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

من خلال المقابلة التي تمت مع أفراد عينة الدراسة تبين أن الإجابة "الإعداد والتدريب المستمر للعاملين على جودة استخدام الإدارة الرقمية من خلال عقد دورات تأهيل للعاملين وتهيئتهم نحو التحول الرقمي للجامعات وتحفيزهم لحضورها" حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33%) ، تليها الإجابة "التطوير المستمر للأنظمة الرقمية لزيادة حماية المعلومات، واستخدام أحدث البرامج والطرق اللازمة لمنع التعديل على البيانات والمعلومات أو محاولة سرقتها أو تزويرها" بنسبة مئوية (27.77%)، ومن ثم الإجابة "نشر الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الرقمية، وهذا يعني أن إسهامات الإدارة الرقمية في الجامعات نحو تحقيق إدارة التميز والإبداع لا بد لها من التغيير الحقيقي والفعال في أنماط تنظيم العمل وتنفيذ العمليات فيها من خلال: إحداث تغييرات تنظيمية تتوافق تماماً مع متطلبات "إدارة التميز" من أهمها إعادة تصميم نظم التخطيط في الجامعات الفلسطينية بإضفاء عناصر المرونة واستشعار التغييرات العالمية في مجال الرقمية، وكذلك التوسع في الاستخدام الرقمي لتكنولوجيا المعلومات من خلال الاستثمار الأمثل للفرق العاملة في الجامعات وبذلك تتمكن الجامعة -بفضل منهجية الإدارة الرقمية- من أن تتحول من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط جديد للإدارة يعتمد على أساليب متطورة في العمل، يكشف عن إمكانية استثمار التكنولوجيا في خدمة الجامعة ويمكنها من الحفاظ على نشاطها وقوتها.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني ما دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك؟

من خلال الاستماع إلى الإجابات أثناء إجراء المقابلة تبين أن الإجابة (تبادر الإدارة العليا في الجامعات بنشر ثقافة الإدارة الرقمية عن طريق الندوات والورش وعمل المحاضرات) حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33) %، تليها نسبة 19.2% للإجابة (ضرورة وجود أكثر من قناة للتواصل لضمان سهولة تعميم الأوامر والتعليمات وسرعة التعاطي معها خاصة في زماننا هذا حيث قد يتسبب التأجيل في إرباك أو خلل أو تأخير في العمل المطلوب.) ويمكن أن يفسر ذلك أنه في ظل التوجه العالمي نحو اقتصاديات المعرفة التي تعتمد بشكل أساسي على التقنيات الحديثة في استخدام المعرفة لرفع الرفاه الاجتماعي واستثمار الموارد الاقتصادية المختلفة بشكل علمي وعقلاني، أصبحت الإدارة الرقمية وسيلة بقاء وأداة لا يمكن الاستغناء عنها في عالم مفتوح على عناصر التغيير والابتكار والإبداع والتنافسية التي تعد بمثابة معايير تعكس مستوى الأداء وتعمل على زيادة كفاءة وفعالية الأداء التنظيمي للجامعة وتحسين صورة مخرجاتها وتسريع عمليات تبادل معلوماتها عبر الشبكات، الشيء الذي مكن منظمات الأعمال المعاصرة من الاستفادة بشكل كبير من مزايا هذه الإدارة لغرض إعادة تصميم وتشكيل بنيتها التحتية.

مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث: ما هي مقترحاتك، بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟

من خلال الاستماع إلى إجابات عمداء الكليات - أفراد العينة - تبين أن الإجابة (إلقاء الضوء على أحد أبرز نماذج الجامعات الرقمية العربية، واستخلاص أوجه الاستفادة منها في التحول إلى جامعة ذكية) حصلت على أعلى نسبة مئوية (33.33) % تليها نسبة (27.77) % للإجابة (توفير الإنترنت وبسرعة عالية لضمان تحميل وتنزيل المطلوب من العاملين بشكل سهل ويحقق الهدف)، وهذا يؤكد أنه لتحقيق إدارة رقمية فاعلة في الجامعات الفلسطينية تحتاج الجامعات إلى الارتكاز إلى أعمدة ومداخل رئيسة لتحقيق مطلبها المنشود، ولعل أهمها انتهاج وتطبيق مفهوم الإدارة الرقمية الذي يعتمد أساساً على التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصالات لما له من أثر كبير في تعظيم مركزها التنافسي، وجعلها قادرة أكثر على إبداع وابتكار طرق وأساليب حديثة وسهلة تحقق لها التميز ورصد وتحديد الفرص والتهديدات المتوقعة، مما يساعدها في صياغة استراتيجيات متميزة أكثر نجاحاً تمكنها من تحسين أدائها وتحقيق أهدافها العامة بصورة أفضل.

3.5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، توصي الباحثة بما يأتي:

- توفير العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول للإدارة الرقمية، من خلال توفير ميزانية خاصة لتطوير جودة الخدمات الإلكترونية نحو التحول الرقمي في الإدارة.
- توفير الدعم الكافي للبنية التحتية للتحول الرقمي من خلال استخدام التطبيقات الحاسوبية التعليمية، ووسائل التواصل داخل الجامعة.
- تعزيز توجهات العاملين في الجامعات الفلسطينية كافة سواء كانوا إداريين أو أكاديميين على جميع المستويات وفي مختلف المواقع والتخصصات نحو أهمية التحول الرقمي.
- تشبيك الأقسام المختلفة في الجامعات مع بعضها لسهولة التواصل.
- العمل على تقنية الأنشطة الإدارية بالجامعة وكلياتها وتعميق استخدام التكنولوجيا الحديثة لتنمية القدرات التنافسية.
- توفير المقومات المادية التكنولوجية من برمجيات وشبكات تكنولوجية وتقنيات الاتصال المختلفة لسهولة تطبيق الإدارة الرقمية بين الإدارات.
- توفير المقومات الأمنية السيبرانية من خلال سياسات أمنية واضحة وتحقيق سرية المعلومات من خلال أدوات التشفير للحد من السرقة الإلكترونية والحفاظ على خصوصية الجامعة.
- توفير نظام خاص للتعامل مع المشكلات الطارئة وإدارة الأزمات إلكترونياً.

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع العربية

أبو عاشور، النمري، وديانا.(2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والاداريين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 9(2) ، 199-

220

أحمد، محمد فتحي .(2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية - جامعة الفيوم - كلية التربية*، 14 (6): 403-628.

الأشول، جمال سعد .(2021). الإدارة الإلكترونية وأثرها في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بجامعة العلوم والتكنولوجيا اليمنية. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 47(8): 208-263.

أمين ، مصطفى. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية*، 19(19) ، سبتمبر، 11- 116

بشير، صبحي المهدي. (2017). دور الثقافة التنظيمية في قبول واستخدام الإدارة الإلكترونية في جامعة الزاوية- ليبيا، رسالة دكتوراة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا.

البععوي، موزي بنت مشرف .(2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية - المركز القومي للبحوث غزة*، 24(3): 1-25.

بكر، عبد الجواد. (2020). سياسات الذكاء الاصطناعي في نظم التعليم: وجهة نظر في رأي ملخص أوراق عمل وبحوث ودراسات المؤتمر العلمي السنوي السادس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، بعنوان " نظم التعليم قبل الجامعي في الوطن العربي وإدارته: الفرص والتحديات. مصر: دار الضيافة للنشر، جامعة عين شمس.

جمال محمد .(2009). مدى إمكانية تطبيق الإدارة الإلكترونية بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين بمكتب غزة الإقليمي ودورها في تحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة

حبيب ، سامي .(2019). التحول الرقمي ودوره في رفع كفاءة الأداء بالجامعات المصرية. مقال الكتروني، تاريخ الزيارة 2022/12/25م، منشور على الرابط: <https://www.elsaba7.com/details/254987?Fbclid12/12/2019at11:08:43Am>

الحمادي، بسام .(2004). الإدارة الإلكترونية. رسالة معهد الإدارة ، العدد (50)، الرياض، 2004، الدعيس ، محمد و الدعيس ، ابراهيم .(2020).درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب في المجالات الإدارية ، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية ، 1(5) 68- 93

الدهشان ،جمال علي ،.(2007).الجامعة الافتراضية أحد الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي.المؤتمر القومي الرابع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان " آفاق جديدة في التعليم الجامعي العربي"،2،مركز تطوير التعليم الجامعي جامعة عين شمس ،25-26 نوفمبر

الدهشان، جمال علي، والسيد، سماح السيد. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربوية - كلية التربية -جامعة سوهاج، 1(78): 1250-1344.

الرشيد، عليان. (2007). تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإلكترونية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية. الرميدي، بسام وطلحي فاطمة الزهراء. (2018). تقييم مدى توافر متطلبات الجامعات الذكية في الجامعات المصرية - دراسة حالة جامعة مدينة السادات بمصر. (الملتقى الدولي الأول حول التكوين الجامعي والمحيط الاجتماعي: تحديات وآفاق): مخبر الهندسة المعمارية 11 - 12 نوفمبر.

زيادة، رانيه محمد (2021). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية - دراسة حالة جامعة الملك خالد. مجلة تطوير الأداء الجامعي -جامعة المنصورة، 14 (2): 89-116.

السهلي، نورة بتال. (2020). درجة تطبيق الإدارة الالكترونية في جامعة حفر الباطن وسبل تطويرها في ظل التحول الى جامعة بلا ورق. المجلة التربوية لكلية التربية - جامعة سوهاج، ع(77): 586-624.

صغير، زكريا وريالة، سارة. (2020). الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي في ظل البيئة الرقمية واقتصاد المعرفة. المجلة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب ع (14)، 185-200.

الصيرفي، محمد. (2007). الإدارة الإلكترونية. دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ضحاوي، بيومي، والمليجي، رضا . (2010). توجهات الإدارة التربوية الفعالة في مجتمع المعرفة، دار الفكر العربي.

عامر، طارق. (2007). الإدارة الإلكترونية: نماذج معاصرة. دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة.

العبود، فهد. (2003). الحكومة الإلكترونية بين التخطيط والتنفيذ. مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض.

السالمي، علاء، والبياتي، هلال، والكيلاني، عثمان . (2012). أساسيات نظم المعلومات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان

العلاق، بشير (2005). الإدارة الرقمية-المجالات والتطبيقات. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي.

علي، أسامة عبد السلام. (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية -جامعة عين شمس، 37 (2): 523-572.

علي، أسامة عبد السلام. (2011). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 14(33)، أغسطس، 267-302

غنيم، أحمد بن علي . (2006). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين في المدينة المنورة. *المجلة التربوية*، 1 (21) (81)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت ، ديسمبر

ماضي، خليل وأبو حجير، طارق .(2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. بحث علمي محكم ومنشور تم عرضه في المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، الذي نظمتها جامعة غزة بالتعاون المشترك مع جامعة (UTM) الماليزية، جامعة غزة 13 - 14 /7/2020.

محبوب، بسمان . (2006). *استراتيجية التحول إلى جامعة رقمية*. ندوة استراتيجيات التطوير في المؤسسات العربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.

محمد، أحمد .(2004). *الإدارة الإلكترونية: آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل*. المنصورة: المكتبة العصرية

المسعود، خليفة .(2008). *المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

المسلماني، مصباح .(2010). *درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في إمارة أبوظبي للإدارة الإلكترونية*. رسالة ماجستير غير منشورة. عمان: جامعة عمان العربية ، كلية العلوم التربوية والنفسية

المليجي، رضا (أ) .(2011). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي : مدخل للجامعة المتعلمة في مجتمع المعرفة*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع ، القاهرة .

_____ (ب) .(2011). *معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية*. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

_____ (ج) .(2011). *نحو تعليم متميز في القرن الحادي والعشرين: رؤى استراتيجية ومداخل اصلاحية*. دار الفكر العربي، القاهرة.

_____ (د). (2011). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. مجلة مستقبل العربية -المركز العربي للتعليم والتنمية، 74 (18): 89-170.

النجار، فايز جمعة. (2012): نظم المعلومات الإدارية: منظور إداري، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

نجم، عبود. (2004). الإدارة الإلكترونية ، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للنشر ، الرياض.

نجم، نجم. (2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية" الاستراتيجية - الوظائف - المجالات ". عمان دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

الهادي، محمد (2018). الثورة الرقمية: التحول الرقمي ونماذج الأعمال الجديدة. المجلة المصرية للمعلومات "كمبيونت"، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات ESISACT ، 21 يونيو، ص 9-21.

غالب، ياسمين سعد. (2005). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. الرياض معهد الإدارة العامة مركز البحوث.

ياسين، سعد. (2006). نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

وزارة التربية والتعليم العالي (2018): قانون رقم 11 لسنة 2018 بشأن التعليم العالي.

وزارة التربية والتعليم العالي (2006): قانون رقم 11 ، 12 لسنة 2006 بشأن التعليم العالي.

Brooks,C.&McCormack,M(2020).Driving Digital Transformation in Higher Education. **EDUCAUSE,ECAR research report**, Louisville, CO:ECAR, june 2020.

Coccoli, M., Guercio, A. & Maresca, P., Lidia, S. (2014): smarter universities: "**A vision for the fast changing digital era**", **journal of visual languages and computing**, vol. (25), pp. 1003- 1011.

Elliot, T; Kay, M; Laplante, M. (2016) Digital Transformation in Higher Education: How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management , **Journal of Digital Clarity Group**, 8(1): 2- 35.

Houghton, J.& et al.(2003). **Changing Research Practices in the Digital Information and Communication Environment**. Department of Education, Science and Trainig, Australian National University, Australia , 2003

Hilton, J.(2003). **Digital Asset Management Systems** , Educase Review, April 2003.

Kwok, L. (2015). A vision for the development of i-campus, **Smart Learning Environments-Springer Open Journal**, 2(2): 1- 13.

Lahtinen ,M, &Weaver, B.(2015).**Educating for a digital future-Walking three roads simultaneously : one analog and two digital**.LU: s femte hogskolepedagogiska utvecklingskonferens,26 november

Licka , paul ,Gautschi ,patricia .(2017).**Survey The digital futureof higher education-What dose it look like and how can it be shaped?** berinfor ,Germany.

Limani ,y.,Hajrizi, E.,Stapleton,L., &Retkoceri,M.(2019). **Digital Transformation Readiness Higher Education Institutions (HEI):**

The Case of Kosovo. IFAC(International Federation of Automatic Control), IFAC papers On Line 25-52 (2019), Hosting by Elsevier Ltd. 52-57

Malhotra, Y (2000) Knowledge Management for E-Business performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time", Information Strategy: **The Executives Journal**, 16(4) 5-16.

Newman, B. & Conrad, K. (2000). **A Framework for Characterizing Knowledge Management Methods, Practices, and Technologies.** The Knowledge Management Theory Papers. The Knowledge Management

Nasseh ,B.(2000). **Force of Change ;The Emergence of a Knowledge Society and New Generations of Learners.** Idea Group Publishing ,New York.

Pruett, J. & Schwellenbach , N.: (2004). **The Rise of Network Universities; Higher Education in the Knowledge Economy,** A Paper presented at " The Education, Participation and Globalization Prague Conference ", Houston.

Schiopoiu, A., & Dan Burdescu, D. (2017). The Development of the Critical Thinking as Strategy for Transforming a Traditional University into a Smart University. In: Uskov, V. et al. (eds.). **Smart Education and E-Learning, Smart Innovation, Systems and Technologies.** Springer International Publishing, pp67- 74.

Sebaaly , M. (2019). **Digital Transformation and Quality , Efficiency , and Flexibility in Arab Universities , in : Badran ,A.(Chief Editor). et al ,Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance.,** Springer Nature Switzerland AG 2019, 167-177

Tokdemir , G , Pacin , Y , Kurfal , M , & Arifo . (2017) . Adoption of e-government services in Turkey . **Computers in Human Behavior, Elsevier.** (66), 168 – 178

Zhang, M. (2021). Design of university archives digital management system based on CBS mode. 2021 13th International Conference on Measuring Technology and Mechatronics Automation (ICMTMA) **Journal**, doi: 10.1109/ICMTMA52658.2021.00134, pp. 583-587.

الملاحق:

ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولى:

الاستبانة في صورتها الأولى

بسم الله الرحمن الرحيم



الأستاذ الدكتور الفاضل.....حفظه الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة تعرض الباحثة بين أيديكم الأداة التي تتكون من (35) فقرة، ونظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في الميدان التربوي، أرجو من حضرتكم الاطلاع على مجالات هذه الاستبانة وفقراتها، وإبداء الرأي في مدى ملاءمتها لأغراض الدراسة من حيث:

1. درجة دقة الصياغة اللغوية وسلامتها.

2. التعديل أو الحذف أو الإضافة.

3. درجة مناسبة الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

علماً بأن إجابة أفراد عينة الدراسة ستكون وفق تدرج ليكرت الخماسي:

كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
5	4	3	2	1

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة

سارة إبراهيم ارحيل الهرش

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

(1) الجنس:

ذكر أنثى

(2) المسمى الوظيفي:

أكاديمي إداري

(3) سنوات الخبرة:

أقل من 5 من (5 - 10) سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	وضوح الفقرة		دقة الصياغة اللغوية وسلامتها		انتماء الفقرة للمجال		التعديل المقترح
		واضحة	غير واضحة	مناسبة	غير مناسبة	منتمية	غير منتمية	
المجال الأول: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية								
1.	تُراعي إدارة الجامعة المتغيرات الرقمية عند تحديد أهدافها المستقبلية.							
2.	تهيئ إدارة الجامعة البنية المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.							
3.	تُشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبرامج الإلكترونية التي تعتمد عليها.							
4.	توجد في الجامعة خطة زمنية معتمدة لتطبيق الإدارة الرقمية في كلياتها المختلفة.							
5.	تهتم إدارة الجامعة بتدريب الهيئة الإدارية على استخدام نظم المعلومات الإدارية.							
6.	يوجد في الجامعة إدارة تختص بتجديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للإدارة الرقمية.							
7.	تُوفر إدارة الجامعة نظام حوافز لحث العاملين فيها على توظيف الإدارة الرقمية.							
8.	توفر إدارة الجامعة المخصصات المالية لشراء أجهزة وشبكات حاسوبية.							
9.	تُقدم إدارة الجامعة الدعم المالي اللازم لتطوير التكنولوجيا الرقمية.							
المجال الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية								
10.	توفر إدارة خطط واضحة لتنمية قدرات العاملين على الإدارة الرقمية.							

							11. توفر إدارة الجامعة الفنيين القادرين على متابعة كل القضايا المتعلقة بالأعطال الرقمية.
							12. تهيئ الجامعة المبرمجين القادرين على تصميم البرامج الرقمية وفق احتياجات العمل.
							13. العاملين في الجامعة مؤهلين لتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.
							14. لدى العاملين في الجامعة اتجاهات إيجابية نحو الإدارة الرقمية.
							15. توفر الجامعة فرص تدريب وتأهيل العاملين في مجال استخدام الأجهزة والأدوات الالكترونية الحديثة.
							16. تنشر الجامعة الوعي الرقمي بين العاملين فيها.
							17. تهتم الجامعة بتوفير الكوادر البشرية (المؤهلة واللازمة) لتطبيق الإدارة الرقمية.
المجال الثالث: المتطلبات المادية الرقمية							
							18. يوجد في الجامعة بنية تحتية رقمية مؤهلة من الأجهزة الالكترونية.
							19. يوجد شبكة الكترونية مؤهلة تربط الكليات المختلفة في الجامعة.
							20. يوجد في الجامعة خطة متكاملة لبيانات ومواصفات البنية التحتية الرقمية.
							21. يتوفر في الجامعة أجهزة اتصال رقمي حديثة.

							يوجد منافذ كافية لخطوط الاتصال المباشر بشبكة الانترنت.	22.
							توفر إدارة الجامعة أجهزة رقمية حديثة للعاملين كافة.	23.
المجال الرابع: متطلبات التوجيه والقيادة الرقمية								
							يتواصل العاملين في (الخطابات والمراسلات) بين الكليات والأقسام في الجامعة إلكترونياً.	24.
							تشجع الجامعة العاملين فيها على (الابتكار والتجديد) في الأنشطة الالكترونية الخاصة بالطلبة.	25.
							تعقد إدارة الجامعة بعض اجتماعاتها من خلال التطبيقات على شبكة الانترنت مثل (Zoom, Teams)	26.
							تقدم الجامعة البرامج التدريبية للعاملين فيها في مجال التحول الرقمي.	27.
							تعزز الجامعة التواصل الالكتروني بين العاملين لتسهيل المعاملات (الإدارية والبشرية).	28.
							تعتمد الجامعة المراسلات الرسمية مع الجامعات الأخرى إلكترونياً.	29.
المجال الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية								
							تعمل إدارة الجامعة على تصميم برامج (الأمن والحماية) اللازمة للتطبيقات الرقمية المعمول بها.	30.
							تعمل إدارة الجامعة على نشر الوعي الأمني الالكتروني داخل الحرم الجامعي.	31.

						تُنظَم إدارة الجامعة دورات للأخصائيين بأمن نظم المعلومات الرقمية بشكل مستمر.	32.
						تأمن إدارة الجامعة حماية مستمرة لعمل جاهزية نظم المعلومات في الأزمات كافة.	33.
						يوجد لدى إدارة الجامعة قسم خاص بأمن نظم المعلومات السيبرانية.	34.
						تُطبق إدارة الجامعة نظام حفظ وأرشفة الوثائق الخاصة بها دون أن يكون عرضة للاختراق.	35.

ملحق رقم (2): أداة المقابلة بصورتها الأولية:

أسئلة المقابلة بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم



الأستاذة/ة الفاضلة/ة عميد كلية حفظكم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة تقوم الباحثة بإجراء مقابلة مع عدد من عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية وستكون أسئلة المقابلة على النحو الآتي:

أسئلة المقابلة:

السؤال الثالث: ما المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وقد ابتثق عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما سُبُل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات؟

السؤال الثاني: ما دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك؟

السؤال الثالث: هل من الممكن أن تذكر لنا بخطوات بسيطة آليات تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟

ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين:

قائمة بأسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	الاسم	مكان العمل المنطقة / الكلية
1	أ. د. عفيف زيدان	جامعة القدس - القدس - كلية التربية
2	أ. د. محمود أبو سمرة	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
3	أ. د. محمد الحراحشة	جامعة آل البيت - الأردن - كلية التربية
4	د. محمد شعيبات	جامعة القدس - القدس - كلية العلوم التربوية
5	د. سماح عريقات	وزارة التربية والتعليم الفلسطينية - رام الله - قسم البحث والتطوير التربوي
6	د. فاطمة عبد الرضا بوفتين	جامعة الكويت - الكويت - كلية العلوم التربوية
7	د. خالد الصرايرة	جامعة مؤتة - عمان - كلية العلوم التربوية
8	د. سوسن المجالي	وزارة التربية والتعليم الأردنية
9	د. فهمية البوريني	وزارة التربية والتعليم الأردنية
10	د. محمود زياد	التربية والتعليم رام الله والبيرة - قسم المتابعة الميدانية
11	د. ثائر أبو خليل	التربية والتعليم ضواحي القدس - قسم جودة الأداء المدرسي
12	د. خولة الصانع	وزارة التربية والتعليم الأردنية

ملحق رقم (4): الاستبانة بصورتها النهائية

الاستبانة في صورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



أخي الكريم/ أختي الكريمة:

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس.

لذا أرجو التكرم بقراءة الفقرات بتمعن والإجابة عنها بأمانة وموضوعية، بما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً أن المعلومات التي سنعطونها سنستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها بسريّة وموضوعيّة.

شاكراً لكم حسن تعاونكم

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

إشراف: د. يوسف فهمي حرفوش

الباحثة: سارة إبراهيم ارحيل الهرش

الإدارة الرقمية: **Digital Management**: تعرّف بأنها استراتيجية إدارية لعصر المعلومات تعمل على تحقيق الخدمات الأفضل للمؤسسات من خلال الاستغلال الأمثل لمصادر المعلومات المتاحة، وتوظيف الموارد البشرية والمادية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل توفير الوقت والمال والجهد، تحقيقاً للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة.

ويعرف واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها إجرائياً لأغراض الدراسة: مجموعة من الإجراءات التي يقوم بها العاملون في تلك الجامعات (الأكاديميون، والإداريون) وينفذونها من خلال الاستثمار الإيجابي لوسائل التكنولوجيا والاتصالات الحديثة في عملهم، والاستفادة من تلك التطبيقات في العمليات الإدارية المستخدمة من "تخطيط وتنظيم، ورقابة، وتوجيه، وتقويم" لزيادة القدرة على تحسين بيئة العمل الجامعي وتحقيق الميزة التنافسية في الأداء، وتقديم الجودة وفق المعايير الفنية والتقنية العالية التي تواكب متطلبات العصر الحديث.

القسم الأول: البيانات الشخصية

أرجو منكم التكرم بوضع إشارة (x) في المكان الذي ينطبق على حالتكم:

4) الجنس:

ذكر أنثى

5) المسمى الوظيفي:

أكاديمي إداري

6) سنوات الخبرة في الجامعة:

أقل من 5 سنوات من (5 - 10) سنوات أكثر من 10 سنوات

7) الجامعة:

جامعة القدس جامعة فلسطين التقنية / فرع رام الله

جامعة القدس المفتوحة / فرع رام الله والبييرة

القسم الثاني: أرجو التكرم بالإجابة عن كل سؤال بوضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة.

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الأول: المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية						
1.	تُراعي إدارة الجامعة المتغيرات الرقمية عند تحديد أهدافها المستقبلية.					
2.	تهيئ إدارة الجامعة البنية المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.					
3.	تُشرك إدارة الجامعة أعضاء هيئة التدريس في التخطيط للبرامج الإلكترونية.					
4.	توجد في الجامعة خطة زمنية معتمدة لتطبيق الإدارة الرقمية في كلياتها المختلفة.					
5.	تهتم إدارة الجامعة بتدريب الهيئة الإدارية على استخدام نظم المعلومات الإدارية..					
6.	توجد في الجامعة إدارة تختص بتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة للإدارة الرقمية.					
7.	تُوفر إدارة الجامعة نظام حوافز لحث العاملين فيها على توظيف الإدارة الرقمية.					
8.	توفر إدارة الجامعة مخصصات مالية لشراء أجهزة وشبكات حاسوبية.					
9.	تُقدم إدارة الجامعة الدعم المالي اللازم لتطوير التكنولوجيا الرقمية.					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
المجال الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية						
10.	توفر إدارة الجامعة الخطط الواضحة لتنمية قدرات العاملين في الإدارة الرقمية.					
11.	توفر إدارة الجامعة الفنيين القادرين على متابعة الأعطال الرقمية.					
12.	تهيئ الجامعة المبرمجين القادرين على تصميم برامج تناسب احتياجات العمل.					
13.	العاملون في الجامعة مؤهلون لتطبيق استراتيجيات الإدارة الرقمية.					
14.	تعمل الجامعة على تقوية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو الإدارة الرقمية.					
15.	توفر الجامعة فرص تدريب للعاملين في مجال استخدام الأجهزة والأدوات الإلكترونية الحديثة.					
16.	تتشر الجامعة الوعي الرقمي بين العاملين فيها.					
17.	تهتم الجامعة بتوفير الكوادر البشرية (المؤهلة واللازمة) لتطبيق الإدارة الرقمية.					
المجال الثالث: المتطلبات المادية الرقمية						
18.	توجد في الجامعة أجهزة إلكترونية مناسبة لمتطلبات العمل.					
19.	تتوفر في الجامعة شبكة إلكترونية تربط كلياتها المختلفة.					
20.	توجد في الجامعة خطة متكاملة لبيانات					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	ومواصفات البنية التحتية الرقمية.					
21.	تتوفر في الجامعة أجهزة اتصال رقمي حديثة.					
22.	توجد منافذ كافية لخطوط الاتصال المباشر بشبكة الإنترنت.					
23.	توفر إدارة الجامعة أجهزة رقمية حديثة للعاملين كافة.					
المجال الرابع: متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية						
24.	يتواصل العاملون في (الخطابات والمراسلات) بين الكليات والأقسام في الجامعة إلكترونياً.					
25.	تشجع الجامعة العاملين على (الابتكار والتجديد) في الأنشطة الإلكترونية الخاصة بالطلبة.					
26.	تعقد إدارة الجامعة بعض اجتماعاتها من خلال تطبيقات رقمية (Zoom, Teams).					
27.	تقدم الجامعة البرامج التدريبية للعاملين فيها في مجال التحول الرقمي.					
28.	تعزز الجامعة التواصل الإلكتروني بين العاملين لتسهيل المعاملات (الإدارية والبشرية).					
29.	تعتمد الجامعة المراسلات الرسمية مع الجامعات الأخرى إلكترونياً.					
المجال الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية						
30.	تعمل إدارة الجامعة على تصميم برامج (الأمن والحماية) اللازمة لتطبيقاتها					

الرقم	الفقرة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
	الرقمية.					
31.	تعمل إدارة الجامعة على نشر الوعي الأمني الإلكتروني داخل الحرم الجامعي.					
32.	تُنظَّم إدارة الجامعة دورات للاختصاصيين بأمن نظم المعلومات الرقمية بشكل مستمر.					
33.	تؤمن إدارة الجامعة حماية مستمرة لنظمها المعلوماتية.					
34.	يوجد في إدارة الجامعة قسم خاص بأمن نظم المعلومات السيرانية.					
35.	تُطبق إدارة الجامعة نظام حفظ وأرشفة الوثائق البعيد عن الاختراق.					

ملحق رقم (5): أداة المقابلة بصورتها النهائية:

بسم الله الرحمن الرحيم

أسئلة المقابلة بصورتها النهائية



المدير الفاضل.....حفظكم الله.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان (واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها) وذلك استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولتحقيق هدف الدراسة تقوم الباحثة بإجراء مقابلة مع عدد من عمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية، راجية منكم التكرم والتفضل بالإجابة عنها.

أسئلة المقابلة:

السؤال الثالث: ما المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات

الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها؟

وقد انبثقت عن هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

أسئلة المقابلة:

السؤال الأول: ما سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء

الكليات؟

السؤال الثاني: ما دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في

الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظرك؟

السؤال الثالث: ما هي مقترحاتك، بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات

الفلسطينية؟

ملاحظة: المعلومات التي ستعطونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم التعاطي معها

بسرية وموضوعية.

ملحق رقم (6) كتب تسهيل المهمة:

Al-Quds University
Faculty of Educational Sciences

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس
كلية العلوم التربوية

التاريخ: 2022/9/21

حضرة السادة / مركز البحث والتطوير التربوي المحترمين

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سارة ابراهيم الهرش ، بإجراء دراسة بعنوان:

"واقع الادارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر المعلمين فيها "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

أ. د. محمود ابو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية



التاريخ: 2022/9/17



المحترمين

حضرة السادة /

الموضوع : تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة سارة ابراهيم الهرش ، ورقمها الجامعي 22012238 ، بإجراء دراسة بعنوان:

"واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها "

لذا نرجو من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه، وذلك لتطبيق الدراسة خلال الفصل الدراسي الحالي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

عمل تسهيل المهمة
14/9/2023

أ.د. محمود أبو سمرة
عميد كلية العلوم التربوية
جامعة القدس للتربية والتعليم
Faculty of Educational Sciences
AL-QUDS UNIVERSITY

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
49	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة	1.3
53	نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها	2.3
53	نتائج معامل الثبات للمجالات والأداة ككل	3.3
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لواقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها	1.4
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات (الإدارية والمالية) الرقمية	2.4
62	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية	3.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات المادية الرقمية	4.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية	5.4
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال المتطلبات الأمنية والسيرانية الرقمية	6.4
66	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجنس	7.4
67	نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير المسمى الوظيفي	8.4
68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر	9.4

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
	العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة	
10.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير سنوات الخبرة في الجامعة	69
11.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة في الجامعة	70
12.4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمتوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة	72
13.4	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في متوسطات واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها يعزى لمتغير الجامعة	73
14.4	نتائج اختبار (LSD) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجامعة	74
15.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المقترحات التطويرية التي تسهم في ترسيخ الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات	76
16.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سبل تطوير الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر عمداء الكليات	78
17.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب دور الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري بين العاملين وعمداء الكليات في الجامعات الفلسطينية؟ وكيف يمكن تفعيلها من وجهة نظر	79
18.4	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المقترحات بخطوات بسيطة، لتطوير آليات الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية	81

فهرس المحتويات:

أ.....	إقرار
ب.....	الشكر والتقدير
ج.....	الملخص:
د.....	ABSTRACT
2.....	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية:
2.....	1.1 المقدمة
5.....	2.1 مشكلة الدراسة
6.....	3.1 أسئلة الدراسة:
7.....	4.1 فرضيات الدراسة
7.....	5.1 أهداف الدراسة
8.....	6.1 أهمية الدراسة
9.....	7.1 مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:
11.....	8.1 محددات الدراسة :
13.....	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة:
13.....	2.1 الإطار النظري
14.....	أولاً: مفهوم الإدارة الرقمية:
16.....	أهمية الإدارة الرقمية:
17.....	أهداف الإدارة الرقمية:
18.....	مبادئ الإدارة الرقمية
20.....	مقومات الإدارة الرقمية:
21.....	خصائص الإدارة الرقمية:
22.....	مجالات الإدارة الرقمية:
23.....	عمليات الإدارة الرقمية:
25.....	مزايا تطبيق الإدارة الرقمية
25.....	مراحل الإدارة الرقمية

27	معوقات الإدارة الرقمية في التعليم الجامعي:
28	أهمية التحول الرقمي للجامعات
29	المبررات والدوافع للتحول الرقمي للجامعات:
31	مراحل التحول الرقمي للجامعات
35	متطلبات التحول الرقمي:
36	معايير التحول الرقمي في الجامعات:
36	مبررات ودواعي التحول للإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية:
37	2.2 الدراسات السابقة:
37	1.2.2 الدراسات العربية:
42	2.2.2 الدراسات الأجنبية:
45	3.2 التعقيب على الدراسات السابقة:
49	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:
49	1.3 منهجية الدراسة
49	2.3 مجتمع الدراسة
50	3.3 عينة الدراسة
50	4.3 وَصَف مُتَغِيرَات أَفْرَاد عَيْنَةِ الدَّرَاسَةِ
51	5.3 أدوات الدراسة:
52	6.3 صدق الأداة:
54	7.3 ثبات أداة الدراسة
55	8.3 إجراءات الدراسة:
56	9.3 متغيرات الدراسة
57	10.3 المعالجة الإحصائية:
59	الفصل الرابع: نتائج الدراسة:
59	1.4 تمهيد
60	1.4 النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

60	1.1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
67	2.2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
77	3.2.4 نتائج أسئلة المقابلة: النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
86	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات:
86	1.5 تفسير نتائج أسئلة الدراسة ومناقشتها
88	2.2.5 المجال الثاني: المتطلبات البشرية للخدمة الرقمية:
88	3.2.5 المجال الثالث: المتطلبات المادية الرقمية:
89	4.2.5 المجال الرابع: متطلبات (التوجيه والقيادة) الرقمية:
90	6.2.5 المجال الخامس: المتطلبات الأمنية والسيبرانية الرقمية:
91	2.5 مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
91	1.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفريّة الأولى ونصها:
92	2.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفريّة الثانية ونصها:
92	3.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفريّة الثالثة ونصها:
93	4.2.5 مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الصفريّة الرابعة ونصها:
97	3.5 التوصيات
98	قائمة المصادر والمراجع:
106	الملاحق:
106	ملحق رقم (1) الاستبانة بصورتها الأولية:
112	ملحق رقم (2): أداة المقابلة بصورتها الأولية:
114	ملحق رقم (3): قائمة بأسماء المحكمين:
115	ملحق رقم (4): الاستبانة بصورتها النهائية:
121	ملحق رقم (5): أداة المقابلة بصورتها النهائية:
122	ملحق رقم (6) كتب تسهيل المهمة: