

جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها  
والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية

منيرة خليل أحمد حميد

أطروحة دكتوراه

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025م

التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها  
والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية

إعداد

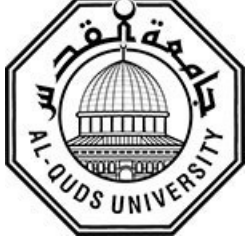
منيرة خليل أحمد حميد

أطروحة دكتوراه - جامعة القدس

المشرف: أ. د. خالد أحمد سلامة الصرايرة

قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه في فلسفة في  
القيادة والإدارة التربوية من البرنامج المشترك بين جامعتي القدس والخليل -  
فلسطين

1447هـ / 2025م



عمادة الدراسات العليا  
جامعة القدس  
برنامج دكتوراة القيادة والإدارة التربوية

إجازة الأطروحة

التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي  
لأعضاء هيئاتها التدريسية

إعداد: منيرة خليل أحمد حميد  
الرقم الجامعي: 22212271

المشرف: د. خالد أحمد سلامة الصرايرة

نوقشت هذه الأطروحة وأجيزت بتاريخ 14 / 07 / 2025م من قبل لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم  
وتواقيعهم:

التوقيع:

ا

التوقيع:

التوقيع:

1. رئيس لجنة المناقشة: د. خالد أحمد الصرايرة

2. ممتحناً داخلياً: أ.د. أشرف أبو خيران

3. ممتحناً خارجياً: أ.د. باسم شلس

4. ممتحناً خارجياً: أ.د. حسين حمائل

القدس - فلسطين

1447هـ / 2025م

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى من شجعني في أولى خطواتي نحو هذا الإنجاز العظيم :  
إلى روح أخي منير حميد -رحمه الله-، وإلى روح أمي الحبيبة -رحمها الله -، وإلى شريك حياتي، وقرّة  
عيني، ورفيق دربي، زوجي العزيز يوسف، الذي كان سندي ودعمني في الأوقات كافة؛ فلك مني جزيل  
الشكر والامتنان على ثقّتك بي، ودفعك المستمر لي نحو الأفضل.

وإلى بهجة حياتي وزينة عمري، أبنائي الأحبة :يزن، نزار، قصي، زين، وآدم، كم أتمنى أن أكون دوماً  
مصدر فخر وثقة لكم.

ولا يفوتني أن أعبر عن بالغ امتناني لعائلتي العزيزة، التي كانت السند الدائم والدعم النفسي والمعنوي الذي لا  
يُقدّر بثمن، وإلى والدي وأخواتي الأعزاء -حفظهم الله- وبخاصة شقيقتي الدكتورمةني، على دعمها المتواصل  
ووقوفها بجانبني في كل مراحل هذه الرحلة.

كما أخصّ بالشكر والامتنان أهل زوجي، الذين كانوا دوماً داعمين ومشجعين، ولم ييخلوا عليّ بمشاعرهم  
الصادقة.

وإلى ريان سفينة هذا العمل، الذي قادني بخبرته وتوجيهه حتى رسونا على شاطئ النجاح، مشرف الرسالة  
الدكتور المفضل التقدير الألمي خالد صرايرة، خالص التقدير والامتنان.

وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أضاءوا لي درب العلم، وكانوا مثلاً يُحتذى في الإخلاص والمعرفة،  
وإلى أصدقائي وزملائي في رحلة التّعلم، الذين شاركوني التّحديات والتّجارات، ووقفوا إلى جانبي دائماً.

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي هذا... فجزاكم الله عني كل خير

منيرة خليل أحمد حميد

## إقرار

أنا الموقعة أدناه، مقدمة الأطروحة التي تحمل عنوان : "التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية".

أقرّ بأن هذه الأطروحة قُدمت لجامعة القدس، لنيل درجة الدكتورا هفي الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية، وأن ما اشتملت عليه، إنما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمت الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الأطروحة ككل أو أي جزء منها لم يُقدم من قبل لنيل درجة أو لقب علمي أو بحثي لدى أي مؤسسة تعليمية أو بحثية أخرى.

الطالبة: منيرة خليل أحمدحميد

التوقيع: 

التاريخ: 2025/07/14م

## شكر وعرfan

الحمد لله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، حمداً يبلغ منتهاه، والصلاة والسلام على سيدنا محمد، خير من اصطفاه الله وهدى، وعلى آله وصحبه أجمعين.

قال -تعالى- في كتابه الكريم: ﴿وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ﴾ صدق الله العظيم.

وانطلاقاً من هذا التوجيه الإلهي الكريم، أتقدم بأسمى آيات الشكر والعرfan لكل من دعم مسيرتي وأسهم في إنجاز هذا العمل العلمي، وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور خالد أحمد الصرايرة، الذي كان نعم الموجّه والناصح، فله خالص الامتنان لما قدّمه من توجيهات سديدة وملاحظات قيّمة أثرت هذه الرسالة ووجّهتها نحو النضج العلمي المطلوب.

كما أتوجّه بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل: الأستاذ: أشرف أبو الخيران، والدكتور: حسين حمائل، والدكتور: باسم شلش، على تفضّلهم بقبول مناقشة راسلتي، وما قدموه من ملاحظات بناءة ساهمت في إثراء العمل وتعميق مضمونه.

ولا يفوتني أن أعبر عن شكري العميق لجامعة القدس ممثلة برئاستها وهيئاتها التدريسية كافة ؛ لما قدموه من تسهيلات ودعم أسهم في تيسير مراحل إعداد هذا البحث. كما أخص بالشكر أساتذة الجامعات، وأفراد عينة الدراسة، ومحكمي أداة البحث، وكل من ساعدني وذلل الصعاب في سبيل جمع البيانات وإتمام هذا العمل. وإلى من وقف إلى جانبي طوال مسيرتي التعليمية، وكان لي خير سند ومعين، معالي الأستاذ الدكتور محمد مصطفى نجم - وزير الأوقاف والشؤون الدينية - حفظه الله - أرفع أسمى آيات الشكر والتقدير، على دعمه المتواصل وتشجيعه اللامحدود.

كما أخص بالشكر أساتذتي الكرام، وكل من قدّم لي يد العون والمساعدة في مختلف مراحل إعداد هذه الرسالة. لكم جميعاً كل الامتنان والتقدير، وأسأل الله أن يجزيكم عني خير الجزاء، ويوفّقكم لما يحب ويرضى، ويكتب لكم النجاح والسداد في الدنيا والآخرة.

### الباحثة

منيرة خليل أحمد حميد

## الملخص

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى التّحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باستخدام استبانة مكونة من (90) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة ممتسرة بلغ حجمها (362) عضو هيئة تدريسية، تم اختيارهم من جامعات الضفة الغربية بطريقة عشوائية، أشارت النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.624)، وأن مجالات واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تراوحت ما بين (2.83-2.92) وجميعها بمستوى متوسط، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.798)، وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.485)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة، تعزى لمتغيرات للمنطقة الجغرافية، الرتبة الأكاديمية، وأوصت الدراسة الاستفادة من الخبرات المتخصصة في توفير برمجيات تسهم في تحقيق التعليم والتدريب والتعلم الرقمي، والتركيز على المقارنات المرجعية الدولية لتجارب ناجحة.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الرشاقة التنظيمية، الأداء الوظيفي، الجامعات الفلسطينية، أعضاء هيئة التدريس.

# **Digital Transformation in Palestinian Universities and Its Relationship with Organizational Agility and the Job Performance of Their Faculty Members**

**Muneera Khaleel Ahmaid**

**Prof. Khlid Ahmad AL- sarayreh**

## **Abstrac**

The study aimed to identify the level of digital transformation in Palestinian universities and its relationship with organizational agility and the job performance of their faculty members, The study adopted the descriptive correlational survey method and utilized a questionnaire consisting of (90) items, whose validity and reliability were verified, It was administered to a convenience sample of (362) faculty members, randomly selected from universities in the West Bank.

The results indicated that the level of digital transformation in Palestinian universities, from the perspective of faculty members, was moderate, with a mean of (2.81) and a standard deviation of (0.624), The domains related to the reality of implementing organizational agility in these universities ranged between (2.83) and (2.92), also reflecting a moderate level, The results further showed a statistically significant strong positive correlation between the level of digital transformation and organizational agility, with a correlation coefficient of (0.798), Additionally, there was a statistically significant positive correlation between the level of digital transformation and job performance, with a correlation coefficient of (0.485).

Moreover, the study revealed statistically significant differences in the participants' responses attributed to the variables of geographical area and academic rank. The study recommended benefiting from specialized expertise in providing software that supports digital education, training, and learning, and emphasized the importance of focusing on international benchmarking of successful experiences.

**Keywords: Digital Transformation, Organizational Agility, Job Performance, Palestinian Universities.**

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

ينظر إلى مؤسسات التعليم العالي على أنها موطن المعرفة، وأهم محرك لتطويرها، وهي منارات الإبداع العلمي والابتكار وأهم وسائل تقدم المجتمعات ورفيها، ولا يمكن للجامعات أن تتحول إلى تنظيمات جامدة لا تسعى للتطوير والتحديث، بل يتعين أن تسعى دائماً لتبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها بتجديد المهارات المطلوبة وتوافرها، كما أن الدور الراسخ لمؤسسات التعليم العالي هو الوصول بالمجتمع إلى الرقي والتقدم، عن طريق ربطه باحتياجات القطاعات الإنتاجية والخدماتية المختلفة، الأمر الذي يجعل المجتمع في ازدياد دائم، ومواكب لتطورات العصر.

وتعد المؤسسات الجامعية إحدى أهم مرافق التعليم العالي؛ إذ تسهم بشكل كبير في تعزيز التنمية المستدامة للمجتمعات من خلال تطوير الموارد البشرية والاجتماعية والاقتصادية وتنميتها، فضلاً عن أن نجاح الجامعات يعد عاملاً مهماً رئيساً في تعزيز تقدم المجتمعات وتحقيق الرخاء والرفاه الذي تفرضه عليها التحديات التي توجهها المجتمعات؛ إذ لا يمكن للجامعات الفلسطينية أن تكون بمعزل عن التطورات والمتغيرات التي يشهدها العالم؛ إذ إن هذه الجامعات تعد جزءاً من هذا الحراك العالمي، فهي تتأثر به وتتأثر فيه، وبناءً على ذلك، يتوجب عليها الإسراع في مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير أساليبها الإدارية وتحسينها (رفيع، 2020).

وهذا شأنه أن يدفع المؤسسات الجامعية الفلسطينية إلى الاهتمام الكبير لهذا التوجه الاستراتيجي المهم للارتقاء بالعملية التعليمية بالكامل، وتحقيق مرتبة متقدمة بين المؤسسات الأكاديمية العربية والعالمية، ويمكن حدوث ذلك من خلال توفير كافة المتطلبات الاستراتيجية والبشرية والفنية والإدارية والمالية في هذا الاتجاه ( أبو حجير، 2021). ويتجه العالم إلى الاستفادة من الثورات العلمية والتكنولوجية والرقمية، فالتحديات التي تواجهها الجامعات تتزايد، لذا فتدعوها إلى العمل من أجل التطوير المستمر للوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة، وتحقيق مقدرات تنافسية رفيعة؛ إذ إن العولمة والضغط التنافسية تعكس حتمية تطوير الجامعات في جميع عناصرها، وخاصة بسبب ظهور التقنيات الرقمية التي ساعدت في تطوير العمل وأساليبه وتيسير إجراءاته، والإنجاز السريع الدقيق للمهام (جلاد، 2023).

ومن هنا فرض التحول الرقمي نفسه كعامل أساس في تطور المجتمعات الإنسانية، التي لا خيار لها سوى التأقلم معه، سواء بإرادتها أو بشكل قسري، إذا أرادت الاستمرار والبقاء. وتعد الجامعات في مقدمة هذه المؤسسات؛ نظراً لدورها المحوري في تأهيل الكوادر البشرية القادرة على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، لذا فمن الضروري أن تعتمد على كل ما هو حديث، وتواكب جميع التطورات التكنولوجية التي يشهدها العالم، ومن أبرز هذه التطورات هو توجه المؤسسات على اختلاف أنواعها، نحو تحقيق التحول الرقمي في جميع خدماتها وأنشطتها (الحلاق، 2021).

وأشار أبو حجير ( 2020 ) إلى أن التحول الرقمي عملية مستمرة يتم من خلالها إدخال العناصر التكنولوجية والوسائل الإلكترونية الجديدة في سياسات العمل الأكاديمي والإداري وإجراءاته كافة في الجامعات الفلسطينية، وذلك لتقديم خدمات تعليمية تتسم بالجودة العالية وتتلاءم مع معايير العالمية في هذا المجال. فالتحول الرقمي ليس مجرد تحديث تقني، بل هو عملية تهدف إلى تسريع النماذج التشغيلية والأنشطة الإدارية والعملية للاستفادة المثلى من التقنيات الرقمية وتأثيرها على استراتيجيات المؤسسة، وتعد عملية التطوير الاستراتيجية للتحول الرقمي فاعلة وأمراً أساسياً لتمكين المؤسسة من النجاح في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تعزيز علاقتها ببيئتها الداخلية والخارجية وتحسين عملية الاتصال والتواصل فيما بينها (Simsek, 2019, p14).

ذكر الزهراني ( 2021 ) أن التعليم الجامعي في العصر الرقمي يتطلب استخدام التكنولوجيا داخل الحرم الجامعي بشكل شامل كلي، كما يقتضي تحسين طرق التدريس وتقنياتها وتطويرها لتتوافق مع التطور العام لتكنولوجيا

المعلومات والاتصالات؛ بهدف أداء خدماتها بشكل أسهل وأسرع، وتعزيز وضمان جودة العملية التعليمية، إذ تسعى المؤسسات الأكاديمية في العالم للتحول الرقمي في عملياتها وخدماتها كافة . وذكر زيدان ( 2021) أن الرقمنة لا تعني فقط تطبيق وسائل الاتصال الرقمية والتكنولوجية داخل المؤسسة؛ بل هي برامج إلكترونية شاملة تستهدف الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأسلوب عملها داخلياً وخارجياً، وإنجاز عملها بطريقة أسهل وأسرع وبشكل يعمل على تحقيق المستوى المطلوب من الإنجاز.

وأشار رجب ( 2022) إلى أنّ التحول الرقمي يُعد من أهم أولويات المؤسسات التعليمية وضرورة حتمية لا غنى عنها؛ لنتمكن المؤسسة من مواكبة متطلبات العصر المتغيرة بشكل مستمر والتمتع بمقدرة تنافسية عالية، وتمتثل مقدرة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية من خلال التعليم الرقمي وما يحتوي عليهم كتب إلكترونية وطرق التعلم الحديثة وأساليبه والمحتوى الافتراضي، كمحاضرات الفيديو والمؤتمرات والمواد الإلكترونية والمعلومات التعليمية التي يتم نشرها من خلال الأجهزة.

ولتحقيق التحول الرقمي لا بد لإدارة الجامعات من إدراك ثقافة التحول الرقمي وتبنيها، مع توفير متطلباتها على المستويات كافة، وأصبحت فكرة التحول الرقمي في الجامعات فرصة أكاديمية يجب استثمارها بشكل أمثل، كما أنها أصبحت ضرورة لبعض وظائف الجامعات، ولا بد من تكيفها معها ( Martin, 2020)، وتتميز عملية التحول الرقمي للجامعات بمرونتها العالية في تحقيق الأهداف المتعلقة بالكفاءة وتقليل التكلفة والوقت والجهد، فضلاً عن تحسين الأداء بشكل ملموس، والتحول الرقمي يشمل الاستراتيجيات، والعمليات، والثقافة، وسلوك العاملين والموارد البشرية، مما يؤدي إلى تغيير جذري شامل في الجامعة.

كما وأنّ تميزها بالدرجة العالية من المرونة في توفير الكوادر البشرية التي تلبي احتياجات سوق العمل، فضلاً عن توفير التعليم بشكل مباشر أو عبر شبكة الإنترنت، لذا يستطيع الطالب الحصول على المادة العلمية التي تقدم في شكل نصي أو صوتي أو مرئي (أو مجتمعة)، في أي وقت أو أي مكان يوجد فيهما يسهل عمليتي التعليم والتعلم (Marks et al., 2020).

وينعكس التحول الرقمي إيجاباً على جميع العمليات الإدارية والمتغيرات السلوكية في الجامعات ، ومنها الرشاقة التنظيمية، التي تعد مطلباً ضرورياً لمساعدة الجامعات على مواجهة التحديات المختلفة وتحسين الأداء الإداري، مما أظهرها أداة تساعد في مرونة المؤسسات التعليمية خاصة مؤسسات التعليم العالي وتطويرها؛ لأنها تعد من التوجهات

الحديثة المهمة في التعليم؛ من أجل استدامتها وتحقيق الميزة التنافسية لها، وضمان مخرجاتها بحيث تكون منسجمة مع متطلبات سوق العمل ومتوافقة معه (عمر، 2020).

ويمثل استخدام التقنية الرقمية والتنظيم الرشيق أمراً أساسياً في المؤسسات التعليمية، وهي مستقبل الجامعات؛ لتكون تلك المؤسسات قادرة على المنافسة، ويجب أن يكون لديها المقدرة على التكيف باستمرار مع تغييرات السوق، ومسايرة التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وما تشهده الثورة الصناعية الرابعة، والمقدرة على الاستجابة بمرونة للتغيرات البيئية، وهي ضرورة للمؤسسات التعليمية، التي تقدم عوناً كبيراً للمؤسسات داخل المجتمع بما يساعد في تجديد رؤيتها وتحسين مقدرتها على احتواء التغيير الذي يزخر به العصر الحالي ومواجهته (منصور، 2020).

وتأتي أهمية الرشاقة التنظيمية في زيادة فاعلية الجامعات من خلال التكيف مع التحديات المستمرة واتخاذ القرارات الفاعلة في بيئة متغيرة، والإسهام في تسهيل سير عمليات التعلم واستثمار الفرص المتاحة في البيئة المحيطة بالجامعة لتعزيز مكانة الجامعة التنافسية واستمراريتها، ويظهر أن جذور المشكلات الحالية في الجامعات لا تكمن في نقص الكوادر البشرية أو فقدان الكفاءة، وإنما في افتقار الأساليب الإدارية والتنظيمية إلى المرونة والرشاقة في التكيف مع التحولات (الأشرم، 2016).

وتجسد الرشاقة الاستراتيجية للجامعات إطار عمل مرن يمكنها من تحقيق النجاح والتفوق؛ إذ تتمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة وممارسات تتيح لها اتخاذ القرارات بدرجة عالية من الاستقلالية، وبهذا تصبح المؤسسة أكثر مقدرة على الإنجاز وتبني اللامركزية في عملياتها، وأكثر مقدرة على ضبط التغيير المستمر من خلال توليد مجموعة من البدائل وتطوير المهارات وإعادة التعبئة والتنظيم وإزالة الحواجز أمام التغيير، وتضفي على المؤسسة صفة الفطنة والمرونة والانفتاح في الأحداث الجديدة، بما يضعها في حال تكون فيه مستعدة لإعادة تقييم الخيارات السابقة، والتغيير في اتجاهاتها في ضوء التطورات الجديدة (أبو الوفا، 2019)، والاستفادة منها في مواجهة التغييرات السريعة من أجل توفير خدمات بجودة وأداء عالٍ (Lal. Pevna & Bharadwaj, 2014).

ومن أهم التغييرات التنظيمية التي تدعو إلى تطبيق الرشاقة التنظيمية حاجة المؤسسات إلى تخطيط الوظائف، والمرونة في إجراءات العمل وتجديدها، إذ إنَّ الروتين في العمل يُعد مبرراً قوياً لتبني المؤسسات التربوية لمفهوم الرشاقة التنظيمية (البريري، 2022)، ويتوجب أن تكون الجامعات الفلسطينية على استشعار ومواكبة التطورات

والتغييرات البيئية المتسارعة والاستجابة لها، في عالم يتسم بحالة من عدم التأكد والتنافسية الشديدة، ولأجل ذلك يمكن أن تكون الرشاقة التنظيمية السبيل المناسب للخروج من هذه الحالة ؛ لذا فهي أحد المداخل الإدارية الأكثر حداثة ونجاعة في إدارة التغيير والمخاطر التي تواجهها الجامعات، ومن ثم المقدره على البقاء في ظل بيئة شديدة التنافس (الشمري، 2022).

وتناول أتكينسون وآخرون (Atkinson et al., 2020) الرشاقة التنظيمية من منظور مختلف؛ فقد أشار إلى أنها لا ترتبط بالإفناق على أنظمة التكنولوجيا لجمع بيانات المتعاملين مع المؤسسة، ولكنها ترتبط بكفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات، وبذلك فإن الرشاقة لا تتعلق بالموارد، ولكن بكيفية استخدامها، كما ربط بين الموارد التكنولوجية والموارد البشرية كفاءة استثمار الموارد التكنولوجية تتطلب أن تكون القوى العاملة قابلة للتطوير، وتعد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي من التوجهات الحديثة المهمة في التعليم، وللعمل على استدامتها وتحقيق الميزة التنافسية، وضمان مخرجاتها لتكون منسجمة متوافقة مع متطلبات سوق العمل (العبيدي وآخرون، 2020).

وتبني العقلية الرقمية في الحرم الجامعي لدى الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية، وأنها تعد أساس التقدم في الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة، فهو من الضرورات اللازمة للمؤسسات التعليمية، إذ يبسر الأداء والتشارك بين جميع العناصر البشرية العاملة بالجامعة سواء أكان على المستوى الأفقي أم الرأسى، ومن خلال الاتصال المنظم المكثف المستمر على المستويات الإدارية والأكاديمية في الجامعة كافة، وقد يسهم في إعطاء صورة قياسية واضحة للإنجاز ويساعد في عمليات التحسين والتطور المستمرتين، وتحسين مستويات الجودة الشاملة بالجامعة، ويؤهل الجامعة بقطاعاتها كافة، ويقودها إلى التقدم للاعتماد الأكاديمي المؤسسي (العجري، 2022).

وتُقاس قوة الإدارة الجامعية بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين فيها من أعضاء الهيئة التدريسية والهيئة الإدارية، إذ أصبح تحقيق الأهداف المرجوة من التعليم الجامعي مرتبطاً بتوفير الإمكانيات اللازمة لأعضاء الهيئة التدريسية، والذي يُعد العنصر المحوري في العملية التعليمية، إذ إنه الوحيد القادر على تعويض أي نقص أو قصور في الإمكانيات الفنية والمادية للجامعة، ويتوقف نجاح الجامعة في إنجاز وظائفها وتحقيق أهدافها المتمثلة بتدريس الطلبة، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع على مدى النشاط الذي يبذله كل عضو هيئة التدريس في الجامعة، وما يمتلكه من كفايات مرتبطة بالمقررات الدراسية، والطلبة، والبحث العلمي، إلى جانب مهارته في بناء علاقات إنسانية إيجابية مع جميع منتسبي الجامعة (مصاييح، 2021).

وبالتالي فإن توجه الجامعات نحو التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية يفرض بقوة على الجامعات أن تغير من أطرها التقليدية إلى هيكلية متكاملة تعتمد على التقنية التي توفر التكلفة والجهد والوقت وتعمل على تحسين الأداء، وتواكب التطورات العالية المتسارعة، وتسهم في تعظيم قيمتها واستمراريتها من خلال مقدرتها على التنافس بجودة مخرجاتها الأكاديمية (السردية، 2022)، وأشارت عديد من الدراسات الحديثة، ومنها دراسة رجب (2022)، ودراسة زيدان (2021)، ودراسة الصاوي (2021)، ودراسة بن سليمان (2022)، ودراسة السيد (2022)، إلى أن التحول الرقمي يعد من أبرز الاتجاهات الحديثة في القطاعات الخدمائية والأعمال، وتعد الجامعات من القطاعات المتأثرة بالتحول الرقمي، إذ أصبحت سمة جوهرية ومتطلباً معاصراً في التعليم الجامعي، ويمكن للجامعات خفض تكلفة احتياجاتها ومتطلباتها المالية، والعمل على تعزيز الشراكة والتعاون بين الجامعة والطلبة، وتحفيزهم على الإبداع.

وبناءً على ما سبق لقد سُوغ للباحثة القيام بهذه الدراسة للتعرف إلى واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية بهدف الوصول إلى نتائج قد تساعد المعنيين بمجالس الحاكمية في هذه الجامعات من اتخاذ القرارات المناسبة والرقى بالمؤسسات التعليمية.

## 1.2 مشكلة الدراسة

يمثل التحول الرقمي أهم التحديات التي تواجه نظم التعليم في الجامعات في جميع دول العالم الثالث ومنها فلسطين، ويعد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية أحد العوامل التي تسهم في نهضة الأمم، وأساساً لتقدم المجتمعات النامية، ولقد كان للثورة التكنولوجية دورٌ بارزٌ في أحداث تغيير جذري بالطريقة التي يعيشها الشعب الفلسطيني ويعمل من خلالها، لذا يجب أن تكون الاستجابة لهذه الثورة التكنولوجية متكاملة شاملة، فأصبحت الجامعات الفلسطينية مجبرة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة ومواكبة التحولات في بيئتها الخارجية من الانفتاح العالمي والمعرفي والتقدم التقني؛ لكون لديه المقدرة والاستطاعة على تقديم المطلوب منها على الوجه الأكمل.

وتزايدت الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا وتوظيفها على مستوى الأفراد والمؤسسات لمواجهة التحديات والمتطلبات، مما أبرز ضعف عملية التحول الرقمي، خاصة في الجامعات، فعلى الرغم من توافر التقنيات الحديثة، التي ساعدت المؤسسات التعليمية ومنها الجامعات في أداء مهماتها، إلا أن نضج عمليات التحول الرقمي فيها لا يزال يعاني من عديد من أوجه القصور (Peñalvo et al., 2021).

وهذا يفرض على الجامعات بشكل عام والفلسطينية على وجه الخصوص الاستفادة من التحول الرقمي للعملية التعليمية، إذ إن أبعاد التحول الرقمي باختلافها تهدف بشكل أساس إلى تنفيذ العملية التعليمية من خلال استخدام تقنيات حديثة مما له من انعكاسات إيجابية كثيرة على كثير من المتغيرات السلوكية ومنها الرشاقة التنظيمية (الزامل والدوسري، 2021) مما يسهم في تقدم الأعمال والخدمات وأدائها بفاعلية وكفاءة، فهو من الضروريات اللازمة للمؤسسات كافة التي تسعى لتحسين خدماتها وتحقيق التواصل الفعال، سواء داخلياً ما بين إدارتها وهيكلها التنظيمية، أم خارجياً مع مختلف عملائها الذين يتعاملون معها (زيدان، 2021).

وتعد طبيعة التقنيات الرقمية هي السبب الرئيس وراء هذا التحول الكبير داخل الجامعات، فالتقارب بين عديد من التقنيات الرقمية أتاح التفاعل الفوري والوصول إلى الكم الكبير من البيانات والمعلومات التي يتم إنتاجها وتجميعها والأداء للعديد من الأنشطة والمهام بغض النظر عن مكانها وزمانها (عبد الفتاح وسيد، 2020).

ولتتمكن الجامعات من تحقيق أهدافها يجب عليها الاستعداد والبدء بتحسين أدائها الوظيفي والإداري، وتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية؛ إذ يمثل الاهتمام بالرشاقة التنظيمية عاملاً أساسياً للمؤسسات بشكل عام، وللمؤسسات التعليمية

بشكل خاص؛ لأنها تسهم في تعزيز مقدرتها على تجديد رؤيتها، والاستشعار بالتغيرات المحيطة والتكيف معها بفاعلية (شاهين، 2023). وعلى الرغم من أن الجامعات الفلسطينية تحقق إنجازات علمية وعملية ملموسة على أرض الواقع، ولها حضور مميز في بيئة العمل الفلسطينية والعربية بفضل مخرجاتها التعليمية ذات الكفاءة العالية، إلا أنها لا تزال تواجه عديداً من التحديات والمعوقات التي تحد من مقدرتها على تحقيق رؤيتها المستقبلية، والتي تهدف من خلالها إلى الوصول إلى مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية (الأطرش وعساف، 2021).

وتمتلك الجامعات الفلسطينية المشروعات والمراكز والبرامج الرقمية، فضلاً عن الكوادر المؤهلة في مجال التطور الرقمي، غير أنها تواجه عديداً من أوجه القصور في البنية التحتية المادية والتقنية، وضعفاً في الثقافة الرقمية لدى بعض العاملين فيها، وغياباً للرؤية الواضحة للتحويل الرقمي والتوظيف الفاعل للتكنولوجيا ضمن المنظومة الإدارية والأكاديمية للجامعة، والتي تلبي متطلبات مهارات القرن الحادي والعشرين وتحقيقها، ويعد التغلب على هذه التحديات شرطاً أساسياً لتمكين الدولة من مواكبة التغيرات السريعة المفاجئة التي يشهدها العصر والتقدم في ظلها (الهرش، 2023).

واستناداً إلى أهمية التحويل الرقمي والرشاقة التنظيمية، ودورهما المتوقع في تحسين الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، ونظراً لأهمية موضوع الرشاقة التنظيمية من جهة، وقلة الدراسات فيه من جهة أخرى، فضلاً عن معاشية الباحثة للوضع التعليمي للجامعات الفلسطينية، وتعاملها مع بعض العاملين في إدارتها، فضلاً عن قراءتها في هذا المجال واطلاعها على الدراسات والأبحاث ذات الصلة بموضوعها، اتضح لها ضعف في عملية التحويل الرقمي في الجامعات الفلسطينية، الأمر الذي أثار فضولها للقيام بإجراء الدراسة الحالية، وعليه فإن مشكلة الدراسة تتلخص في الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**ما مستوى التحويل الرقمي في الجامعات الفلسطينية وما علاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية؟**

وينبثق من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- السؤال الأول: ما مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها؟
- السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى استجابة أفراد عينة الدراسة للتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الموقع الجغرافي، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة)؟
- السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها؟
- السؤال الرابع: ما مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظرهم؟
- السؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الرشاقة التنظيمية؟
- السؤال السادس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟

### 1.3 أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة الحالية لتحقيق الأهداف الآتية:

- 1 التعرف إلى مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية.
- 2 الكشف عن الفروق في مستوى استجابة أفراد عينة الدراسة للتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، والتي تعزى لمتغيرات (الموقع الجغرافي، والرتبة الأكاديمية، والجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة).
- 3 الكشف عن مستوى تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها.
- 4 تحديد مستوى الأداء الوظيفي لأداء أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية من جهة نظرهم.
- 5 الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الرشاقة التنظيمية.
- 6 الكشف عما إذا كانت هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

## 1.4 أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة الحالية من خلال أهميتها النظرية والتطبيقية، وعلى النحو الآتي:

### 1.4.1 الأهمية النظرية

- 1 تأمل الباحثة أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية لموضوعها وهو (التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية)، الذي يعد من الأدبيات التي تفتقر إليها المكتبات الفلسطينية والعربية حسب علم الباحثة.
- 2 تأمل الباحثة في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة إلى الفكر الإداري التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.
- 3 وقد تفيد في بلورة عديد من المشكلات البحثية ذات صلة بمتغيرات الدراسة ومجتمعها.

### 1.1.2 الأهمية التطبيقية

يؤمل أن تستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات الآتية:

- 1 وزارة التعليم العالي في فلسطين، من خلال تزويدها بالنتائج التي تعمل على إبراز الدور الفاعل لتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية والأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية.
- 2 قد تسهم هذه الدراسة في مساعدة القيادات والقائمين على النظام الإداري والأكاديمي في الجامعات الفلسطينية للتعرف إلى نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف والعمل على معالجتها ودعمها والتعامل معها.
- 3 أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية؛ لاتخاذ ما يروونه مناسباً للوصول بالجامعات الفلسطينية إلى مراكز متقدمة ضمن التصنيفات العالمية، وتعزيز مقدرتها على التنافسية، من خلال مواكبة التطور التكنولوجي.

## 1.5 مصطلحات الدراسة

تشتمل الدراسة على مجموعة من المصطلحات التي يتم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً على النحو الآتي:

**التحول الرقمي Digital transformation:** "عملية انتقال الجامعات من الوضع التقليدي عند أداء المهام الجامعية - التعليمية والبحثية والمجتمعية - إلى الوضع الرقمي، باستخدام التكنولوجيا الرقمية المتطورة، بما يضمن توفير الوقت والجهد والتكلفة في آن واحد، ويحقق للجامعة أعلى مستوى من الإنجاز والكفاءة" (نصر، 2023، ص10).

**وتعرف الباحثة التحول الرقمي في الجامعات إجراءً:** هو انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة باستخدام العمليات التكنولوجية في جميع العمليات التعليمية والإدارية، التي تحوّلها العملية التعليمية، لتوفير التعليم الرقمي وتصميم برامج تعليمية رقمية، يتضمن (دعم الإدارة العليا، التوجيهات الاستراتيجية، البنية التحتية والفنية، الموارد البشرية، البنية الإدارية والمالية)، يقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

**الرشاقة التنظيمية Organizational Agility:** "مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، وتتضمن عدداً من العناصر منها: السرعة والمرونة، والاستجابة ورشاقة اتخاذ القرار واستثمار الفرص، والتكيف معها البيئة، وتساعد المؤسسة للتغلب على التحديات المختلفة وتمكنها من إدارة المعرفة" (Menon & Suresh, 2020, p563).

**وتعرف الباحثة الرشاقة التنظيمية في الجامعات إجراءً:** هي استجابة الجامعات للتغيرات السريعة وجعلها أكثر مقدرة على مواجهة التطور المتسارع والتحديات التي تواجهها، بكفاءة وفاعلية وأكثر مرونة؛ بهدف تحسين الأداء الوظيفي، وتتضمن (الاستجابة والتطبيق، اتخاذ القرار، الاستشعار) وتقاس من خلال استجابات عينة الدراسة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

**الأداء الوظيفي Job Performance:** "الطريقة التي تتحدد من خلالها كيفية قيام عضو هيئة التدريس بمهامه الجامعية بهدف إثراء المعرفة من خلال البحث العلمي، ونشرها من خلال التدريس وتطبيقها من خلال خدمته وتنميته للمجتمع" (عبد الحكيم، 2023).

**وتعرف الباحثة الأداء الوظيفي إجراءً:** مقدرة أعضاء الهيئة التدريسية على القيام بمسؤولياتهم المنوطة بهم في الجامعات التي بها بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية وتتضمن مجالات (التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع)، وتقاس بدرجة استجابات أفراد العينة على الأداة التي طورتها الباحثة لهذا الغرض.

**عضو هيئة تدريس Faculty staff member:** هو كل فرد يقوم بالمهام الموكلة إليه من جامعتها من تدريس وبحث علمي وخدمة للمجتمع ويحمل درجة الدكتوراه أو الماجستير، وحاصل على إحدى الرتب الأكاديمية (أستاذ، أستاذ مشارك، أستاذ مساعد، محاضر)، ويسهم في تحقيق أهداف الجامعة التي ينتمي إليها. وتعرف الباحثة عضو هيئة التدريس: كل من يعمل من أعضاء هيئة التدريس في إحدى الجامعات الفلسطينية بمحافظات الضفة الغربية من حملة شهادة الدكتوراه أو الماجستير، المتفرغين للعمل في الجامعة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2024/2023م.

## 1.6 حدود الدراسة ومحدداتها

تحدد نتائج هذه الدراسة بما يأتي:

- **الحد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.

- **الحد المكاني:** اقتصرت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، وقسمت إلى مناطق جغرافية كما يأتي: (شمال، ووسط، وجنوب)، وشملت جميع الجامعات فيها: (الخليل، بوليتكنيك فلسطين، بيت لحم، فلسطين الأهلية، دار الكلمة، القدس، القدس المفتوحة، الاستقلال، بيرزيت، النجاح الوطنية، العربية الأمريكية، الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا، نابلس للتعليم التقني، فلسطين التقنية الخضوري).

- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي 2025 /2024م.

- **محددات الدراسة:** يتحدد تعميم نتائج الدراسة الحالية بمستوى دقة استجابة أفراد عينة الدراسة عن فقرات أدواتها، وبمؤشرات صدق الأدوات وثباتها، ويمكن تعميم النتائج على المجتمعات المشابهة فقط.

وإن جمع البيانات تم خلال الفترة الممتدة من 2024/10/24-2024/12/4 وهي الفترة التي شهدت الحرب على غزة والمناطق الفلسطينية، التي بدأت بتاريخ 2023/10/7 والحرب على لبنان، وتحول التعليم إلى النظام التعليمي الإلكتروني وعن بعد في معظم أوقات العام الدراسي. فضلاً عن الظروف النفسية الصعبة، التي يعيشها الفلسطينيون في هذه الفترة، وتردي الروح المعنوية، وانخفاض الدافعية للقيام بأي عمل، ولاحظت الباحثة ضعف استجابة أفراد عينة الدراسة على أدواتها، مما حدا بها إلى تكرار المحاولة والطلب والاتصال والتواصل الشخصي لمرات عديدة مع الباحثين؛ بهدف زيادة أعداد المستجيبين والوصول إلى الحجم المطلوب من أفراد عينة الدراسة.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري، والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ؛ إذ يتضمن قسمين: يتناول الأول منهما الأدب النظري المتعلق بمحاور الدراسة، أما القسم الثاني فيشتمل على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات هذه الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.2 أولاً: الأدب النظري

تعرض الباحثة في هذا الجزء الأدب النظري المرتبط بموضوع الدراسة، وذلك في أربعة محاور رئيسة، وهي: التحول الرقمي، والرشاقة التنظيمية، والأداء الوظيفي، والجامعات الفلسطينية.

#### 1.1.2 المحور الأول - التحول الرقمي TransformationDigital

تناولت الباحثة في هذا المحور العناصر الأساسية لمتغير التحول الرقمي كما يأتي المفهوم، والأهمية، والأهداف، والمبررات، والمتطلبات، والأبعاد.

#### 1.1.1.2 نشأة التحول الرقمي

لم تكن الألفية الثالثة مجرد مرحلة تاريخية فاصلة، بل حملت في طياتها تحولات جوهرية على مختلف الأصعدة، وكان أبرزها التطور الكبير في تقنيات الاتصال والمعلومات، وهذا التطور أسهم في تمهيد الطريق للثورة الصناعية الرابعة، التي تمثل ثورة جديدة فريدة من نوعها، سواء في متغيراتها أم تطبيقاتها أم تداعياتها؛ فهي ثورة صناعية رقمية ذكية، تنبثق من أساسيات الثورات الصناعية السابقة، لكنها تتميز بأنها تشهد طفرة نوعية من حيث التكامل

الرقمي بين مختلف المجالات؛ ت العلمية والتكنولوجية، وبذلك، تُعد الثورة الصناعية الرابعة نتاجًا لهذه الموجة العميقة من التكامل بين التقنيات المتقدمة التي أفرزتها الثورات الصناعية السابقة (وظفة، 2020).

ومن تداعيات هذه الثورة التي غيرت بشكل جذري جميع أنماط الحياة، ظهور مجموعة من الابتكارات التكنولوجية المذهلة والمخترعات العبقريّة التي شكلت أساسًا للثورة الرقمية، شملت هذه الابتكارات مجالات مثل: الذكاء الاصطناعي، وتكنولوجيا النانو، وإنترنت الأشياء، والهندسة الحيوية، والإصدار الثاني من تقنيات الشبكة العنكبوتية العالمية (ويب 0.2)، فضلاً عن الحوسبة السحابية، والألعاب المعتمدة على التقاط الحركة، وتطبيقات الهواتف الذكية، والحاسب اللوحية، والشاشات اللمسية، وأنظمة تحديد المواقع، والواقع المعزز، ووسائل التواصل الاجتماعي، والحروب السيبرانية، وأخيراً شبكة الإنترنت بنسختها 5G، التي أحدثت تحولاً هائلاً في طرق الاتصال وتبادل المعلومات (فلوريدي، 2017).

يعد التحول الرقمي من أبرز نتائج الثورة الصناعية الرابعة، حيث جاء كاستجابة للتحديات الكبيرة التي عرضتها هذه الثورة عبر مختلف القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص، ومع بداية العقد الثاني من القرن الحادي والعشرين ( Benavides et al., 2020 ) أصبح التحول الرقمي أولوية استراتيجية لمؤسسات التعليم العالي، التي تتحمل مسؤولية التفكير في مستقبل المجتمعات الإنسانية وتقديم الحلول الفاعلة لمواجهة التغيرات والتحديات الناتجة عن التحولات الاجتماعية والاقتصادية.

### 2.1.1.2 مفهوم التحول الرقمي

التحول الرقمي (Digital Transformation) ويشير إلى " عملية تغيير أساليب العمل والممارسات في المؤسسات والمنظمات باستخدام التقنيات الرقمية، ويتضمن هذا التغيير تغييرات في الهيكل التنظيمي، والعمليات، والثقافة المؤسسية، والعلاقة مع العملاء والشركاء، وغيرها" (عفيف وخولوفي، 2022، ص278).

كما أشار نورتون وآخرون (Norton et al., 2020) إلى أن التحول الرقمي هو عملية تغيير في الطريقة التي تتم بها العمليات وذلك باستخدام التكنولوجيا الرقمية والأعمال المبتكرة، وقد يبدو أنه مجرد تنفيذ حل تكنولوجي، ولكنه في حقيقة الأمر هو الجمع بين التكنولوجيا الرقمية والعوامل البشرية.

وعرف دي بينا وكابيزاس ( De La Pena&Cabezas, 2015 ) التحول الرقمي "استخدام التكنولوجيا التعليمية الجديدة من قبل القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال إجراء تغييرات جذرية في المؤسسات التعليمية الجامعية وبرامجها الأكاديمية واستخدام المنصات التي تعزز التواصل والأنشطة مع الطلبة، وتطوير مقررات الخطط الدراسية وطرق التقويم، وإدارة القاعات التدريسية".

يرى بروكس وماك كروماك (Brooks & Mc Cormack, 2020) أنّ التحوّل الرقمي في الجامعات يتجاوز مجرد نقل السجلات الورقية إلى الحواسيب أو استخدام تقنيات لتحسين سرعة وكفاءة العمليات، إنه يشمل ثقافة عميقة منسقة، وتهيئة القوى البشرية، والتحويلات التكنولوجية التي تدعم نماذج تعليمية وتشغيلية جديدة. كما يغير نموذج الأعمال للمؤسسة، ويوجه الاستراتيجيات، ويعزز القيمة المضافة إلى مستوى المؤسسة بأكملها، هذا التحوّل يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات، وتنسيقاً بين الوحدات، ومرونة وسرعة في الاستجابة، مما يسهم في توسيع آفاق التعليم العالي.

أما إسرائ رجب (2022)، فبينت بأن المقصود من التحوّل الرقمي الجامعي انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توظيف واستخدام التكنولوجيا وتوفير التعليم الرقمي ونشر وتعزيز ثقافة التحوّل الرقمي وتصميم برامج تعليمية رقمية، وتدريب العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلبة على كيفية التعامل مع الوسائط والتقنيات التكنولوجية الحديثة. وتعرف الباحثة التحوّل الرقمي في الجامعات هو انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة باستخدام العمليات التكنولوجية في جميع العمليات التعليمية والإدارية، التي تحوّل العملية التعليمية؛ لتوفير التعليم الرقمي وتصميم برامج تعليمية رقمية، يتضمن (دعم الإدارة العليا، التوجيهات الاستراتيجية، البنية التحتية والفنية، الموارد البشرية، البنية الإدارية والمالية).

### 3.1.1.2 أهمية التحوّل الرقمي

تأتي أهمية التحوّل الرقمي في مستوى امتلاكه للإمكانات التكنولوجية على إحداث التغييرات في نظم التعليم العالي وما يمتلكه من موارد مختلفة، وما يتسم به من فلسفة وسياسة خاصة ومناهج، وتكاد القاعات الدراسية المغلقة تخفي كما المكتبة القائمة على الكتب ويعد جسراً نحو المعرفة الجديدة (القرعوي، 2022)، وتأتي أهمية التحوّل الرقمي في مقدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وتفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية، ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية وثقافية وغيرها، وتأتي التقنية لتكون عاملاً مساعداً يجمع هذه الجوانب، من جهة أخرى يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية للنهاية، عوامل رئيسة للتحوّل الرقمي، إلى جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي إلى تحولات نموذج الأعمال (المطرف، 2020).

وتسهم عملية التحوّل الرقمي في تحسين العملية التعليمية وتحسين أداء العاملين فيها، وفي حل المشكلات التي قد تعترض طرق المتعلمين، كما تعمل على النمو والتطور السريع في المؤسسات التعليمية، وتساعد في توفير المعلومات بأقل التكاليف، وتعمل على التحفيز على البحث العلمي والحصول على المعلومة (الشيباني، 2023).

ويساعد التحول الرقمي في تحسين الميزة التنافسية للجامعة دولياً وتحسين تجربة الطالب وأدائه وجعل التعلم متمركزاً حوله وخفض معدلات التسرب، وتحسين جودة التدريس، والبحث العلمي، وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية، أيضاً توظيف الطلبة والاحتفاظ بهم بشكل أكثر كفاءة، وكذلك تحسين القيد والتسجيل، والعمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف، وهذا يرتبط بتحسين سمعة المؤسسة، والتنافس مع النظراء المؤسسين وتحسين الموارد المالية (Brooks & Mc Cormack, 2020; Sebaaly, 2019).

ترى الباحثة أن أهمية التحول الرقمي هي المحرك الرئيس نحو تحديث العملية التعليمية، وجعلها أكثر كفاءة وشمولية. انطلاقاً مما سبق، أن التحول الرقمي لم يعد خياراً وإنما ضرورة حتمية لتطوير منظومة التعليم العالي وتعزيز فاعليتها واستدامتها، فالإمكانيات التكنولوجية المتاحة اليوم تمثل رافعة قوية لإحداث تغييرات جوهرية في أساليب التعليم، وتوفر بيئة تعليمية مرنة ومحفزة تعتمد على الإبداع والابتكار، كما أن الأثر المتعدد الأبعاد للتحول الرقمي اقتصادياً، اجتماعياً، بيئياً وثقافياً يجعل منه أداة استراتيجية لتجاوز التحديات وتطوير الأداء المؤسسي، ومن هذا المنطلق، يؤكد الباحث أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية، وتأهيل الموارد البشرية، وتبني سياسات مرنة تدعم هذا التحول بما يحقق الجودة والتميز في العملية التعليمية.

#### 4.1.1.2 أهداف التحول الرقمي في التعليم

قبل أن تتمكن أي مؤسسة من تنفيذ استراتيجية تحول رقمي ناجحة، يجب أن تحدد أهدافاً واضحة قابلة للقياس للعمل عليها، وتشمل الأهداف الرئيسية للتحول الرقمي في الجامعات كما أشار كل من (أمين، 2018؛ القرعاوي، 2022؛ Khadka, 2020) إلى تحسين التفاعل بين أطراف العملية التعليمية وتعزيز الاحتفاظ بالمعلومات والوصول إليها في الوقت المناسب. يسعى التحول الرقمي لتحقيق دافعية ذاتية لدى المتعلم وتعزيز تفاعله مع مضامين المادة التعليمية، فضلاً عن توفير بيئة تعليمية غنية متعددة المصادر، كما يهدف إلى تمكين المتعلم من محاكاة الواقع الخارجي باستخدام تكنولوجيا الوسائط المتعددة، وتسهيل الوصول إلى المعلومات بأقل جهد ووقت، يتضمن التحول أيضاً تطوير طرق التعليم وتعزيز البحث العلمي، مما يسمح بتفاعل متزامن بين المتعلمين عبر تكنولوجيا الاتصال، ويسهم التحول الرقمي في تنمية روح الإبداع لدى المتعلمين وتوسيع نطاق المؤسسات التعليمية لتصل إلى المناطق النائية، فضلاً عن توفير طرق متعددة لعرض المحتوى بما يتناسب مع مقدرات المتعلم، كما يعزز سرعة تجديد المعلومات وترتيبها وفقاً للأهمية، ويعمل على تطوير فلسفة التعليم التقليدي والتخلص من الأساليب القديمة، يشمل ذلك أيضاً اكتساب مهارات استخدام مواقع التواصل الاجتماعي وتقديم مواد تعليمية جذابة تلبي احتياجات المتعلمين، وتعزيز تبادل الخبرات مع مؤسسات تعليمية محلياً ودولياً، وأضاف كل من هينينج وهونيك (Henning & Huneke, 2018) أن التحول الرقمي يعمل على تيسير العمليات الإدارية داخل مؤسسات التعليم العالي، ويشمل

أتمتة المهام مثل تسجيل الطلبة، والتسجيل، والدرجات، وحفظ السجلات، مما يقلل من الأعمال الورقية، ويوفر الوقت، ويعزز الكفاءة التشغيلية.

وقد استندت المنظومة التربوية في المجتمع المعاصر إلى التعليم الرقمي؛ لما له من آثار إيجابية في تحقيق الأهداف التعليمية، وذكر رجب (2020، ص7) أن التعليم الرقمي "يسعى لتحقيق عدة أهداف كالاتي: المقدره على تلبية حاجات ورغبات المتعلمين المعرفية والعلمية وتحسين عملية الاحتفاظ بالمعلومات المكتسبة والوصول إليها في الوقت المناسب، وسرعة تجديد المعلومات والمعارف وترتيبها حسب أهميتها والموقف المعاش، وتحسين التفاعل والتعامل بين طرفي العملية التعليمية".

وترى الباحثة أن جميع أهداف التحول الرقمي التعليمي خلال دمج التكنولوجيا في كل الجوانب العملية التعليمية لتحسين الإدارة التعليمية والعدالة التعليمية، مزيد من التفاعل والتشارك وتطوير المهارات الرقمية للطلبة.

### 5.1.1.2 فوائد التحول الرقمي

لم يعد التحول الرقمي في الجامعات هدفا منشوداً وإنما هو كفاءة نوعية الأداء الجامعي؛ إذ يقود بصورة أساسية إلى تطوير الجامعة وكافة برامجها وخدماتها، لهذا تتجلى فوائد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية من خلال اعتماد التكنولوجيا الرقمية، التي أسفرت عن مجموعة من العوائد الإيجابية الآتية كما ذكرها حامد، و عوض (2019):

- يسهم التحول الرقمي في إتاحة العديد من المجالات والتخصصات الجديدة في الجامعات، التي لم يكن التعليم التقليدي قادراً على تقديمها للمتعلمين.

- يدعم التحول الرقمي تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية ويعزز مبدأ ديمقراطية التعليم في جميع تطبيقاته.

- استبدال نظام التعليم التقليدي القائم على الحفظ والاستظهار بنظام التعلم الذاتي يعزز من إيجابية المتعلم في العملية التعليمية.

- يعمل التحول الرقمي على تحسين جودة التعليم وكفاءة المتعلم وفاعليته، من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- يتيح التحول الرقمي التعليم أمام الجميع وبتكلفة أقل، كما يتيح التعليم المميز لكافة أفراد المجتمع.

وأضاف كل من ديفيد وكيم (David & Kim, 2018)، وآباد - سيجورا وآخرون (Abad Swgura et al., 2020-) بأن للتحول الرقمي فوائد منها: تحقيق التكامل بين وظائف الجامعة ويعزز من الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات؛ إذ يسهم في توفير المتطلبات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة، هذا التكامل يدعم تطوير منظومة اتخاذ القرارات داخل الجامعة ويسهم في الاستفادة المثلى من إمكاناتها البشرية والمادية، مما يسهم في تعزيز مقدرتها على التنافس عالمياً، كما يؤدي إلى تطوير الأنماط القيادية الإدارية، من

خلال اعتماد الإدارة المعلوماتية التي تتيح تطبيق مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية، كما يسهم التحول الرقمي في تحسين التنسيق بين مختلف مهمات الجامعة وأنشطتها، مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين كفاءتها وزيادة رضا الأطراف المعنية من الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والإدارة، مما يعزز الفعالية الشاملة للجامعة.

وأضافت البلوشية (2020) أن التحول الرقمي له فوائد عديدة متنوعة ليس فقط لل مستفيدين والجمهور ولكن للمؤسسات التعليمية أيضاً، ويؤدي إلى تكامل الأنشطة والخدمات الجديدة القابلة للتسويق داخل الجامعة يوفر قيمة مضافة ويسهم في تحقيق إيرادات مهمة، مما يعزز من مقدرتها على تلبية احتياجات مختلف الأطراف المعنية، كما يعمل على دمج العمليات المختلفة وتوفير المستلزمات البشرية والمادية الضرورية لتحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية، وهذا التحول يؤدي أيضاً إلى توفير تخصصات أكاديمية متجددة، ويتيح تصميم مسارات تعليمية تواكب احتياجات المستفيدين من خلال دمج المعرفة الأكاديمية مع متطلبات سوق العمل، وترتكز هذه العملية على تعزيز التعلم الذاتي والتوجه نحو الطالب كمحور رئيس للعملية التعليمية، مما يساعد على اكتساب المهارات الرقمية الضرورية التي تواكب تطورات سوق العمل، كما تساهم هذه المقاربة في تحسين إدارة الوقت بشكل أكثر فاعلية، وتقديم خدمات إبداعية مبتكرة بعيداً عن الأساليب التقليدية، في الوقت نفسه، تركز على تعزيز الثقة الرقمية من خلال الشفافية والالتزام بالقواعد، مما يضمن حماية أمن المعلومات والبيانات وحفظ حقوق الملكية الفكرية.

وترى الباحثة أن عملية التحول الرقمي تتضمن تغييرات شاملة، تشمل تطوير نظم القيادة، وتغيير أساليب التفكير، والثقافة التنظيمية السائدة، فضلاً عن تعديل طرق تفاعل الطلبة مع المعلمين وبناء بيئة رقمية تفاعلية، ويركز هذا التحول على استخدام الأدوات الرقمية التي تقدم حلولاً وتجارب غنية لجميع العاملين في الجامعات، مما يسهم في تحسين جودة الخدمات والمخرجات التعليمية.

### 6.1.1.2 التحول الرقمي

يساعد التحول الرقمي على دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب الأعمال والحياة اليومية، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في كيفية أداء الأنشطة والتفاعل مع البيئة، ويمكن تلخيص خصائص التحول الرقمي كما ذكرها المطرف (2020)، وحامد وعوض (2019) تتميز المؤسسات الجامعية القادرة على التكيف مع بيئة الأعمال التي تتسم بالتغير السريع والتنوع، بمقدرتها على التميز من خلال امتلاك مقومات التفرد التي تعزز مقدرتها التنافسية، كما تعتمد على تقنيات معلوماتية عالمية التصنيف، مما يعزز من مستوى التقنية العالية التي تتمتع بها. فضلاً عن توفر هذه المؤسسات خدماتها بشكل تكاملي عابر للحدود، مما يتيح استفادة الجامعات والأفراد من مختلف أنحاء العالم، ويمثل البناء التنظيمي الشبكي الخاص بهذه المؤسسات ركيزة أساسية في طبيعة عملها، إذ يرتبط بعدد من الجامعات والأفراد على المستويين المحلي والعالمي، من جانب آخر، تسهم هذه المؤسسات المتحولة رقمياً في تحقيق مبدأ

الشفافية والنزاهة من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات والأهداف، واتخاذ القرارات بشكل غير تقليدي ودون اعتماد على التسلسل الهرمي، تسعى الجامعة في هذا السياق لتحقيق التكامل بين خدماتها المختلفة، وتوفير بيئة رقمية تسهم في تبادل المعرفة والمعلومات، مما يعزز فرص الاستفادة المشتركة على مستوى عالمي.

وذكرها الدهشان والسيد (2020) بأنها تتمثل في عدة جوانب أساسية، بدءًا من الواقعية، التي تعني تطبيق التحول في ظل الظروف المتاحة، مرورًا بالمرونة التي تتيح المقدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، كما تشمل الاستمرارية، التي تعني متابعة كل ما هو جديد في مجالات التقنية والتعليم، والمشاركة، التي تتطلب إشراك جميع الجهات المعنية المهمة بالتعليم في عملية التطبيق، وأخيرًا، الشمولية؛ إذ يجب أن يشمل التحول الرقمي جميع المحاور ومتطلبات الجامعة المختلفة لضمان نجاحه وفاعليته.

كما بين بيجنرو (Bejinaru, 2019, 367 – 380) أن أبرز سمات التحول الرقمي، الاتصال الذي يشمل سرعة الانتشار، واستخدام الهواتف المحمولة، فضلاً عن السرعة والأسعار المناسبة، ويعتمد التحول الرقمي أيضاً بشكل كبير على رأس المال البشري، بما يتضمنه من مهارات أساسية متقدمة ضرورية لتنفيذ هذا التحول، إلى جانب ذلك، يُعد استخدام الإنترنت عنصراً حيوياً في التحول الرقمي، فضلاً عن تكامل التكنولوجيا الرقمية في مجالات متعددة مثل التجارة الإلكترونية والخدمات العامة الرقمية.

## 7.1.1.2 مزايا التحول الرقمي في الجامعات

يتمتع التحول الرقمي في الجامعات بعدة مزايا جوهرية تسهم في تطوير منظومة التعليم العالي، كما أشار إلى ذلك كل من تيكمت (Tqmte, 2019) وديفيد وكيم (David & Kim, 2018).

فمن أبرز هذه المزايا قدرته على تحقيق التكامل بين الوظائف الأساسية للجامعة، الأمر الذي يؤدي إلى توفير متطلبات اتخاذ القرار بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، كما يتيح التحول الرقمي فرصاً متقدمة لاستثمار الإمكانيات البشرية والمادية المتوفرة في الجامعة، مما يسهم في تطوير أدائها المؤسسي ويعزز قدرتها على المنافسة على المستوى العالمي، وفي السياق ذاته، يؤدي إلى تطوير أداء القيادات الجامعية من خلال تطبيق مفاهيم الإدارة المعلوماتية، بما يشمل مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية.

علاوة على ذلك، يسهم التحول الرقمي في إتاحة الأنشطة والخدمات الجامعية بشكل مبتكر، مما يوفر قيمة مضافة للجامعة ويُمكنها من تحقيق إيرادات إضافية مهمة، ويُعد كذلك عاملاً مهماً في تحقيق الكفاءة الاقتصادية والإدارية عبر دمج العديد من العمليات وتوفير الموارد البشرية والمادية.

ومن الناحية التشغيلية، يُسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الوقت والجهد من خلال تسهيل الوصول إلى المعلومات وتسريع الإجراءات، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء الجامعي العام، كما يفتح آفاقاً واسعة عبر إتاحة تخصصات ومجالات جديدة يصعب تحقيقها من خلال التعليم التقليدي.

أما على المستوى الأكاديمي، فإن من أبرز مزايا التحول الرقمي هو تحقيق جودة التعليم وتحسين كفاءته، من خلال توظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، ويضاف إلى ذلك إتاحة التعليم للجميع، حيث يوفر التعليم الرقمي إمكانية الوصول لعدد أكبر من المتعلمين، بتكلفة أقل، مع مراعاة الفروق الفردية، مما يعزز من مبدأ تكافؤ الفرص في التعليم.

وأشار السردية (2022) إلى أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الكفاءة وتقليل النفقات المالية، وتنفيذ الخدمات الجديدة بشكل سريع مرن، ويمكن إجراء تغييرات جوهرية في الخدمات المقدمة للأفراد في عدة مجالات، ويمكن إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش بها الناس ويعملون ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون اعتماداً على التكنولوجيا المتاحة.

في ضوء ما تقدم، ترى الباحثة أن التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية لتطوير التعليم العالي، ليس فقط من حيث تعزيز الكفاءة الإدارية والاقتصادية، بل أيضاً في تمكين المؤسسات الجامعية من الاستجابة السريعة لمتغيرات العصر ومواكبة التطور التكنولوجي، كما تؤكد الباحثة أن اعتماد الجامعات على التحول الرقمي يسهم في تعزيز

مبدأ العدالة التعليمية وتوسيع فرص الوصول للمعرفة، إلى جانب دوره في تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري ، لذا فإن الاستثمار في التحول الرقمي لم يعد خياراً، بل ضرورة استراتيجية لضمان استدامة التعليم وتنافسيته في ظل المتغيرات العالمية المتسارعة.

## 8.1.1.2 وظائف التحول الرقمي

وظائف التحول الرقمي مرتبطة بالتحولات التكنولوجية التي تحدث في المؤسسات نتيجة لاعتمادها على التقنيات الرقمية لتحسين أدائها وعملياتها باستخدام الأدوات التكنولوجية في مختلف المجالات، مثل: البيانات، الذكاء الاصطناعي (AI)، والسحابة الإلكترونية، وإنترنت الأشياء (IoT)، وغيرها من الابتكارات، موضحه كالاتي:

**التخطيط الرقمي:** يُعد التخطيط الرقمي عملية ديناميكية تهدف إلى تحقيق أهداف واسعة مرنة، قابلة للتجديد والتطوير المستمر، ويتضمن هذا تحديد الوسائل التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف، ويتيح الوصول إلى كم هائل من المعلومات بسهولة، مما يسهم في التعرف إلى الإمكانيات المتاحة للمؤسسة باستخدام النظم المعلوماتية الرقمية، كما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الرؤية والرسالة والأهداف. وبالتالي، فإن الإدارة الرقمية تحدث تغييرات كبيرة في عملية التخطيط، مما يجعلها تختلف عن التخطيط التقليدي، ويتطلب ذلك مهارات بشرية وفنية متقدمة لإدارة وتنفيذ الأعمال الإدارية بشكل تنافسي (كورتيل وسليمان، 2015).

**التنظيم الرقمي:** يتطلب التنظيم الرقمي إجراء تغييرات وتعديلات في الهياكل التنظيمية بهدف تشكيل وحدة متكاملة تربط الإدارات ببعضها من منظور إلكتروني، وهذا يسهم في ظهور الهيكل التنظيمي الشبكي الذي يعزز المشاركة الشاملة في تبادل المعلومات، فضلاً عن أن التنظيم الرقمي يؤدي إلى تطوير هيكل تنظيمي جديد، يتضمن إنشاء وحدات إدارية مثل إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية، وإدارة الدعم الفني، وإدارة علاقات العملاء بشكل رقمي (النمري وأبو عاشور، 2013).

**التوجيه الرقمي:** يعتمد التوجيه الرقمي على وجود قيادات إلكترونية قادرة على التفاعل بفاعلية مع الأفراد وتحفيزهم لتحقيق الأهداف المطلوبة، ويتطلب التطبيق الفاعل لهذا النوع من التوجيه استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية المتقدمة، مثل الإنترنت، لتنفيذ جميع عمليات التوجيه عبر هذه الوسائل، وأشار غنيم (2006) إلى بعض المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في القيادة الرقمية، ومنها المهارات التقنية في مجال المعلومات وحوسبة البيانات والشبكات الإلكترونية، فضلاً عن مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، والمهارات الإدارية مثل التخطيط والتنظيم والمتابعة والتحفيز نحو العمل الجماعي، فضلاً عن المهارات الإبداعية التي تتضمن ثقافة الانفتاح والمرونة في التفكير.

**الاتصال الرقمي:** يشير الاتصال الرقمي إلى النسخة الإلكترونية للبريد التقليدي، حيث يتيح إرسال واستقبال الرسائل عبر الوسائل الرقمية باستخدام تقنيات حديثة مثل البريد الإلكتروني وشبكة الإنترنت، وهذا النوع من الاتصال يسهم في تسريع وتسهيل نقل وتبادل المعلومات، ويعزز القدرة على إنجاز الأعمال بشكل فوري، فضلاً عن تسهيل الإجراءات الإدارية، كما يساعد الاتصال الرقمي في تسهيل التواصل بين المديرين والعاملين في المؤسسات الجامعية المختلفة، مما يتيح الاستفادة من الخبرات المتبادلة ويعزز العلاقات بين الوحدات الوظيفية والمستويات الإدارية المتنوعة داخل المؤسسة (كورتيل وسليمان، 2015).

**القيادة الرقمية:** التي تجعل من القائد قريباً دائماً من التطورات التقنية، كاستخدام الحاسوب في الإنترنت الذي يجعل منه سريع الاستجابة، وتقديم المبادرات في أي زمان ومكان، وتجعل من القائد صاحب قدره في مواجهة المستجدات، أما ثانياً: فالقيادة الإلكترونية المرنة التي تتأقلم مع الظروف لتحقيق أهداف المؤسسة بأعلى إنتاجية، أما الثالثة: فهي القيادة الإلكترونية الذاتية التي تسهم من خلال الإنترنت في الاطلاع على المعلومات التي تهتم المؤسسة، والتي تجعل القائد يتخذ قرارات سريعة فورية، مما يساعد ذلك في تنفيذ الأعمال بيسر وسهولة (نجم، 2009).

**الرقابة الرقمية:** تتميز الرقابة الرقمية باستخدام التقارير الإلكترونية التي تتيح رقابة مستمرة، وتعزز العلاقات المبنية على الثقة، بدلاً من الرقابة الدورية؛ ووجود الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة تتطلب الرقابة الإلكترونية العلاقات القائمة على الثقة، مما يقلل من الجهد المطلوب في الرقابة؛ تقلص الرقابة الإلكترونية من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج (ابن حليم، 2016).

يمكن القول: إن وظائف التحول الرقمي شهدت تغيرات كبيرة واضحة، إذ انتقلت من وظائف تقليدية إلى وظائف رقمية، مما أسهم في إحداث تغييرات ملموسة في بيئة العمل داخل المؤسسات، وهذه التحولات أسهمت في تعزيز مرونة العمل وتحسين أساليب الرقابة والتنظيم، بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية الحديثة.

### 9.1.1.2 مبررات التحول الرقمي

هناك عدة مبررات للتحول الرقمي للجامعات، وخاصة أنه أصبح مصدر اهتمام العديد من المؤسسات في ظل التغييرات التكنولوجية المتسارعة، ذكر منها أحمد ( 2020)، الخطيب والخطيب (2021)، وبنجارو ( Bejnaru, 2019) ما يأتي:

- ما يرتبط بالطالب ونظام دراسته التقليدي، وحضوره للجامعة وفق جدول دراسي محدد الزمان والمكان.
  - فضلاً عن التكديس الطلابي في القاعات الدراسية،
  - التباعد الجغرافي لمقر إقامة الطلبة وجامعة دراستهم.
  - وتغير صفات الخريج مستقبلاً وأدوار مهنة عضو هيئة التدريس مستقبلاً.
  - وارتفاع تكاليف التعليم الجامعي والبحث العلمي بالجامعات التقليدية في ظل الحاجة إلى زيادة الإنتاجية الجامعية من أجل الدخول في مجالات التنافسية بين الجامعات وصولاً إلى التميز داخل كل جامعة تسعى للتنافس.
  - والتوجه المتزايد نحو الوفاء بمتطلبات سوق العمل التعليمي والبحثي، وقوى السوق العالمية وثقافتها والثورات المعرفية والتكنولوجية، وما أحدثته في طبيعة نظام الأعمال ووظائف الجامعات.
- وترى الباحثة أن التغيير الذي يحدث في الجامعات العالمية، وما يصاحبه من عملية التحول الرقمي عملية واعدة معقدة للغاية، ولا بد من إنشاء نماذج وأعمال جديدة وتحسين من طريقة العمل وطريقة استخدام المعلومات في الوقت الفعلي، للحاجة إلى التكيف مع البيئة الرقمية؛ لأن هذا التغيير يولد قيمة إضافية إلى الجامعات، فلا مفر من إدارة رقمية للتكيف مع التغيير التكنولوجي.

### 10.1.1.2 متطلبات التحول الرقمي

أن عمليات التحول الرقمي في الجامعات تحتاج إلى مجموعة من المتطلبات التي تمثل خريطة طريق تحقيق الكفاءة والفاعلية، وأشار كل من محمد وإبراهيم ( 2021)، والدهشان وسمحان ( 2022)، والقرعاوي (2022) إلى عدة متطلبات للتحول الرقمي التي تتمثل بالآتي:

**وجود استراتيجية رقمية واضحة منهجية للتحول من أجل تحقيق الرؤية والأهداف** ، تسعى المؤسسات لتحقيق التوافق بين مقدرات العاملين ومتطلبات التحول الرقمي من خلال تدريبهم على المهارات اللازمة، كما تركز على توفير بيئة رقمية ملائمة تدعم تنفيذ عمليات التحول بنجاح، مع تنظيم ورش عمل تدريبية مخططة بعناية، وتؤكد هذه الاستراتيجية بوضوح أن التحول الرقمي لا يهدف إلى الاستغناء عن الموظفين، بل إلى دمجهم واستثمار مقدراتهم؛ لضمان استمرار النمو دون الشعور بالتهديد من استبدالهم بالآلات.

**وجود إدارة متكاملة للمعرفة:** تهدف إلى تحقيق مستوى مناسب محدث من الخبرة لدعم تنفيذ الاستراتيجية الرقمية، كما تسهم إدارة المعرفة في تعزيز تبادل المعلومات بين القادة والموظفين لضمان كفاءة التحول الرقمي، مع تحسين استخدام الأدوات والتقنيات والبرمجيات ذات الصلة، وعند تحقيق ذلك، يتم تعزيز التراكم المعرفي، مما يمكن المؤسسة من تحقيق تحول رقمي فاعل مستدام.

**ثقافة الأداء العالي:** تركز على ضرورة انسجام الثقافة التنظيمية الحالية مع متطلبات التحول الرقمي لتسهيل تنفيذه، سواء أكان التغيير نابغاً من داخل المؤسسة أم مفروضاً عليها، كما تشمل هذه الثقافة وضع أسس تعزز التفكير الإيجابي، وتبديد المخاوف المتعلقة بالاستغناء عن الموظفين بسبب التحول الرقمي، وترتكز على ترسيخ مفهوم أن الهدف الأساس للتحول الرقمي هو تحسين خدمة المستفيدين وتحقيق رضاهم، مما يجعل التعديلات التنظيمية وسيلة لتحقيق هذا الهدف الأسمى.

**القيادة والدعم الإداري:** تعد القيادة والدعم الإداري من العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أو فشل أي مشروع. إن دعم الإدارة ومقدرتها على توفير بيئة عمل ملائمة تؤدي دوراً بارزاً في نجاح الأعمال، كما أن الالتزام من جانب القيادة يعد أمراً حيوياً لتأييد العمليات الاستراتيجية في المؤسسة، فضلاً عن ذلك؛ فإن متابعة القيادة للمشروعات وتقديم التغذية الراجعة يُعدان من العوامل الحاسمة التي تضمن نجاح المشاريع وتحسين أدائها، ويُعد أيضاً اهتمام ودعم الإدارة العليا لتنفيذ تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات عاملاً مهماً يسهم في نجاح الإدارة الإلكترونية (الظاهر، 2015).

**الاحتياجات البشرية:** تُعد الاحتياجات البشرية من العناصر الأساسية لتحقيق النجاح في أي مؤسسة؛ إذ يعد العنصر البشري أحد المصادر الرئيسة لذلك، فهو يمثل جوهر الإدارة الإلكترونية؛ كونه الذي أسسها وطورها واستخدمها لتحقيق أهدافه، ولذلك، يرتبط النجاح ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري، الذي يشمل الخبراء والعاملين في مجالات المعرفة، ويشكل رأس المال الفكري للمؤسسة (المنير، 2007).

**الأمن السيبراني:** إن تطبيق التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية يتطلب مستوىً عالياً من الأمن والحماية الإلكترونية؛ إذ تعد حماية المعلومات في المؤسسة من أهم معضلات وتحديات الأعمال الإلكترونية؛ لذا يتطلب تأمين وحفظ المعلومات وحماية الأرشيف الإلكتروني من أي ضياع أو إتلاف، لذلك فقد تسعى الإدارة في المؤسسة لتوفير كافة الإجراءات والأساليب الأمنية التي تسهم في حماية المعلومات من الاختراق أو التخريب في ظل الثورة التقنية المعلوماتية وانتشار العديد من البرامج التي تهدف إلى اختراق أنظمة الحاسوب، إما عن طريق الحرص على وضع الأمن في برمجيات البروتوكول للشبكة، وإما باستخدام التوقيع الإلكتروني أو بكلمة مرور، ووضع القوانين

والتشريعات التي تحفظ من السطو الإلكتروني وخرق سرية المعلومات في الإدارة الإلكترونية (الظاهر، 2015)، (Bejnaru, 2019).

**الاحتياجات التقنية والفنية:** من متطلبات التحول الرقمي إيجاد البيئة التحتية والتي تحوي تحسين الاتصالات وتطويرها، بحيث تكون ملائمة حاضرة للاستخدام وتحمل العدد الهائل من الاتصالات في وقت واحد، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا الرقمية المناسبة من إعدادات وحاسبات آلية وأجهزة وأدوات وأنظمة وقواعد بيانات وبرامج، وإيجاد خدمات البريد الرقمي (Aljaser, 2019).

وترى الباحثة أن تلك المتطلبات ضرورة حتمية لعملية التحول الرقمي للاستفادة من التقنيات التكنولوجية، ووصول المؤسسة إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والفاعلية، والارتقاء بالجامعات وتحسين مخرجاتها، ودخولها ضمن التصنيفات العالمية.

### 11.1.1.2 نماذج التحول الرقمي

تتنوع نماذج تحويل المؤسسات، خصوصاً الجامعات، من تقليدية إلى رقمية ذكية؛ إذ تتيح هذه النماذج للجامعات دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظمها الإدارية والتعليمية والبحثية، فضلاً عن جميع أنشطتها ومجالاتها الخدمية، وتشير بعض أدبيات الإدارة التربوية إلى مجموعة من النماذج التي تدعم هذا التحول الرقمي ويمكن توضيح أهمها (محمد، 2020).

**النموذج الفني Technical Model:** يمثل النموذج الفني وسيلة لتحويل المؤسسات التقليدية إلى مؤسسات رقمية من خلال الاستفادة من بحوث العمليات وعلم الحاسوب وعلم الإدارة، مع التركيز على الجوانب الفنية دون الالتفات إلى الجوانب السلوكية داخل المؤسسة، ونتيجة لهذا التوجه، قد تزداد معدلات المقاومة ورفض تطبيق التطبيقات الإلكترونية في عمليات اتخاذ القرار؛ إذ يشعر الأفراد بعدم الارتياح تجاه التغييرات التي تطرأ على طرق العمل المعتادة.

**النموذج السلوكي Model Behavioral:** يركز النموذج السلوكي على التغييرات الفردية والجماعية والتنظيمية والبيئية بشكل أكبر من اهتمامه بالتغييرات الفنية، خصوصاً في ما يتعلق بتحسين البرمجيات. نتيجة لهذا التركيز، تنخفض أهمية استخدام الأمثلة والنماذج في اتخاذ القرارات الرقمية، مما قد يؤثر على فعالية العمليات ويحد من المقدرة على الاستفادة من البيانات المتاحة في سياق اتخاذ القرار.

**النموذج الفني الاجتماعي Socio - Technical Model Socio:** يركز النموذج الفني الاجتماعي على التفاعل بين التغييرات الفنية المتعلقة بالحاسبات والبرمجيات، والتغييرات السلوكية والتنظيمية التي تحدث في أثناء

تنفيذ عملية التحول. ويسعى هذا النموذج لفهم كيف تؤثر هذه الديناميكيات المتداخلة على نجاح التحويل الرقمي، مما يتيح للمؤسسات التعامل بفاعلية مع التحديات المختلفة التي قد تواجهها خلال هذه العملية، من خلال دمج الجوانب الفنية والاجتماعية، ويمكن تحسين النتائج وتحقيق تكامل أفضل بين التكنولوجيا والأفراد في بيئة العمل.

**نموذج الشراكة في المعلومات Information Partnership:** يركز نموذج الشراكة في المعلومات خلال عملية التحول الرقمي على الاشتراك في شبكة معلومات محلية أو دولية لفترة محددة؛ حتى يتم الانتهاء من التحويل الكامل. كما يمكن الاعتماد على إحدى شركات المعلومات لتقديم الخدمات بشكل مشترك، ويسهم هذا النموذج في تعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الأطراف المعنية، مما يسهل الوصول إلى الموارد التقنية اللازمة ويعزز من فاعلية عملية التحول الرقمي. ومن خلال هذه الشراكات، يمكن للمؤسسات تحسين كفاءتها وتوسيع نطاق خدماتها بشكل أسرع وأكثر فاعلية.

**نموذج تحليل القوى التنافسية Competitive Force Model:** يركز نموذج تحليل القوى التنافسية على تصميم نظم معلومات تساعد في إجراء تحليل رياضي يهدف إلى تعزيز نقاط القوة التنظيمية وتقليل نقاط الضعف. ويسعى هذا النموذج إلى تمكين المؤسسات من التحكم في الفرص المتاحة في البيئة المحيطة والتصدي للتحديات العالمية والمحلية، ويعتمد هذا النموذج بشكل كبير على التخطيط الاستراتيجي؛ إذ يتطلب تصميم نظم معلومات شاملة تدعم هذه العمليات، من خلال تطبيق هذا النموذج، يمكن للمؤسسات تحسين مقدراتها التنافسية وتعزيز استجابتها للتغيرات في السوق.

**نموذج إدارة الأصول الرقمية Digital Asset Digital Management:** يركز نموذج إدارة الأصول الرقمية على التعاون مع عدة شركات معلومات واتصالات بدلاً من الاعتماد على شركة واحدة، وذلك لإدارة الملفات الرقمية. ويشمل هذا النموذج تخزين البيانات، وضمان الوصول إلى معلومات التصفح، وتسهيل تبادل المعلومات واسترجاعها، من خلال تنويع الشراكات في هذا المجال. ويمكن للمؤسسات تحسين فاعلية إدارة الأصول الرقمية وتعزيز أمان المعلومات، مما يسهم في تحقيق أداء أفضل في التعامل مع البيانات وتحقيق أهداف العمل.

**نموذج التحول التدريجي Multistage Transformation Model:** يستند نموذج التحول التدريجي إلى الإمكانيات المالية للمؤسسات في الانتقال من النماذج الورقية إلى النماذج الرقمية، إذ يتم التمويل على مراحل وفقاً للوضع المالي وحجم الأعمال. ولا يعتمد هذا النموذج على دراسات الجدوى التحليلية أو قياس الاحتياجات الرقمية مسبقاً، مما يعني أنه قد يتخذ مساراً مرتباً في عملية التحول، من خلال هذا النموذج. ويمكن للمؤسسات التكيف مع التغيرات التدريجية وتحقيق أهدافها الرقمية بشكل مدروس، مع تقليل المخاطر المرتبطة بالتحول الشامل في وقت واحد.

**نموذج التحول الاستراتيجي Strategic Transformation Model:** يفترض نموذج التحول الاستراتيجي أن المعلومات والاتصالات تعدان أصولاً رأسمالية للمؤسسة، كما يتحدد موقع المؤسسة في القطاع أو المجال الذي تنتمي إليه بناءً على قيمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تمتلكها، والتي تُعد أحد الركائز الأساسية لمركزها التنافسي، من خلال هذا النموذج. ويمكن للمؤسسات تعزيز استراتيجياتها الرقمية والاستفادة من إمكاناتها التكنولوجية لتحقيق التفوق في السوق.

**نموذج التحول الديناميكي Dynamic Transformation Model:** يركز على سرعة التفاعل بين المؤسسة والمتغيرات البيئية، ويعتمد على العلاقة المتبادلة بينهما، كما يُركز على التقدم المستمر في تكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن التفاعل والتكامل بين متطلبات المؤسسة وتأثيرات البيئة. ويُعد هذا النموذج مبدأً أساسياً لتوجيه التحول؛ إذ يتيح للمؤسسات التكيف بشكل فاعل مع التغيرات المحيطة والنمو في مجالات التكنولوجيا.

**نموذج التطوير التنظيمي Organizational Development Model:** يعتمد على عملية التحول على التعليم والتدريب التحويلي ومحو الأمية الحاسوبية داخل المؤسسة. ويُركز هذا النموذج على تطوير المقدرات بناءً على درجات التعلم العضوي، بدلاً من فرض حلول ميكانيكية جامدة. ومن خلال هذا النموذج، يمكن للمؤسسات تعزيز مهارات موظفيها بشكل تدريجي فاعل، مما يساهم في تحسين الأداء التنظيمي بشكل شامل.

**يركز نموذج الأمثلية Optimization Model:** على إيجاد الحلول المثلى لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عمليات المحاكاة وتصميم التجارب والاختبارات العملية المسبقة قبل تنفيذ عملية التحول. ويسعى هذا النموذج إلى تقليل التكاليف مع البحث عن أفضل النتائج الممكنة، مما يساهم في تحقيق كفاءة عالية في تنفيذ المشاريع التكنولوجية.

**نموذج التكلفة والعائد Cast-Benefit Analysis Model:** يعتمد نموذج التكلفة والعائد على إجراء مقارنة شاملة بين تكاليف التحول إلى مؤسسة رقمية، والمنافع المحتملة التي يمكن تحقيقها من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات. ويهدف هذا النموذج إلى تقييم الجدوى الاقتصادية للتحول الرقمي، مما يساعد المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتها في التكنولوجيا، من خلال تحليل هذه العلاقة بين التكلفة والعائد. ويمكن للمؤسسات تحديد مدى فائدة التحول الرقمي، ومدى تأثيره على أدائها العام.

**نموذج التحويل المتكامل (تحليل النظم) Integrated Transformation Model:** يركز نموذج التحويل المتكامل على مبادئ المنظومات والإرادة في تحقيق تحول شامل لكافة الإدارات والمستويات التنظيمية نحو تصميم المؤسسة الرقمية. وتهدف إدارة تكنولوجيا المعلومات في هذا النموذج إلى الربط بين التغييرات في منظومة الأعمال

والتطورات في الإدارة الإلكترونية. ويعتمد هذا النموذج على إطار متكامل للتحويل يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقواعد البيانات ونظم المعلومات والإنترنت، مما يسهم في تعزيز الكفاءة والتنسيق بين جميع مكونات المؤسسة لتحقيق أهدافها الرقمية.

**نموذج التحويل الاستراتيجي Rental Model for Transformation:** يعتمد نموذج التحويل الاستراتيجي على استخدام خدمات استئجار الحاسبات وتنفيذ الأعمال من قبل شركات متخصصة. وتقوم فلسفة هذا النموذج على الاعتقاد بأن خبرة الشركات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرمجيات تفوق بكثير خبرة المستخدمين لتلك التكنولوجيا. ومن خلال هذا النموذج، يمكن للمؤسسات الاستفادة من المعرفة المتقدمة والتقنيات الحديثة التي تقدمها هذه الشركات، مما يسهل عملية التحويل الرقمي ويعزز كفاءة الأعمال.

### **نموذج المشاركة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Information Communication Technology Model:**

يعتمد على أهمية الربط الشبكي لتوفير فوائد الإنترنت في دعم اتخاذ القرارات والسياسات. ويستند هذا النموذج إلى قياس المراكز التنافسية للشركات وتطبيق تحسينات مستمرة في نظم الاتصالات والمعلومات بما يتماشى مع اتجاهات المنافسين واحتياجات متخذي القرارات، بعد ذلك، يتم الاشتراك الكامل في خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تقدمها شركات متخصصة عبر عقود طويلة الأجل وبصفة مستمرة.

وترى الباحثة أن تعدد النماذج تساعد على تحديد خطوات التحويل الرقمي بوضوح وتوجيه استراتيجياتها لتبني التكنولوجيا بشكل متنسق من خلال توفير خارطة طريق للمؤسسات، ويتم بعد ذلك تحديد المراحل، وهي أداة استراتيجية، ومهمة لأي مؤسسة ترغب في تبني التغير الرقمي بشكل ناجح، ووضع تحسينات مستدامة على المدى الطويل في الأداء والإنتاجية والابتكار.

### 12.1.1.2 تحديات التحول الرقمي

لمواكبة التغيرات العالمية، ومع التحديات الكبيرة التي تواجهها الجامعات، يجب أن تتجاوز هذه الأخيرة الوظائف التقليدية وتطور نفسها لمواجهة التحديات الجديدة والوظائف الحديثة التي تتبناها معظم المؤسسات التعليمية حول العالم، ومن هذه التحديات:

**تحديات في سير العملية التعليمية:** التحديات المرتبطة بسير العملية التعليمية تكون عادةً متشابكة ومعقدة، ويعد عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والأمني من أبرز العوامل التي تؤثر سلباً على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين، عندما تشهد الدولة تحولات سياسية كبيرة، واضطرابات وانتهاكات من الاحتلال الإسرائيلي، فإن ذلك ينعكس على جميع قطاعات، خاصة قطاع التعليم، والتغيرات السريعة في السياسات التعليمية أو التوجهات الحكومية تؤدي إلى اضطراب في البرامج الدراسية، وفي أولويات الاستثمار في التعليم، مما يؤثر على جودة التعليم وفرص الطلبة.

**التحديات المرتبطة بمحور القيادة والحوكمة:** تواجه الحكومة الفلسطينية العديد من التحديات في تطبيق الحوكمة داخل الجامعات، وأشار بطاح (2017) إلى أن مستوى الحوكمة في التعليم العالي الفلسطيني جيد، ولكن يتطلب هذا تحقيق استقلالية حقيقية للمؤسسات الأكاديمية كشرط أساس لضمان حوكمة رشيدة فاعلة، كما أن هناك حاجة ملحة إلى تطوير خطط استراتيجية تهدف إلى دمج الجامعات بشكل أكثر فاعلية في قطاع التعليم الوطني، ويعتمد ذلك على تبني أساليب حديثة في التسيير والإشراف والرقابة، مما يستدعي تعزيز صلاحيات الجامعات لضمان حقوق جميع الأطراف المعنية دون تمييز.

علاوة على ذلك، من الضروري توفير بيئة تشجع على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة قائمة على إدارة الموارد بشكل فاعل، مع التركيز على تحسين الأداء والجودة في المؤسسات الأكاديمية؛ وتتطلب هذه العملية إدارة رشيدة تضمن العدالة والديمقراطية وتزيد من كفاءة الجامعات داخلياً وخارجياً. فضلاً عن ذلك، يجب تعزيز ثقافة الحوكمة والتنظيم الذاتي، والتركيز على تطوير الهيكل الإداري والوظيفي للجامعات، مما يساهم في تحسين إشرافها القانوني وتفاعلها مع المجتمع، وفي هذا السياق، يعد دور الحكومة محورياً في ضمان الرقابة الفاعلة على الجامعات، مما يعزز تطبيق التشريعات القانونية بشكل دقيق، ويساهم في تحسين إدارة الجامعات وحماية حقوق الأفراد، مما ينعكس إيجاباً على رضا المجتمع عن المؤسسات الأكاديمية (عبد الفتاح وآخرون، 2021).

**التحديات المرتبطة بمحور البحث العلمي:** تمثل الدراسات العليا رافداً أساسياً لعملية البناء والتطوير في أي بلد، حيث تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الكوادر البشرية وتطوير العلوم، ولكن هناك تحديات تتعلق بالنواحي الإدارية وعدم وجود إجراءات لتنشيط البحث العلمي، وتحديات تتعلق بالباحث نفسه إما باختيار الموضوع أو عدم اتباع أسلوب بحثي مثمر، ويغلب على بعض الأبحاث النوع الوصفي، واستخدام الأساليب البحثية السهلة، وعدم توفر معايير لتقييم الأبحاث العلمية ونشرها، وعدم توفر الوقت الكافي لعضو هيئة التدريس للقيام بالأبحاث، وعدم توفر الإجراءات العلمية المناسبة الصحيحة، وقلة استخدام مصادر المعلومات بالشكل الصحيح، وصعوبة الوصول إليها، وضعف التمويل، وغياب التقدير للجهود التي يبذلها الباحثون، وتجاهل واهمال النتائج التي يتوصلون إليها (أبو جراد، 2020).

**التحديات المرتبطة بمحور المالية:** تؤكد التشريعات الجامعية استقلالية الجامعات الفلسطينية مالياً وإدارياً، إلا أن الواقع يكشف عن تحديات اقتصادية تتمثل في عدم الاستقرار المالي، مما يعيق القدرة على تعزيز البنية التحتية للجامعات بشكل مناسب، ونقص التمويل أثر بشكل سلبي على الأداء الجامعي بسبب هجرة الكفاءات الأكاديمية والتربوية.

**التحديات المرتبطة بمحور خدمة المجتمع:** تعد خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعات، رغم أنها تأتي في المرتبة الثالثة بعد التدريس والبحث العلمي، ومع ذلك، فهي قد تكون الوظيفة الأكثر ارتباطاً باحتياجات المجتمع، مما يستدعي ضمان استقلالية الجامعات لتحقيق تأثيرها الفاعل، وأن تقوم بتقديم خدمات للمجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي، وذلك من خلال الاستشارات العلمية التي تقدمها للمؤسسات والمصانع، والتعليم المستمر، ولكن الأزمة المالية الموجودة في بعض الجامعات حالت دون تحقيق ذلك، وأصبحت خدمة المجتمع استثمارات مرغوباً فيها لتحسين دخل هيئة التدريس وموارد المؤسسة من جهة أخرى (أنطون، 2000).

**التحديات المرتبطة بمحور التطوير وضمان الجودة:** أصبحت الجامعات في الوقت الراهن، أكثر من أي وقت مضى، مطالبة بتطوير أنظمتها وتبني استراتيجيات مبتكرة في مجال الجودة، ويأتي ذلك لتمكينها من مواجهة التحديات المعاصرة وضمان توافق مخرجاتها مع احتياجات السوق المحلية، فضلاً عن الانفتاح على الأسواق الدولية لتحقيق التنافسية والاستدامة.

**التحديات المرتبطة بمحور الطلبة ومصادر التعليم والتعلم:** تعدُّ مصادر التعليم والتعلم من العناصر الأساسية في العملية التعليمية؛ إذ تسهم في مساعدة الطلبة على تطوير مهاراتهم العلمية والبحثية والتعليم الذاتي، مما يعزز من جودة التعليم ويرتقي به. وتسهم هذه المصادر في تنمية مهارات البحث والاكتشاف والتفكير النقدي وحل المشكلات، مما يمكن الطلبة من الوصول إلى المعرفة بفاعلية في ظل التحديات التي تواجه التعليم الجامعي في فلسطين، وقد أصبح من الضروري تطوير نظم تعليمية جديدة تعتمد على أساليب تعلم حديثة؛ للاستفادة من تقنيات التعليم المتطورة وشبكات الاتصال العالمية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي يتطلب جهوداً شاملة تتضمن التخطيط الدقيق والتجهيز المسبق لمواجهة التحديات المختلفة التي قد تطرأ في أثناء التنفيذ، فالتحديات مثل تطوير البنية التحتية التقنية، تدريب الكوادر البشرية، وضمان الأمن السيبراني تتطلب استراتيجيات متكاملة لضمان سلاسة التحول، فضلاً عن ذلك، يتطلب الأمر توفير الدعم المالي والموارد اللازمة، مما يسهم في تحقيق النجاح المرجو وتحقيق الأهداف المنشودة في بيئة تعليمية أو مهنية تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا، فالتحول الرقمي لا يتحقق إلا إذا فهمت المؤسسات أهميته ووفرت جميع متطلباته على جميع المستويات (الخطيب والخطيب، 2021).

### 13.1.1.2 أبعاد التحول الرقمي

إن التحول الرقمي في الجامعات يركز على أبعاد أساسية تدعم هذا التحول على النحو الأمثل، وبمراجعة العديد من الأدبيات والدراسات ذات العلاقة كدراسة القرعاوي (2022)، ودراسة الحدر اوي وشاكر (2022)، ودراسة السردية (2022)، ودراسة لوس (2023)، تم استخلاص عدة أبعاد للتحول الرقمي؛ إذ يمثل كل بعد عنصراً أساسياً له، وركيزة أساسية في توضيح تأثيره على التحول الرقمي في الجامعات، وتتناول الدراسة الحالية أبعاد التحول الرقمي التالية:

1. **دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي:** تشمل جميع المحفزات والوسائل وأدوات الدعم التي توفرها إدارة الجامعة لتحقيق التحول الرقمي في مختلف معاملاتها وأنشطتها، ويتم قياس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثون من خلال أداة الدراسة.
2. **التوجيهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي:** تشير إلى جميع المبادئ والسلوكيات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجامعة لتنفيذ استراتيجية التحول الرقمي المناسبة، استجابة لمتطلبات السوق والأنشطة اللازمة، وبما

يتوافق مع مكونات بيئتها الداخلية والخارجية. ويهدف ذلك إلى ضمان النجاح الاستراتيجي وتحقيق الأهداف المرجوة.

3. **البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي:** تشمل جميع متطلبات التحول الإلكتروني من تكنولوجيا معلومات متطورة، مثل: الأجهزة، والبرمجيات، وقواعد البيانات، وشبكات الاتصالات الداخلية والخارجية، وتعد من أهم المتطلبات لتحقيق التحول الرقمي بهدف ضمان نجاح التحول الرقمي. ويتم قياس ذلك بالدرجة الكلية التي يحصل عليها المبحوثون من خلال أداة الدراسة.

4. **الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي:** تشير إلى الكوادر البشرية المؤهلة المدربة، والكفاءات الأساسية القادرة على التعامل بفاعلية وسلاسة مع التكنولوجيا. ويتجاوز ذلك إلى امتلاك هذه الكوادر مهارات الربط والمقدرة على الإبداع والابتكار في هذا المجال، ويعد العنصر البشري من أهم العناصر بالجامعات؛ إذ إنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها حتى وإن امتلكت أضخم المعدات والآلات والأجهزة والتقنيات دون وجود العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والمقدرات الرقمية التقنية للتعامل معها، ويحقق العنصر البشري التفاعل بين العناصر المختلفة بالجامعة، لذا لا بد من تأهيل العناصر البشرية تأهيل جيداً، وعلى مستوى عالٍ من الكفاءة.

5. **البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي:** تشمل جميع عناصر البيئة الإدارية (موارد تنظيمية، والثقافة، والهياكل تنظيمية، وإجراءات وأدلة العمل عبر الوسائل الإلكترونية) والمالية (موازنات، ورقابة داخلية، ودعم مالي احتياطي، شراء المعدات والتطبيقات والتكنولوجيا) التي تسهم في تحقيق نجاح عملية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية.

وترى الباحثة أن أهمية أبعاد التحول الرقمي تتمثل في مقدرتها على تحسين كفاءة العمليات وتعزيز المقدرة التنافسية، من خلال تحديث البنية التحتية التقنية، وتوفير بيئة تكنولوجية مرنة قادرة على دعم الابتكار. أما تطوير مهارات الكوادر البشرية، فيسهم في تمكين الأفراد من استخدام الأدوات الرقمية بفاعلية، مما يسهم في تحسين الإنتاجية وجودة الأداء، كما أن تحسين الأمان السيبراني يعزز الثقة في التعاملات الرقمية ويحد من المخاطر الأمنية، ويساعد تبني نماذج العمل الرقمية على تسريع اتخاذ القرارات وتحقيق نتائج أفضل، مما يسهم في تحقيق النمو المستدام والتكيف مع التغيرات السريعة في الأسواق.

## 2.1.2 المحور الثاني: الرشاقة التنظيمية Organizational Agilit

تعرض الباحثة في هذا الجزء مفهوم الرشاقة التنظيمية، وأهميتها، وأبعادها، وعناصرها، وأهدافها، وخصائصها.

### 1.2.1.2 مفهوم الرشاقة التنظيمية Organizational Agility

يعود مفهوم الرشاقة التنظيمية إلى عام (1991)؛ إذ ظهر لأول مرة بشكل رسمي تحت مسمى "خفة الحركة" في تقرير صادر عن معهد (Lacoca) في جامعة (Lehigh) في الولايات المتحدة الأمريكية، وأدى تطور الفكر الإداري في ظل التغيرات السريعة في بيئة الأعمال، إلى ظهور فكرة الرشاقة التنظيمية لأول مرة في التسعينات من القرن الماضي، عندما بدأ الباحثون والمديرون في ملاحظة أهمية مقدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات المتسارعة في السوق والتكنولوجيا. في البداية، كانت الشركات تعتمد على هياكل تنظيمية ثابتة وتعتمد على التخطيط طويل الأمد والعمليات الجامدة، لكن مع دخول العولمة والتطور التكنولوجي، أصبحت الشركات بحاجة إلى تبني أساليب أكثر مرونة وسرعة في اتخاذ القرارات لمواكبة التغيرات المستمرة (Nafei, 2016).

وفي أوائل الألفية الثانية، بدأ مفهوم الرشاقة في الانتشار؛ إذ تم تعريفه على أنه مقدرة المؤسسة على التكيف بسرعة مع التغيرات الداخلية والخارجية، من خلال تبني فرق عمل مرنة، واستخدام تقنيات المعلومات، وتطوير ثقافة تنظيمية تدعم الابتكار؛ ومن أبرز المفاهيم المرتبطة بالرشاقة التنظيمية المقدرة على التغيير المستمر، وإدارة المعرفة، وتحقيق التعاون بين الفرق المختلفة.

ويعد مفهوم الرشاقة "مفهوماً حديثاً في الفكر الإداري المعاصر، كما أنه يعد مفهوماً متعدد الجوانب والأشكال؛ إذ هناك عدد كبير من المصطلحات المختلفة حول هذا المفهوم " (النشيلي، 2020، ص 168). ودُكرت الرشاقة التنظيمية بأنها خفة الحركة داخل المؤسسة ويكون لديها المقدرة على تطبيق القواعد التنافسية بنجاح، والتي تتجسد في السرعة والمرونة والابتكار والجودة والربحية، وذلك من خلال دمج الموارد القابلة لإعادة التكوين بهدف تقديم منتجات وخدمات موجهة حسب احتياجات العميل في بيئة ديناميكية سريعة التغير، كما بيّنوا أن الهدف الأساس من خفة الحركة هو تمكين التنظيم من التكيف لمواجهة التحديات والتغيرات المستمرة (الصالح، 2021).

وعرفت بأنها "مجموعة من الإجراءات الإدارية التي تمكن من سرعة التجاوب مع الأحداث المحيطة، تتضمن عدداً من العناصر منها: السرعة والمرونة، والاستجابة ورشاقة اتخاذ القرار واستثمار الفرص، والتكيف معها البيئة" (Suresh & Menon, 2020 , p563).

وعرف هورني وأوشيه (Horney & Shea, 2015) الرشاقة التنظيمية بأنها: "مقدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والتميز عندما تكون الفرص غير مؤكدة، والتي يصاحبها الكثير من الغموض، في بيئة أكثر تعقيداً وتقلباً، وذلك من خلال استشعار العقبات، والاستجابة للفرص المتاحة بشكل أفضل وأسرع من المنافسين على جميع مستويات

المؤسسة". وهي "المقدرة على التعديل والتكيف بشكل مستمر كاف في الوقت المناسب للتوجه الاستراتيجي في الأعمال الأساسية فيما يتعلق بالظروف المتغيرة، ويشمل ذلك إنشاء منتجات وخدمات جديدة أو إنشاء نماذج أعمال جديدة وطرق مبتكرة لخلق قيمة للمؤسسة" (Okello & Rotich, 2019, p2178).

كما أوضح العجري (2017) أن الرقابة التنظيمية تشير إلى مقدرة المؤسسة على استشعار التغييرات المتوقعة وغير متوقعة في بيئة عملها الداخلية والخارجية والتي تتسم بالتعقيدات والتشابك وعدم تأكيد أن يصاحب ذلك الاستشعار قيام المؤسسة بتطوير الاستجابة الابتكارية والديناميكية لتلك التغييرات، من خلال إعادة تصميم العمليات وإعادة توزيع الموارد التنظيمية وإعادة تشكيل الهيكل التنظيمي، وذلك بما يعزز من مقدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار في عالم الأعمال وبما يدعم وضعها التنافسي.

وتعرف الباحثة الرقابة التنظيمية في الجامعات بأنها: استجابة الجامعات للتغيرات السريعة وجعلها أكثر مقدرة على مواجهة التطور المتسارع ومعالجة التحديات التي تواجهها، بكفاءة وفاعلية وأكثر مرونة، بهدف تحسين الأداء الوظيفي، وتتضمن (الاستجابة والتطبيق، اتخاذ القرار، الاستشعار).

#### 2.2.1.2 أهمية الرقابة التنظيمية

تعد الرقابة التنظيمية أحد المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة العصرية، وظهرت نتيجة لشدة التغييرات واضطراب سرعتها، وتعد سبباً لزيادة مقدرة المؤسسات على مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والتكيف معها، وتحقيق مستويات أداء مرتفعة متميزة، وأصبح اهتمام المؤسسات التعليمية بالرقابة التنظيمية حاجة لتلبية حاجات المجتمع المحلي المتغيرة بطبيعة التغييرات (منصور، 2020).

وأضاف هلل (2021) أن أهميتها تتمثل من الناحية التنظيمية والإدارية في تقليل الأعمال الورقية والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة، مما يسهم في تقليص المستويات الإدارية وتعزيز سرعة التواصل بين القيادة والعاملين. كما يساعد ذلك في خفض عدد العاملين من خلال إعداد توصيف دقيق للوظائف، بما يضمن تحسين الأداء ورفع الكفاءة.

وأشار قنديل (2020) إلى أن أهمية الرقابة التنظيمية تتمثل في مساعدتها على توقع المخاطرة، وسرعة اتخاذ القرارات المستمرة، والمقدرة على التكيف والتعلم والتغيير لمواجهة التحديات، والتخلص من القيود الهيكلية من خلال اعتماد هياكل مرنة، وتوفير المناخ للتجريب والابتكار والتعلم المشترك، وتحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء، كما تمكن الرقابة التنظيمية المؤسسات من تنفيذ سلسلة من المهام المحددة في نظام مفتوح لنموذج الإدارة بشكل ناجح والتي تؤدي إلى ابتكارات جديدة.

وتعدّ الرقابة التنظيمية أحد أهم العوامل الرئيسة لنجاح المؤسسة في بيئة الأعمال المتغيرة؛ وذلك لإسهامها في رفع مقدرة المؤسسة على التعامل مع التغييرات الحاصلة، والاستفادة من الفرص في البيئة التي تتسم بعدم التأكد بدرجة كبيرة (سليم، 2020).

وحدد حسين وآخرون (Hussein et al., 2021) أهمية الرقابة التنظيمية في المؤسسات؛ كونها ضرورية للحفاظ على المقدرة التنافسية للمؤسسة في السوق؛ إذ تقيس استعداد المؤسسة ومرونتها في التكيف مع التغييرات المستمرة التي تطرأ على بيئة السوق. ومن خلال تطبيق الرقابة التنظيمية، يمكن تحديد الأقسام الأقل نشاطاً داخل المؤسسة، مما يتيح فرصة التخطيط الفاعل لتطوير هذه الأقسام وتحسين أدائها، وبالتالي تعزيز مقدرة المؤسسة على التكيف السريع والابتكار المستمر في مواجهة التحديات التنافسية.

وللرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي أهمية، لذا تقوم بدور مهم في المحافظة على بقائها في ظل التغييرات المتسارعة، وزيادة المنافسة بين المؤسسات الأخرى، وتقوم بزيادة المقدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة بها، كما تسهم في تحقيق أهدافها، لذلك تعد الرقابة التنظيمية أحد أهم المتطلبات لتفوقها وتحقيق ميزة تنافسية لها (العبيدي وآخرون، 2020).

وترى الباحثة أن الرقابة التنظيمية أمراً بالغ الأهمية في بيئة الأعمال الحديثة؛ إذ إنها تُمكن الشركات من التكيف السريع مع التغييرات المستمرة في السوق والتكنولوجيا، من خلال تبني هياكل مرنة وفرق عمل متكاملة، تستطيع المؤسسات تحسين استجابتها للتحديات والمنافسة، وتطوير حلول مبتكرة بسرعة، وتعزز الرقابة التنظيمية المقدرة على اتخاذ قرارات سريعة فاعلة، مما يسهم في تحسين الأداء العام وزيادة الكفاءة، كما تسهم في تعزيز التعاون بين العاملين باختلاف مستوياتهم، مما يعمل على إيجاد بيئة عمل تشجع على الابتكار وتسمح بالتفاعل الفاعل مع التغييرات الخارجية، مما يسهم في تحقيق استدامة النمو والنجاح.

### 3.2.1.2 عناصر الرقابة التنظيمية

إن توفر العناصر بمثابة ضرورة لازمة حيث تتفاعل مع بعضها بعضاً بشمولية لتحقيق الرقابة التنظيمية للجامعات، وقد لخص نوري وموسوي (Nouri & Mousavi, 2020) العناصر الرئيسة للرقابة التنظيمية على النحو الآتي:

- تشمل عناصر الرشاقة التنظيمية مجموعة من الجوانب التي تسهم في تحسين مقدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات وتحقيق التفوق التنافسي، أولاً: يتعين على المؤسسة الاستجابة السريعة للتغيرات وعدم اليقين في البيئة المحيطة بالمؤسسة، مع تقديم خدمات عالية الجودة ومخصصة تلبي احتياجات المستفيدين بشكل دقيق. كما ينبغي أن تكون هذه الخدمات غنية بالمعلومات ولها قيمة مضافة، في نفس السياق، يجب أن يظهر التجاوب مع القضايا الاجتماعية والبيئية كعنصر أساس ضمن استراتيجيات المؤسسة. من ناحية أخرى، يعد تجميع التكنولوجيا المختلفة وتحقيق التكامل بين المؤسسات داخلياً ومع بعضها بعضاً من العوامل المهمة لتعزيز الرشاقة، كما أن السرعة في إنجاز الأنشطة، مثل: تقديم خدمات جديدة، والتسليم في الوقت المحدد، وسرعة إتمام المهمات، وتشكل محاور حيوية لنجاح الرشاقة التنظيمية، مما يعزز مقدرة المؤسسة على التكيف والابتكار بشكل مستمر.

- السرعة تمثل المقدرة على إنجاز الأنشطة بأقل وقت ممكن، وتشمل ذلك الكفاءة في تقديم خدمات جديدة إلى المستفيدين بشكل سريع، فضلاً عن المقدرة على التسليم في الوقت المحدد، كما تعكس السرعة أيضاً المقدرة على إتمام المهمات والأنشطة المختلفة بكفاءة عالية، مما يعزز مقدرة المؤسسة على التكيف السريع مع المتغيرات والتحديات (القطاونة، 2020).

- تُعد المرونة من أبرز سمات الرشاقة التنظيمية؛ إذ تعكس مقدرة المؤسسة على العمل بفاعلية تحت الضغط في ظل بيئة متغيرة. وتشير هذه الخاصية إلى تبني المؤسسة والعاملين فيها مواقف إيجابية تجاه التغيرات، والأفكار الجديدة، واختلاف الآراء، كما تتجسد المرونة في تمكين المؤسسة من التكيف بكفاءة عالية مع المتغيرات البيئية، والاستجابة لها في التوقيت المناسب. يحتاج العاملون في المؤسسة إلى المرونة للقيام بمهام متعددة في فرق مختلفة في نفس الوقت (الحنيطي، 2019).

- الكفاءة: المقدرة على الاستفادة من (السرعة والمرونة)، وذلك من خلال مقدرة المؤسسة على تطوير مهاراتها الحالية والمستقبلية من أجل التكيف مع التغيرات البيئية، والمقدرة على تلبية أهداف العمل بكفاءة ونجاح (Akkaya, 2020).

توضح الباحثة أن أهمية عناصر الرشاقة التنظيمية تزيد من تعزيز مرونة المؤسسة وكفاءتها في التكيف مع التغيرات السريعة والتحديات الجديدة، وتتضمن هذه العناصر عادةً الهياكل التنظيمية المرنة، والتخصصات كافة، والقيادة المتجددة، وإدارة المعرفة، وغيرهما من العناصر، وكل منها يسهم بشكل خاص في تعزيز المقدرة التنافسية للمؤسسة.

#### 4.2.1.2 أهداف الرشاقة التنظيمية

تهدف الرقابة التنظيمية إلى تحقيق عدة أهداف رئيسة تساعد المؤسسات على التكيف والازدهار في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار، ومن أبرز هذه الأهداف التي لخصها الحنيطي (2019)؛ كالآتي:

- الابتكارات الجذرية والتطبيقات الإبداعية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها تهدف إلى تشكيل بيئة تنافسية مبنية على استباق التغيرات وقيادتها.

- تُعد الرقابة التنظيمية استجابة للقوى الداخلية، مدعومة بالمزايا المعرفية المستندة إلى مهارات الإدارة العليا في استباق التوجهات الجديدة واكتساب رؤية واضحة للمستقبل، وتتجلى هذه الرقابة بوضوح من خلال الإبداعات التي تظهر على مختلف المستويات داخل المؤسسة، مما يسهم في تجنب الجمود والصلابة في عملياتها.

- أوضحت الزامل والدوسري ( 2020 ) أن الرقابة التنظيمية ترتبط بالمؤسسات الحديثة التي نشأت استجابة للتغيرات والاضطرابات المتسارعة، وهي وسيلة لتعزيز مقدرة المؤسسة على مواجهة التحديات والتكيف مع التغيرات السريعة، مما يسهم في تحقيق مستويات أداء متقدمة عالية.

وترى الباحثة أن أهداف الرقابة التنظيمية تتلخص في تمكين المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات الخارجية، وتحسين اتخاذ القرارات، وتعزيز الابتكار، كما تهدف إلى زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل البيروقراطية، وتحقيق الاستدامة والنمو المستدام، وتعزيز التعاون الداخلي بين العاملين لتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة ومرونة.

## 5.2.1.2 خصائص الرقابة التنظيمية

تتمثل خصائص الرقابة التنظيمية في مجموعة من السمات التي تساعد المؤسسات على التكيف بسرعة مع التغيرات البيئية والداخلية، مما يعزز مقدرتها على الابتكار والنمو في بيئة الأعمال الديناميكية، ونوضحها كالآتي (العنزي، 2018):

- تعتمد المؤسسات الرشيقة على أنظمة تكنولوجيا المعلومات الفعالة لتسريع معالجة البيانات، وتوفير المعلومات، فضلاً عن استخدام نظم مراقبة بيئية تسهم في الاستجابة السريعة للمتغيرات، وتسعى هذه المؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية في البيئات المتقلبة، وتعزز ثقافة الإبداع داخل المؤسسة مما يرفع من مرونتها ومقدرتها على التكيف.
- تتمثل إحدى السمات الأساسية للرقابة في اعتماد نظام اتصال فاعل يضمن تدفق المعلومات بسرعة ووضوح بين الهياكل الإدارية والأفراد، وتطبيق اللامركزية الإدارية التي تدعم الإبداع وتسهم في تسريع اتخاذ القرارات، وأخيراً، تركز الرقابة التنظيمية على إدارة التعقيد بشكل فاعل من خلال تيسير العمليات وتقليل الوظائف لتحقيق أعلى مستويات الكفاءة.

وترى الباحثة هذه الخصائص هيكلًا تنظيميًا مرناً يسمح بتغيير سريع في العمليات والفرق، ووجود ثقافة تفاعلية تدعم التعاون والتواصل بين الأفراد والفرق، كما تركز الرقابة التنظيمية على القيادة الفاعلة التي تعزز اتخاذ قرارات سريعة مبنية على المعرفة، فضلاً عن استخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم التنقل السريع بين الأنشطة المختلفة، من خلال هذه الخصائص، تتمكن المؤسسات من تحسين الأداء والاستجابة الفاعلة للتحديات، مما يعزز مقدرتها التنافسية ويضمن استدامتها في السوق.

## 6.2.1.2 الرقابة التنظيمية

مبادئ الرقابة في الإدارة تركز على المقدرة على التكيف السريع مع التغيرات والضغط التي تواجه المؤسسة كما ذكرها أرواخو (Araujo, 2010):

1. الإدراك: أحد الأسس الرئيسية لهذه الرقابة. والإدراك هنا يعني الوعي الكامل بأهمية تغيير المفاهيم والأنماط التقليدية من أجل مواجهة التحديات والمخاطر التي قد تهدد استدامة المؤسسة وفعاليتها، من خلال إدارة التغيير، يمكن للمؤسسة الاستجابة بشكل سريع فعال لاحتياجات العمل المتغيرة، مع الحفاظ على استقرار وجود الخدمات المقدمة، وهذا يتطلب مقدرة عالية على التأقلم السريع مع الظروف المتغيرة دون التأثير على سلامة العمليات أو الأداء، مما يضمن استمرارية العمل دون انقطاع أو تراجع في جودة الخدمة.

2. **الشمولية:** هي أحد المبادئ الأساسية للرشاقة، وهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمبدأ الانضباط، لا يمكن تحقيق أهداف الانضباط بشكل فعال ما لم يتم الانتقال من الفردية إلى الشمولية، إذ يتطلب الأمر تبني رؤية جماعية تشارك فيها كافة الأطراف المعنية في المؤسسة، تعني الشمولية هنا أن الأفراد يعملون كجزء من فرق عمل متكاملة بدلاً من أن يعمل كل منهم بمعزل عن الآخرين، وهذا الانتقال إلى الشمولية يساعد في تحقيق عدة أهداف مهمة:

- حل مشكلات المؤسسة بشكل جماعي: إذ يعمل الجميع معاً في فريق واحد للتوصل إلى حلول مبتكرة فاعلة للتحديات التي تواجه المؤسسة.
  - إيجاد فهم مشترك: من خلال تعزيز الوعي الجماعي وتحقيق فهم مشترك بين الأفراد حول الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز التنسيق والتعاون.
  - زيادة التواصل والتنسيق: الشمولية تعني تحسين القنوات الداخلية للتواصل بين الأفراد والفرق المختلفة.
3. **إعادة التوازن:** تعد من المبادئ الجوهرية للرشاقة، وتتمثل في ضرورة إدارة التغيير بشكل مرن يضمن التكيف مع التحديات والظروف المتغيرة دون الوقوع في فخ البيروقراطية، في العديد من المؤسسات، تصبح إدارة التغيير مقيدة بالبيروقراطية التقليدية، إذ يتم التركيز على الوثائق والأساليب التقليدية التي تستهلك وقتاً وجهداً دون تحقيق النتائج المرجوة، هذا النوع من الإدارة يعوق رشاقة المؤسسة ويؤدي إلى تباطؤ الاستجابة لمتطلبات العمل المستجدة، وهي تعني أن تكون المؤسسات قادرة على مراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر لضمان عدم استنزاف وقت وجهود الفرق في الإجراءات البيروقراطية التي تعيق التغيير السريع، بدلاً من ذلك، يجب أن يتم التركيز على التسريع في اتخاذ القرارات وتنفيذ العمليات، مع تيسير الإجراءات وتحديث الأساليب بما يتناسب مع متطلبات السوق والبيئة التكنولوجية.

تحتاج المؤسسة في هذه الحالة إلى التدخل الفوري وإعادة النظر في العمليات الداخلية؛ لضمان إزالة العقبات البيروقراطية التي تحد من قدرتها على التكيف السريع وتحقيق أهدافها بفاعلية، وهذا يضمن أن تبقى المؤسسة مرنة قادرة على الاستجابة السريعة للتغيرات والمتطلبات الجديدة، مما يعزز من رشاقته وقدرتها على المنافسة.

4. **التكرار:** إن المؤسسات بحاجة إلى توظيف مفهوم إدارة التغيير بشكل مرن من أجل مواجهة مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والموافقة على مشروع شامل على المستوى النظري بحيث يتم فيه تحديد أصحاب المنفعة الذين يعهد إليهم إدارة التغيير، والتكرار هو أحد مبادئ الرشاقة التي تشير إلى أهمية تطبيق مفهوم إدارة التغيير بشكل مستمر مرن داخل المؤسسات. وفي عالم اليوم الذي يتسم بالتغيير السريع، تصبح المؤسسات

بحاجة إلى التكرار في تطبيق ممارسات إدارة التغيير، وقد لا يكفي القيام بذلك مرة واحدة بل يجب أن يتم بشكل دوري لضمان التكيف المستمر مع الظروف المتغيرة، لتنفيذ ذلك بنجاح. ويجب على المؤسسات توظيف مفهوم إدارة التغيير بمرونة للتفاعل بشكل فعال مع مؤسسات تكنولوجيا المعلومات والابتكار التقني، وتكييف عملياتها لتواكب التطورات السريعة في هذا المجال، ويتم ذلك عبر الموافقة على مشاريع شاملة على المستوى النظري، حيث يتم تحديد أصحاب المنفعة (stakeholders) الذين يسهمون في قيادة وتوجيه عملية التغيير داخل المؤسسة.

وترى الباحثة أن أحد العوامل الأساسية لنجاح تحقيق هذه المبادئ هو بناء الثقة المتبادلة بين جميع الأطراف المعنية في عملية التغيير، عندما يشعر الأفراد بأنهم موثوقون ويتم تمكينهم من اتخاذ القرارات، فإن ذلك يسهم في تسريع وتيرة التغيير ويحسن من قبول الجميع للتغييرات الجديدة، ويعزز من مقدرة المؤسسة على البقاء تنافسية فاعلة في بيئة عمل متسارعة التغيير.

#### 7.2.1.2 متطلبات الرقابة التنظيمية

تتطلب الرقابة التنظيمية مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تتيح للمؤسسات المقدرة على التكيف بسرعة مع التغييرات في بيئة الجامعات من أبرز هذه المتطلبات كما ذكرها (الحريزات، 2015):

1. **الشريك الاستراتيجي:** لتحقيق بيئة تتميز بالرقابة التنظيمية، يجب توافر عدة متطلبات، منها اختيار الشريك الاستراتيجي المناسب، وينبغي اختيار الشريك بناءً على الإمكانيات التكنولوجية الحديثة المتوافرة لإعداد الخريجين أو تطوير براءات اختراع تسهم بشكل فاعل في تعزيز رضا المستفيدين. كما يتعين على الشركاء التعاون بشكل جماعي سريع للاستفادة من الفرص التي تطرأ نتيجة للتغيرات غير المتوقعة في البيئة المحيطة، لذا، فإن اختيار الجامعات أو الكليات أو الأقسام لشركاء استراتيجيين من المستفيدين أو القطاعات الصناعية والزراعية أو من الجامعات الدولية يعزز من مقدرة المؤسسة على تحقيق رقابة تنظيمية، مما يسهم في تحقيق أهدافها واكتساب مزايا تنافسية.

2. **التكنولوجيا الحديثة:** تشير إلى الأدوات التكنولوجية التي تُستخدم لتنسيق الأنشطة بين الشركاء، ويجب أن تتميز بالمرونة لتمكين ربط عدد كبير من الشركاء. فضلاً عن ذلك، ينبغي أن تتمتع بمقدرة على التوسع (extensibility) والتقليص السلس (graceful degradation)، مما يسمح بإضافة أو استبدال أو إلغاء الخدمات بسهولة في أي وقت، مما يعزز من أداء البرامج المختلفة ويسهم في تحسين قدرتها.

3. **التناغم compatibility**: من متطلبات الرشاقة التنظيمية، يعد التناغم ( compatibility ) عنصراً أساسياً لدمج الشركاء الذين يعملون في مجالات مختلفة ضمن نفس النظام. ويتطلب ذلك تنسيقاً فاعلاً بين الأطراف المعنية، مما يسهم في تعزيز التعاون وتسهيل تبادل المعلومات والموارد، ودون التناغم المطلوب، يصبح من الصعب تحقيق التكامل بين الأنظمة المختلفة، مما قد يؤثر سلباً على كفاءة الأداء التنظيمي ومقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئتها.
4. **ثقافة الابتكار Innovation of Culture**: تعني أن المؤسسة تقوم بتقييم مستمر للأنظمة والهياكل والإجراءات والفرق والمكونات التنظيمية الحالية، بهدف اكتشاف طرق جديدة متطورة لأداء بعض الوظائف أو تقديم الخدمات، هي المقدرة على تنفيذ المهام التقليدية بطرق مبتكرة، وتجدر الإشارة إلى أن ثقافة الابتكار تختلف عن التغيير؛ إذ يمكن للمؤسسة أن تكون مبتكرة دون أن تكون بالضرورة رشيقة، وقد تكون سريعة دون أن تتمتع بالابتكار.
5. **البحث عن الفرص واليقظة Alertness and Seeking Opportunity**: هي ثقافة تركز على استكشاف الفرص واليقظة المستمرة، لذا، يتعين على المؤسسة تعزيز الدافع الداخلي لاكتشاف فرص الابتكار، وأن تكون نشطة في البحث عن هذه الفرص والعمل على استثمارها بمجرد اكتشافها.
6. **التمكين**: هو عنصر يوضح العلاقة بين القيادة والموظفين، ويشير إلى درجة السلطة والاستقلالية المتاحة لهم، ويتعلق ذلك بتوزيع سلطات القادة التنظيميين على الموظفين في المستويات الأدنى، سواء أكان من خلال فصلها أم مشاركتها، والعنصر الأساس في هذه الركيزة هو مفهوم المركزية واللامركزية، والذي يحدد كيفية توزيع سلطة اتخاذ القرار داخل المؤسسة.
7. **المركزية واللامركزية السلطة Power of Decentralization and Deference**: تميل المؤسسات إلى أن تكون أكثر مرونة وقادرة على الاستجابة بشكل أفضل للبيئة الخارجية عندما يتمتع الموظفون في المستويات الأدنى ببعض السلطة، ففي هذه الحالة، تكون الاستجابات أسرع وأكثر دقة، ومع ذلك، يوجد استثناء لهذه القاعدة، خاصة في أوقات الأزمات، إذ يمكن اتخاذ القرارات على المستوى الأعلى بشكل أسرع وتنفيذها بسرعة أكبر، مما يسمح باستجابة فورية لتهديد أو مشكلة خطيرة، ومع ذلك، في الظروف العادية، غالباً ما تكون اللامركزية أكثر فاعلية، وقد تتيح منح السلطة على المستويات الأدنى تحسين فاعلية الاستجابة العامة للمؤسسة، ويعزز من معنويات الموظفين نتيجة الاستقلالية، وهذه المزايا تتفوق على التكاليف المرتبطة

عادة بتأجيل اتخاذ القرارات إلى مستويات أقل من الإدارة العليا، إذ تسهم في زيادة فاعلية الأداء الكلي للمؤسسة.

#### 8. التسامح مع الغموض **Ambiguity for Tolerance**: يجب أن تتمكن المؤسسات الرشيقة من الازدهار

في مواجهة الغموض المرتبط باقتصاد المعرفة، وأن تكون قادرة على التكيف مع التغيرات المستمرة، على الرغم من وفرة المعلومات والمعرفة في السوق بشكل عام، فإن ضخامة البيانات تجعل من الصعب العثور على المعلومات ذات الصلة، فضلاً عن ذلك، يتشارك المنافسون في الوصول إلى مصادر مشابهة من المعلومات، مما يزيد من صعوبة تحديد كيفية استجابتهم، وهذا يسهم في زيادة الغموض المرتبط بالمنافسة العالمية، في ظل هذه الظروف السوقية غير المؤكدة، لا تتعثر المؤسسات الرشيقة التي تلتزم بالمعايير، بل تزدهر بفضل قدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة على المدى القصير، لتحقيق الأهداف طويلة المدى (Harraf,et al,2015,678).

وترى الباحثة أن أهمية توفير المتطلبات للرشاقة التنظيمية في تمكين المؤسسات من التكيف بسرعة وفا علية مع التغيرات المستمرة في بيئة الأعمال، من خلال هيكل تنظيمي مرن، يمكن للمؤسسات تحسين الاستجابة للمتغيرات الخارجية وتوزيع المهام بكفاءة، كما أن تطوير المهارات البشرية وتعزيز التعاون بين الفرق يسهم في تعزيز الابتكار وزيادة الإنتاجية، وتوفير تقنيات المعلومات المتطورة تسهم في تحسين اتخاذ القرارات المبنية على بيانات دقيقة سريعة، مما يسرع من استجابة المؤسسة للتحديات، فضلاً عن ذلك، القيادة الفعالة وإدارة المعرفة توفران توجيهًا مستمرًا للفرق وتحفزان المقدر على الابتكار والتحسين المستمر، وهذه المتطلبات جميعها تسهم في تعزيز الكفاءة والمقدرة التنافسية، مما يضمن استدامة النمو والنجاح في بيئات الأعمال المتغيرة.

## 8.2.1.2 مقومات الرقابة التنظيمية

هناك عدة مقومات يمكن الارتكاز عليها في المؤسسات حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق رشاقتها (مغاوري، 2016) ومنها:

- تتمثل المشاركة في وضع الاستراتيجية في تعاون ومشاركة جميع المستويات الإدارية داخل المؤسسة مع جميع الأفراد العاملين، بهدف وضع استراتيجية واضحة محددة للمؤسسة، يجب أن تتاح لجميع الأفراد العاملين فرصة حقيقية للمشاركة في تحديد هذه الاستراتيجية، من خلال الاستماع إلى الآراء البناءة وتشجيع الأفكار المبتكرة والعمل على تطبيقه، وهذا يعزز من دافع الأفراد نحو التعاون والتفاعل الفعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.
- تعد التكنولوجيا مورداً أساساً لدعم الرقابة التنظيمية وتحقيقها؛ إذ تعد الأداة الأمثل للتعرف إلى التغيرات والمستجدات المحلية والعالمية في أقصر وقت وبأقل تكلفة، كما أنها تسهم بشكل كبير في توفير المعلومات والمعرفة اللازمة للمؤسسة لأداء مهامها المتنوعة، فضلاً عن ذلك، تؤدي التكنولوجيا دوراً مهماً في تسهيل عمليات الاتصال والتواصل الداخلي بين جميع المستويات الإدارية والوظيفية، مما يعزز الكفاءة والتنسيق داخل المؤسسة.
- تتطلب المؤسسة التي تسعى لتحقيق الرقابة وجود أفراد أكفاء يمتلكون المهارات والمقدرات اللازمة لأداء وظائفهم بفاعلية، يجب أن يكون لديهم المقدرة على مواجهة التغييرات والتكيف معها، فضلاً عن الرغبة والقبول في تعلم كل ما هو جديد وتطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
- إتاحة المناخ المناسب للابتكار يتطلب توفير بيئة ملائمة وثقافة تنظيمية تدعم الابتكار والمبادرة. كما أن إيجاد حلول وطرق جديدة مبتكرة للعمل يستدعي التجريب، وهو ما يتطلب دعم المؤسسة لثقافة التجريب من خلال تشجيع الأفكار الجديدة وتقديم الدعم لها إذا أثبتت فاعليتها، فضلاً عن معالجة أي تحديات أو سلبيات قد تظهر في أثناء عملية التجريب.
- تحقيق الرقابة التنظيمية يتطلب أن تكون الهياكل التنظيمية مرنة، مما يستدعي التخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية التي قد تعيق الاستجابة السريعة للتغيرات والمستجدات، ويجب أن تكون الهياكل التنظيمية قادرة على

التكيف بشكل فاعل وفي الوقت المناسب، بما يعزز من مقدرة المؤسسة على التعامل مع التحديات والتغيرات في بيئتها (Nafei,2016).

- من الضروري أن يشارك العاملون في المؤسسة في عمليتي صنع واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم وكذلك بتوجهات المؤسسة المستقبلية، ويتم ذلك من خلال التفاعل الديناميكي بين الموظفين والمستويات القيادية والإدارية، مما يعزز من معنوياتهم ويزيد من فاعليتهم، كما يسهم ذلك في ضمان الوصول إلى قرارات رشيدة صائبة، مع تسريع تنفيذها بشكل أكثر كفاءة (Mehrabi & et al, 2013).

وترى الباحثة وجود المقومات أمراً بالغ الأهمية؛ لأنها تسهم في تمكين المؤسسة من التكيف بسرعة مع التغيرات المستمرة في الجامعات، مما يعزز كفاءة العمل ويسهم في تحسين المقدرة التنافسية، وبالتالي، توفر هذه المقومات الأساس اللازم لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئات عمل ديناميكية ومتغيرة.

### 9.2.1.2 محددات الرشاقة التنظيمية

وتشير إلى العوامل الأساسية التي تؤثر في مقدرة المؤسسة على التكيف بسرعة ومرونة مع التغييرات البيئية والتحديات، وتتمثل محددات الرشاقة التنظيمية في الآتي:

1. **التخطيط:** يُعد التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية التي تؤدي دوراً حيوياً في تحديد الأهداف والموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيقها. كما يسهم في تنسيق الأنشطة المختلفة ومراقبتها لضمان سير العمل بشكل سليم، ويُعد التخطيط خطوة ضرورية لنجاح أي مشروع أو عمل؛ إذ يختص بتحديد الأهداف والوسائل والموارد المطلوبة لتنفيذها، فضلاً عن توضيح دور كل فرد في تحقيق أهداف الخطة.
2. **التنظيم:** يكتسب التنظيم أهميته من دوره في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وقد يسهم في تسهيل العمليات والأنشطة المختلفة. ويُعد التنظيم وسيلة لتوزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد والأقسام داخل المؤسسة، مما يساعد على تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لإنجاز الأهداف المشتركة، وتتضمن مهمة التنظيم تحديد المهام وتوزيعها بوضوح، مع وجود بعض الخصائص المهمة مثل: التخصص في تحديد المهام وتشكيل المجموعات داخل كل قسم، وتفويض الصلاحيات، فضلاً عن اختيار الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة (Daft, 2006, 32).

3. الأفراد : يقصد بهم الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة، من رؤساء ومرؤوسين، والذين تم توظيفهم للقيام بوظائف معينة ضمن بيئة العمل المؤسسية، يعمل هؤلاء الأفراد تحت إطار الثقافة التنظيمية التي تهدف إلى توجيه وضبط سلوكهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد مجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء المهمات وتسهم في تنفيذ وظائف المؤسسة بما يحقق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية المستقبلية.

ويُعرف تخطيط الأفراد على أنه أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في مختلف أنواع المؤسسات، ومن خلاله، يتم تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، بما في ذلك عددها، وأنواعها، ومهاراتها، وذلك بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية (بلال، 2004).

4. التكنولوجيا : تسهم التكنولوجيا وتطبيقاتها، إلى جانب المهارات المطلوبة، في تعزيز مقدرة المؤسسات على تحقيق الرشاقة، مما يساعدها على الاستجابة بفاعلية للتغيرات التي تحدث في بيئة العمل. كما أن تكنولوجيا المعلومات تعد عنصراً أساسياً في مقدرة المؤسسة على رصد المتغيرات البيئية والتفاعل معها بسرعة وفاعلية، فضلاً عن ذلك، تُعد تكنولوجيا المعلومات عاملاً حاسماً في مقدرة المؤسسة على التكيف مع المخاطر والفرص التي تطرأ في محيطها (Tallon, 2007, 23).

وترى الباحثة محددات الرشاقة التنظيمية هي العوامل الأساسية التي تؤثر على مقدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات السريعة في بيئة الجامعات، وتشمل هذه المحددات الهيكل التنظيمي، الذي يجب أن يكون مرناً لدعم التعديلات السريعة في العمليات والعاملين، كما أن الثقافة المؤسسية تؤدي دوراً حيوياً في تشجيع الابتكار والتعاون بين العاملين، فضلاً عن ذلك، تتطلب الرشاقة التنظيمية توافر تقنيات متطورة تدعم اتخاذ قرارات مستنيرة سريعة، فضلاً عن تطوير مهارات القيادة التي تسهم في توجيه الجامعات نحو التكيف والتغيير المستمر.

### 10.2.1.2 مقاييس الرشاقة التنظيمية

ذكر كل من روتيش وأوكليو (Okello & Rotich, 2019) المعايير والمؤشرات التي تستخدم لتقييم مقدرة المؤسسة على التكيف ومرونة مع التغيرات الداخلية والخارجية، بالآتي:

1. **الاستجابة Responsiveness**: تشير الاستجابة إلى المقدرة على تحديد التغييرات والاستجابة لها بسرعة، وتشمل: الشعور بالتغيرات وفهمها والتنبؤ بها، ورد الفعل الفوري للتغيير، وإنشاء وتعديل التغيير والترويج له.
  2. **السرعة Quickness**: تعني السرعة المقدرة على تنفيذ العمليات بأقصى سرعة ممكنة، وتشمل ذلك تسريع توريد المنتجات الجديدة إلى السوق، والتسليم في الوقت المحدد، وكذلك تقليص وقت التشغيل.
  3. **المرونة Flexibility**: تشير المرونة إلى المقدرة على إنتاج وتقديم مجموعة متنوعة من المنتجات وتحقيق أهداف مختلفة باستخدام نفس الموارد والأدوات، وهي تنقسم إلى أربعة مجالات رئيسية: حجم المنتج، وتنوع المنتج، والهيكل التنظيمي، والموارد البشرية داخل المؤسسة.
  4. **الكفاءة Competency**: تشير إلى توفير مجموعة واسعة من القدرات والأنشطة الإنتاجية لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل ذلك وجود رؤية استراتيجية، واستخدام التقنيات والأجهزة والبرامج المناسبة، فضلاً عن ضمان جودة المنتج، تستمد الشركة مقدراتها التنافسية من الكفاءات الأساسية والمنتجات الأساسية (النتائج الملموسة لتلك الكفاءات)، وتعتمد المقدرات الأساسية على التعلم الجماعي داخل المؤسسة، وخاصة المقدرة على تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تقنيات التكنولوجيا المختلفة.
- وترى الباحثة أن أهمية تلك المؤشرات لتقيس فعالية المؤسسة للاستجابة للتحديات والفرص في بيئة العمل المتغيرة خاصة في الجامعات، وأن وجودها أصبح أمراً حتمياً لجميع المؤسسات التربوية.

#### 11.2.1.2 أبعاد الرشاقة التنظيمية

وقد اعتمد بارك ( Park,2011 ) للوصول إلى هذه الأنواع على نموذج النظام المفتوح لإدارة الحدث -Open Model Management Event System والذي يحدد ثلاث مهمات أساسية في إدارة الحدث من قبل المؤسسة وهذه الوظائف هي:

1. **رشاقة الاستشعار | Sensing Agility**: هي المقدرة التنظيمية على رصد ومراقبة الأحداث الناتجة عن التغيرات البيئية في الوقت المناسب، وتُعد مهمة الاستشعار بعملية المتابعة الاستراتيجية للأحداث البيئية، التي قد يكون لها تأثير كبير على الاستراتيجية التنظيمية، والمنافسة، والأداء المستقبلي ( Nafei, 2016, p299).

ويتضمن ذلك الكشف عن جميع الأحداث في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية بسرعة وفي الوقت المناسب، وتمثل مهمة الاستشعار في المراقبة الاستراتيجية لهذه الأحداث؛ إذ تعتمد على جمع المعلومات المهمة وتفسيرها وتحليلها بشكل منظم؛ بهدف الاستفادة منها في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية (الذبياني، 2020).

2. **رشاقة اتخاذ القرار Decision Making Agility**: يَعرّف القرار بأنه اختيار مسار عمل من قبل الجهة المخولة، بوصفه الوسيلة الأنسب المتاحة لتحقيق هدف أو أهداف معينة، يمكن من خلالها حل مشكلة محددة (الأشهب، 2015).

وتُعرف رشاقة اتخاذ القرار بأنها مقدرة المؤسسة السريعة على الاستجابة للتغيير واتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وتستند المؤسسة الرشيقة عادة إلى ثلاثة معايير رئيسة عند اتخاذ قراراتها: سرعة اتخاذ القرار، وإمكانية تنفيذ القرار بشكل فاعل، وسرعة الاستجابة للتغيرات، ومن الجدير بالذكر أن مشاركة العاملين في صنع القرار تقلل من مقاومة التغيير المصاحبة له؛ إذ يشعرون بأنهم جزء من القرار، ومع ذلك، فإن المشاركة قد تؤثر على سرعة اتخاذ القرار، مما يتطلب من المؤسسات تحقيق توازن بين اللامركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. وتُعد القيادة مسؤولة عن تحقيق هذا التوازن بين المركزية وسرعة الاستجابة للتغيرات (العبيدي وآخرون، 2020).

وترتكز عملية رشاقة اتخاذ القرار على جمع المعلومات ذات الصلة وإعادة تنظيمها وتقييمها، لتحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجه الجامعات، ووضع خطط عمل لمواجهة هذه التحديات، كما تشمل العملية وضع معايير فاعلة لتعظيم تأثير الفرص وتقليل تأثير التهديدات، فضلاً عن إعادة تشكيل الموارد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية جديدة (Nafei, 2016, p299).

3. **رشاقة الاستجابة والتطبيق ResponseActing Agility**: هي "السلوك الذي يظهره الفرد كرد فعل تجاه مثير معين، وتشير إلى المقدرة على تحديد التغيرات ومواجهتها بسرعة وسلاسة Dongback & Ariel, (2008, p173) "

والتفاعل معها بشكل استباقي من خلال الاستشعار وتوقع التغيرات وإدراكها والاستفادة منها، وتعد الاستجابة عاملاً مؤثراً إيجابياً على المؤسسات؛ إذ تسهم في تعزيز الميزة التنافسية، كما تؤثر على الإنتاجية التنظيمية وفاعلية التسويق (بني هادي، 2021).

وتعرف رشاقة التطبيق والممارسة بأنها: تنفيذ المهمات والعمليات الخاصة بالتكيف مع التغييرات بكل كفاءة من خلال مجموعة من الخطط الإجرائية (El Sawy et al., 2016, p 653).

كما تعرف أيضاً بأنها مقدرة الجامعات على إعادة تكوين الموارد التنظيمية - مادية كانت أو بشرية بشكل حيوي جذري وتعديل العمليات الإدارية وإعادة هيكلتها للتصدي للتغير البيئي، يمكن للجامعات تعديل العمليات الإدارية من خلال تنويع الإجراءات والموارد أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي (عبدالحافظ وشاكر، 2021). وتشمل رشاقة التطبيق أيضاً دراسة تفاعلات الجامعات الجديدة مع البيئة التنافسية عبر تقديم منتجات وخدمات تعليمية مبتكرة وتعديل السياسات المتعلقة بالمستفيدين (Park, 2011)، ومن الواضح أن الرشاقة التنظيمية في الجامعات تعتمد على مجموعة من الأبعاد المترابطة، بدءاً من استشعار التغييرات قبل وقوعها، والاستعداد لمواجهةها من خلال بناء خطط واستراتيجيات مرنة، والسعي لاتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما يتطلب الأمر إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لضمان كفاءة التنفيذ، مع توفير الموارد اللازمة لتنفيذ القرارات بكفاءة (الزهراني، 2022).

ويمكن توضيح الأبعاد الثلاثة باختصار، إذ تتلخص رشاقة الاستشعار في اكتشاف وجذب الأحداث التجارية في الوقت المناسب، وتتجلى رشاقة اتخاذ القرار من خلال تفسير الأحداث المستقطبة، وتحديد الفرص والتهديدات، وأخذ الخطط الفعلية في الوقت المناسب، وتظهر رشاقة الممارسة في إعادة تشكيل الموارد التنظيمية بشكل جذري، وتعديل العمليات التجارية وتقديم الاختراعات الجديدة إلى السوق في الوقت المناسب (Almahirah, 2020).

وفي هذه الدراسة، اعتمدت الباحثة على أبعاد الرشاقة التنظيمية التي حددها بارك (Park, 2011)، وهي الاستشعار، واتخاذ القرار، والاستجابة؛ إذ ترى الباحثة أن هذه الأبعاد تغطي كافة الجوانب التي يمكن من خلالها دراسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، وتعد هذه الأبعاد ملائمة للبيئة الفلسطينية التي تتسم بالتقلب والتغيير المستمر نتيجة لعدة أسباب، من أبرزها سياسات الاحتلال الإسرائيلي.

### 3.1.2 المحور الثالث الأداء الوظيفي Job Performance

تعرض الباحثة في هذا الجزء مفهوم الأداء، ومفهوم الأداء الوظيفي، وأهميته، وخصائصه، وعناصره، وأبعاده، ومستوياته، ومعوقات الأداء الوظيفي.

### 1.3.1.2 مفهوم الأداء الوظيفي

يُعد الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس عملية أساسية تتعلق بمدى كفاية وفاعلية الموارد البشرية، لتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بأفضل صورة، ودعم التقدم في المسيرة الأكاديمية، لذلك، ينبغي أن يكون تطوير العملية التعليمية شاملاً مستداماً، إذ يسعى عضو هيئة التدريس باستمرار إلى تحسين مقدراته وإمكانياته، كما تتطلب الكفاءة الأكاديمية المتخصصة تقديراً ذاتياً، فضلاً عن مهارات التدريس، والدافعية لبذل المزيد من الجهد، وتبني سلوك إبداعي يبرز تميزه من خلال تقديم أفكار ورؤى جديدة (معيشر ورحيمة، 2021).

وعموماً فإن مفهوم الأداء (Performance) من المفاهيم واسعة الاستخدام، وقد تعددت مفاهيمه، وفقاً لتعدد استخداماته، فبالنسبة إلى مدير مؤسسة الأداء يعني المرادوية والمقدرة على المنافسة، وبالنسبة إلى الموظف فهو يعني مناخ العمل، أما بالنسبة إلى المستفيد فيعبر عن نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، وبصفة عامة يعرف الأداء على أنه الجمع بين الفاعلية والكفاءة (بومدين، 2019).

فالأداء هو الوسيلة التي تحفز العاملين للعمل بحيوية ونشاط من خلال معاييرهم المختلفة التي تضعها الأجهزة الإدارية بتوافر محفزات تهدف إلى الوصول إلى المستويات المثلى لتحقيقه (عبدالله، 2021)، وعرف أيضاً بأنه: مقدرة فرد ما على إنتاج نتائج بناءً على هدف محدد مسبقاً (Sepulveda, 2019). وعرفه أواندو وآخر ون (Uwandu et al., 2022) بأنه: إجمالي المهمات التي يقوم بها الموظف، والطرق التي يتم القيام بها، ونتائجها، مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة، وغاياتها.

أما الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس فعرفه عبد المجيد ، أشرف وسليمان، هالة (2020، ص617) بأنه: "هو الجهد الذي يقوم به عضو هيئة التدريس سواء في التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع، أو في الإدارة، أو في القيادة، أو في كل ما يتعلق بالعمل الجامعي لتحقيق أهداف الجامعة". وعرفه أبو سمعان (2021، ص13) بأنه "ما يقوم به عضو هيئة التدريس من مهمات ونشاطات داخل جامعتة أو خارجها لتحقيق أهداف الجامعة"، وتوقعات المجتمع ثم الأداء التدريسي أحد جوانب الأداء الأكاديمي، لعضو هيئة التدريس بالجامعة.

ويتضح مما سبق تعدد تعريفات الأداء؛ فمنهم من يرى أنه إنجاز عمل، ومنهم من يرى أنه تحقيق هدف، ومنهم من يرى أنه حصيلة جهد، وهذا ناتج عن تعدد الدراسات والأبحاث في هذا المجال، ولأغراض هذه الدراسة سيتم النظر للأداء الوظيفي على "أنه حصيلة الجهد الذي تبذله الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من أجل تحقيق أهداف الجامعة سواء عن طريق التدريس، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع.

### 2.3.1.2 أثر الأداء الوظيفي في تطوير بيئة العمل الأكاديمية وتعزيز الإنتاجية

للأداء الوظيفي أهمية كبيرة، خاصة في الجامعات؛ إذ يرتبط بالعديد من الجوانب الأكاديمية والإدارية والمالية، فضلاً عن الأنشطة المختلفة التي تعكس نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها، وأشار بعض الباحثين منهم حسن والصبح (2022)، خليل وآخرين (2021)، وخزاعلة (2021) الذين ذهبوا إلى بلورة أهمية الأداء الوظيفي بشكل عام، وجاء متوافقاً مع أهداف هذه الدراسة.

فتكمن أهمية الأداء الوظيفي في دوره المحوري في تعزيز كفاءة الجامعة، ورفع مستوى أدائها بشكل عام، فالأداء الوظيفي الجيد يشجع الجامعة على توظيف معارف العاملين وخبراتهم كافة، بما يسهم في الارتقاء برغباتهم الجامعية وتحقيق أهداف الجامعة، كما يعمل على تحديد مقدرة الجامعة على استثمار الطاقات الكامنة في كل من الطلبة والعاملين، مما يسهم في تعزيز الإنتاجية وتحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، فضلاً عن ذلك، يسهم الأداء الوظيفي في تنمية المهارات الإبداعية لدى الهيئة التدريسية، مما يعزز الميزة التنافسية للجامعة على مستوى التعليم والبحث، كما يؤدي إلى ترشيد استهلاك الموارد المختلفة، وتحقيق خفض التكاليف، واستثمار الوقت بشكل أفضل. فضلاً عن ذلك، يكتشف الفرص التي يمكن أن تستثمرها الجامعة لتحسين خدماتها وتعزيز مكانتها الأكاديمية، كما يسهم في تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين وتطوير استراتيجيات لتعزيز الأولوية ومعالجة الثانية، والأداء الوظيفي أيضاً يحدد التهديدات أو المخاطر التي قد تواجهها الجامعة، ويعمل على وضع خطط استراتيجية لمواجهةها بفاعلية، مما يسهم في استدامة التطوير والتوسع. وفي النهاية، يرتبط الأداء الوظيفي ارتباطاً وثيقاً بحياة الجامعة ككل؛ إذ يسهم في مرحلة الظهور، ثم مرحلة الاستمرار والنمو، ثم بناء السمعة الطيبة، وصولاً إلى التنافس مع الجامعات الأخرى.

وترى الباحثة أن الأداء الوظيفي يعد أحد العوامل الأساسية التي تحدد نجاح أي جامعة؛ فهو يشمل مدى كفاءة وفاعلية المدرسين في أداء مهماتهم ومسؤولياتهم اليومية، وكيفية تحقيق الأهداف الجامعية، ويعد الأداء الوظيفي من المؤشرات الرئيسة التي تعكس مقدرة الجامعة على التكيف مع التحديات وتحقيق تطلعاتها، ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل وثيق بتطوير جودة التعليم، وتنمية المهارات البحثية، وتحقيق التميز المؤسسي، ولذلك، يعد تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات من الأولويات التي تسهم في تعزيز التنافسية ورفع مستوى الخدمات التعليمية المقدمة.

### 3.3.1.2 خصائص الأداء الوظيفي

خصائص الأداء هي الصفات أو السمات الفردية اللازمة لتحقيق أداء مرضٍ، سواء على مستوى الموظف نفسه أم بالنسبة للمؤسسة، فهي تمثل الصفات التي يجب أن يتحلى بها العاملون للتمكن من أداء واجباتهم وتحقيق الأهداف بنجاح. ووضح لهيرنايوس وميكوليتش (Hernaus & Mikulic, 2014) الخصائص الأساسية للأداء الوظيفي منها:

- المقدرة على العمل دون إشراف: تعكس مدى مقدرة الموظف على إنجاز مهماته بشكل مستقل، مع الحاجة إلى إشراف محدود، والتمتع بالاكتمال الذاتي في أداء الواجبات الوظيفية.
  - دقة العمل: وتعتبر عن الدرجة التي يرتكب فيها الموظف أخطاء، تتطلب التصحيح.
  - التكيف: ويعبر عن المدى الذي يتكيف فيه الموظف مع تغييرات العمل أو التغييرات التنظيمية.
  - المقدرة على التواصل تعكس مدى فاعلية الموظف في نقل المعلومات الدقيقة بشكل شفهي وكتابي، فضلاً عن مقدرته على بناء علاقات إيجابية مع زملائه في العمل والتعامل معهم بلطف واحترام.
  - التعاون: وتعتبر عن مدى تعاون وانسجام الموظف مع المشرفين والزملاء، والعملاء الذين يقدم لهم المنتج أو الخدمة.
  - الاعتمادية والثقة تعكس مدى مقدرة الموظف على الوفاء بجدول العمل وتنفيذ مسؤولياته والتزاماته الوظيفية بشكل موثوق.
  - الإلمام والمعرفة بالعمل: وتقيس مدى معرفة الموظف بتفاصيل العمل واتباعه لإجراءات العمل الصحيحة.
  - المحاكمة: وتعتبر عن التميز في نوعية القرارات المتخذة، فيما يخص العمل ومواقفه.
  - نوعية العمل: أي إلى أي مدى يكمل الموظف مهمات الوظيفة بدقة، وفقاً لمعايير الجودة المعمول بها.
  - لئمية العمل تشير إلى مدى مقدرة الموظف على إنتاج قدر مناسب من العمل يلبي المتطلبات ويضمن الوفاء بالجدول الزمنية المحددة.
  - علاقه مع الناس خارج العمل: مدى كون الموظف مهذباً مفيداً متعاوناً، خارج العمل أيضاً.
  - الالتزام بقوانين السلامة يعكس مدى اتباع الموظف لإجراءات ومعايير السلامة المعتمدة، فضلاً عن تصحيحه للممارسات غير الآمنة في بيئة العمل.
  - إدارة وقت العمل تعكس مقدرة الموظف على استخدام وقته بفاعلية وكفاءة لإنجاز مهماته الوظيفية: على سبيل المثال، يتمكن الموظف من إتمام المهمات المهمة دون تأجيلها إلى اللحظات الأخيرة.
  - الرغبة في التعلم: الرغبة في التعلم تعني اهتمام الموظف بالتعرف إلى طبيعة عمله وتطورات المستمرة، والسعي لعرض أسئلة بناءة وذكية تسهم في تحسين الأداء.
- وترى الباحثة خصائص الأداء الوظيفي من العوامل الحاسمة التي تعكس كفاءة وفاعليته الموظف في بيئة العمل؛ فهي تتعلق بالمهارات والقدرات الشخصية التي يمتلكها الموظف، والتي تؤثر بشكل مباشر في نجاحه في أداء مهماته وتحقيق الأهداف المنشودة، كما أن الاهتمام بتطوير هذه الخصائص يعزز مقدرة الموظفين على التكيف مع التغييرات، ويؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي والجماعي، مما ينعكس بشكل إيجابي على نجاح الجامعة وتحقيق أهدافها.

### 4.3.1.2 عناصر الأداء الوظيفي

هي المكونات التي تشير إلى مدى مقدرة الموظف على أداء المهمات والواجبات الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية وفقاً للمعايير والمهام المحددة في وظيفته، كما ذكرها بوبس وقبلان ( 2022 )، مدلول الموسري ( 2021 )، دريس (2020).

1. **الجهد المبذل:** ويعني الجهد الذي يبذله عضو هيئة التدريس في تنفيذ المهمات الموكلة إليه، بحيث تتكامل جهود العاملين في الجامعة لتحقيق أهدافها.
  2. **جودة العمل المنجز وكميتها:** تشير إلى حجم العمل الذي يتمكن عضو هيئة التدريس من إنجازه في الظروف الطبيعية، ومدى مقدرته على تنفيذ المهمات بدقة وكفاءة في الأوقات المحددة، لذا ينبغي على قيادات الجامعة التركيز على تحديد وصف وظيفي دقيق لكل منصب، مع مراعاة الفروق الفردية بين العاملين، والتوازن بين المتطلبات البدنية والعقلية لكل وظيفة.
  3. **نمط الأداء:** ويشير إلى الأسلوب الذي يتبعه عضو هيئة التدريس في أداء مهماته الوظيفية، بحيث يتوافق هذا الأسلوب مع طبيعة العمل واحتياجاته، ويسهم بشكل عام في تحقيق أهداف الجامعة.
- وترى الباحثة أن عناصر الأداء هي الركائز الأساسية التي تعتمد على الأداء الوظيفي في تحقيق النتائج المطلوبة في الجامعات، وهذه العناصر تتنوع وتشمل مجموعة من الجوانب التي تؤثر بشكل مباشر في مستوى المخرجات، والاهتمام بتطوير هذه العناصر يعزز من مقدرة الموظفين على تحسين أدائهم الفردي والجماعي، مما يسهم في تحسين أداء الجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

### أنواع الأداء الوظيفي

قام بعض الباحثين بتقسيم الأداء الوظيفي إلى عدة أنواع، ويعتمد كل تقسيم منها على معيار معين، ومن أبرز هذه المعايير:

#### 1. تقسيم الأداء الوظيفي وفقاً لمعيار مصدر الأداء:

- **الأداء الداخلي:** ويعني التركيز على ما تمتلكه الجامعة من موارد بشرية، وتقنية، ومادية.
- **الأداء البشري:** ويعني محصلة أداء العاملين بمختلف كليات الجامعة، ووحداتها.

- **الأداء التقني:** ويعني حسب توظيف الجامعة واستثمارها للموارد التقنية، أو التكنولوجيا المتاحة لها، من أجل سرعة إنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها.

- **الأداء المالي:** ويعني حسب استخدام الجامعة لمواردها المالية، وتوجيهها في الإطار الذي يخدم مصالحها.

- **الأداء الخارجي:** ويعني اهتمام الجامعة بإقامة علاقات طيبة مع مؤسسات المجتمع الذي تنتمي إليه بشكل عام، والجامعات بشكل خاص، على اعتبار أن ثقافة المنافسة قائمة بينها وبين الجامعات مع مراعاة ظروف المجتمع ومستجداته.

## 2. تقسيم الأداء الوظيفي حسب معيار الشمولية:

وينقسم هذا المعيار إلى نوعين هما:

- **الأداء الكلي:** ويعني محصلة أداء الجامعة ككل، ويتجسد في الإنجازات التي أسهمت في جميع العناصر، أو الأنظمة الفرعية للجامعة في تحقيقها، ولا يمكن اقتصار ذلك الإنجاز على عنصر دون آخر، وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفية بلوغ الجامعة أهدافها الشاملة (أبو حجازي وآخرون، 2018).

- **الأداء الجزئي:** ويعني أداء وحدة معينة، أو أداء بعض الوظائف داخل الجامعة ذاتها، مع الأخذ في الاعتبار ربط الأداء الجزئي بالأداء الكلي، إذ إن الكل يعبر عن الجامعة ووظائفها مجتمعة (البرنطي، 2016).

## 3. تقسيم الأداء الوظيفي على حسب المعيار الوظيفي:

وينقسم هذا المعيار إلى أربعة أنواع (خليل وآخرون، 2021):

- **أداء الوظيفة المالية:** ويعني مقدرة الجامعة على بناء هيكل مالي فاعل، وتحقيق المردود الاقتصادي الذي يخدم مصالحها، ويحقق أهدافها.

- **أداء وظيفة العاملين:** ويعني توجيه جهود كافة العناصر البشرية التي تعمل في الجامعة نحو تحقيق أهدافها بأفضل الأساليب الحديثة مع توظيف الحديثة.

- أداء وظيفة الإنتاج: ويعني توجيه اهتمام الجامعة نحو تحسين مخرجاتها، أو تتميتها باستمرار لمواجهة متطلبات المجتمع الذي ينتمي إليه، سواء على المستوى المحلي، أم الإقليمي، أم العالمي.
- أداء وظيفة التسويق: ويعني توجيه اهتمام الجامعة نحو تسويق خدماتها، سواء على المستوى الداخلي، أم الخارجي: (العاملين بها، المجتمع المحلي الذي تنتمي إليه، وتمتد جهودها لتسويق خدماتها إقليمياً وعالمياً).

وترى الباحثة أن هذه الأنواع جميعها تعد ركائز تعتمد عليها الجامعة في تحسين أدائها والحفاظ على تميزها الجامعي.

### 5.3.1.2 العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الوظيفي للموظف، ويمكن تصنيف هذه العوامل إلى عدة فئات رئيسية (مرابطي وآخرين، 2021؛ والزهراني وعطية، 2017).

**غياب الأهداف المحددة:** لا يمكن للمؤسسة التي تفتقر إلى خطة واضحة لأهدافها ومعدلات الإنتاج المطلوبة وقياس إنجازاتها أو محاسبة موظفيها على أدائهم؛ لأن عدم وجود معايير محددة سلفاً يؤدي إلى تساوي الأفراد ذوي الأداء الجيد مع أولئك ذوي الأداء الضعيف.

**ضعف مشاركة الأفراد في الأداء:** يسهم عدم إشراك الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات في توليد فجوة بين القيادة والعاملين، وهذا الأمر يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، مما ينعكس سلباً على مستوى أداء هؤلاء الأفراد؛ إذ يشعرون بأنهم غير مشاركين في تحديد الأهداف أو في حل المشكلات التي تواجههم خلال العمل.

**مشكلات الرضا الوظيفي:** يُعد الرضا الوظيفي من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الأفراد؛ إذ يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا إلى أداء ضعيف وإنتاجية أقل، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدد من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل: العوامل الاجتماعية كالعمر والمستوى التعليمي والجنس والعادات والتقاليد، فضلاً عن العوامل التنظيمية مثل المسؤوليات والواجبات ونظام الترقيات والحوافز في المؤسسة.

**التسبب الوظيفي:** فالتسبب في العمل في مجالات غير منتجة يمكن أن يؤثر سلباً على أداء العاملين داخل الجامعة، ويعزى ذلك لقصور إداري وضعف في أسلوب القيادة أو الإشراف، فضلاً عن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

وترى الباحثة أن هذه العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تحدد مدى كفاءة وفاعلية الأفراد في أداء مهماتهم الوظيفية، ومن المهم أن تكون المؤسسات على دراية بهذه العوامل لضمان بيئة عمل تدعم الأداء العالي وتسهم في تحقيق الأهداف الجامعية.

### 6.3.1.2 محددات الأداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي مزيج بين جهد الفرد المبذول لإنجاز أعماله، وما يتمتع به من مهارات ومعلومات وخبرات، ومدى إدراكه لما يقوم به من أعمال في الجامعات التي ينتمي إليها، وتم حصر عدد من المحددات التي تناسب الجامعات من قبل كل من قرعيش ولعرباوي ( 2022، ص317)، والأحمر وعبدالقادر ( 2022، ص163)، وبويس وقبلان (2022، ص8)، ودرسد (2020، ص48)، وخليل وآخرين ( 2021، ص499)، والعريض ( 2020، ص45)، وتم تقسيمها إلى قسمين:

**1. المحددات الداخلية:** الجهد المبذول: ويعني أن عضو هيئة التدريس عليه أن يبذل جهداً مناسباً لطبيعة الوظيفة وأهميتها، وموقعها في الهيكل الوظيفي للجامعة بشكل عام، حتى تتحقق الأهداف المنشودة. ومن هنا يعد الجهد هو الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز الذي يترجم إلى الطاقة الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته.

- **مقدرة الفرد:** المقدرة على أداء معين سواء وتشير إلى ما يستطيع الفرد أن ينجزه أكان عملاً حركياً أم عقلياً من أعمال وتشمل السرعة والدقة في الأداء، وليس هناك فروق في هذا الاستعمال بين المقدرات المكتسبة والمقدرات الفطرية. إدراك الدور: ويعني مدى إدراك عضو هيئة التدريس بمتطلبات وظيفته وواجباتها؛ حتى يتسنى له تأديتها بالشكل المأمول. مع الأخذ في الاعتبار النظرة التكاملية لمحددات الأداء، فالأداء الجيد يساوي محصلة الجهد، والمقدرة، والإدراك، إذ إن الجهد يحتاج إلى مقدرة جسمانية يمتلكها الفرد كي تساعده على إنجاز عمله، وتأدية مهماته، أما المقدرة فتعبر عن الخصائص الشخصية التي يستخدمها الفرد في أثناء تأدية مهماته، في حين أن الإدراك يعني شعور الفرد بأهمية عمله لصالح الجامعة ولصالح نفسه.

**2. محددات خارجية :** الواقع يفرض عليه جملة إضافية من العناصر أو المحددات التي تخرج عن نطاق سيطرته، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أدائه الوظيفي، وتتمثل فيما يأتي:

- **متطلبات العمل:** تتعلق بكل من الواجبات والمسؤوليات والأدوات والتوقعات المأمولة أو المرجوة من العامل فضلاً عن الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسات العامل ولمهامه وأعماله ونقصد بها هنا كل ما يحتاج إليه العامل للقيام بمهامه داخل المؤسسة.

- **البيئة التنظيمية:** ونقصد بها المحيط الداخلي للمؤسسة والتي تتغير باستمرار، مما يولد حاجة لدى المؤسسة لمتابعة هذه المتغيرات وتحليلها، وتؤثر البيئة التنظيمية بشكل كبير على تحفيز أو تثبيط دافعية العامل وبالتالي جودة أدائه.

- **البيئة الخارجية:** تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به العامل على أدائه كالمنافسة الخارجية التي تظهر في العوامل القانونية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية.

وترى الباحثة أن أداء العمل يبدأ بالمقدرة والوعي بالدور المنوط به والمهام الموكلة إليه، لذلك هو علاقة متبادلة بين تلك المحددات.

### 7.3.1.2 مؤشرات الأداء الوظيفي

وهي المؤشرات الإحصائية ذات الدلالة المعنوية، وتساعد في تشخيص الأداء الوظيفي، ضمن ممارسات المحددة، بما يساعد في ضمان جودة الأداء الوظيفي كما ذكرها العجمي والسعدي (2020، ص179)، وصنفها أبو سالم (2019، ص37) كالاتي:

1. **مؤشرات إحصائية كمية:** وتدل على حجم الأحجام والكميات، ثم تكون على شكل أرقام أو نسب، إذ تختزل الكثير من التعقيد الموجود في الظاهرة التربوية.
2. **مؤشرات كيفية:** تدل على نوعية الحالة وطبيعتها ومستواها، وهي تعبر عن حالة النظام التعليمي في عبارات محددة، تمكن من إصدار أحكام نوعية باستخدام مقياس متدرج، ومن خلالها ممكن استنتاج خصائص النظام التعليمي، ومدى جودته.

**وأوضح الغامدي (2020) أن هناك قيماً وعلامات تدل على فاعلية أداء الهيئة التدريسية منها:**

- **الفاعلية:** وهي الوصول إلى تحقيق الأهداف في الوقت المناسب، وعلى أكمل صورة، وبأسلوب علمي متقدم، وتقاس من خلال الأهداف التي تم تحقيقها فعلياً، إلى الأهداف المخطط لها مسبقاً.
- **الكفاءة:** تشير إلى المقدرة على تحقيق أهداف الجامعة بأقل التكاليف، أو إنجاز العمل بأقل وقت وأقل جهد ومال.

في حين يرى الأحمر وعبدالقادر (2022، 165) أن مؤشرات الأداء يمكن قياسها من خلال الرضا الوظيفي، أي رضا عضو هيئة التدريس عن العمل، ومدى شعوره بالارتياح النفسي، والشعور بالسعادة تجاه العمل الذي يؤديه، ويظهر ذلك من خلال سلوكه بالالتزام بالعمل، وعدم التغيب، والأداء الأفضل، وأيضاً من خلال معدل الإنتاج

وارتفاع معدل دوران العمل، ويدل على ذلك مدى تنقل عضو هيئة التدريس من جامعة إلى أخرى، ومدى مقدرة عضو هيئة التدريس على الإبداع والتطوير وحل المشكلات بالعمل.

وترى الباحثة أن جميع تلك المؤشرات أدوات تستخدم لتقييم فاعلية وكفاءة الأنشطة والإجراءات داخل الجامعة، وتعد هذه المؤشرات من الأدوات الحيوية التي تمكن الإدارة من تقييم الأداء بشكل مستمر، مما يسهم في تعزيز الفاعلية التنظيمية والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

### 8.3.1.2 معوقات الأداء الوظيفي

هي العوامل أو الظروف التي تعيق عضو هيئة التدريس عن أداء مهماته بكفاءة وفاعلية، وهي مرتبطة بالفرد نفسه، أو البيئة التنظيمية، أو حتى بالموارد المتاحة أو نقص بالمهارات والمعرفة اللازمة، وصنفها البقمي (2021، ص71)؛ وفرج (2019، ص6) كالآتي:

- مجال التدريس: ضعف التأهيل التربوي، وزيادة عدد الساعات التدريسية عن النصاب المحدد في اللائحة، كثرة المقررات الدراسية التي يقوم بتدريسها عضو هيئة التدريس، وضعف تجهيز القاعات التدريسية بأجهزة.
- مجال البحث العلمي: قلة الكتب والمراجع العلمية اللازمة لأجراء البحوث، عدم كفاية الميزانية المخصصة للبحث العلمي، المجالات العلمية المتخصصة والحديثة غير كافية، قلة الوقت المخصص للبحث العلمي.
- مجال الاجتماعي: ضعف العلاقات الاجتماعية بين زملاء القسم، ضعف روابط الاتصال والتعاون بين الأقسام العلمية بالكلية، قلة شعور عضو هيئة التدريس بالأمن الوظيفي، عدم الاهتمام بتقوية العلاقة بين جميع الأساتذة الجامعة.

### 9.3.1.2 أبعاد الأداء الوظيفي

يؤدي عضو هيئة التدريس في التعليم العالي أدواراً متعددة تكمل عملية التعلم وتسهم في نقل المعارف والمهارات للطلبة، مستنداً إلى مؤهلاته وخبراته، وتتمثل هذه الأدوار بشكل رئيس في إنتاج المعرفة ونشرها، فضلاً عن تطوير المهارات العلمية والعملية للجهات المستفيدة، سواء أكانوا طلبة، أم زملاء في المهنة، أم جهات سوق العمل، أم مختصين في المجال، كما يسهم عضو هيئة التدريس في إعداد الطلبة لسوق العمل، وتمكينهم من تطبيق ما تعلموه في الجامعات على أرض الواقع، إلى جانب ذلك، يسهم في التفاعل مع القضايا المجتمعية، سواء أكانت تتعلق بالبيئة المحلية أم تمتد إلى نطاق خارجي، مما يؤثر على المجتمع (أبو سمعان، 2021)، لهذا فإن التفاعل بين السلوك والإنجاز يكتمل بمعرفة أبعاده المتصلة به.

1. **الأداء التدريسي:** يقصد به النشاط المهني الذي يقوم بإنجاز الهيئة التدريسية من خلال عمليات (التخطيط، والتنفيذ، والتقييم) ويستهدف مساعدة الطلبة على التعليم والتعلم وهذا النشاط قابل للتحليل، والملاحظة، والحكم على جودته، ومن ثم تحسينه (السماوي، 2020، 30)، ويعد الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة أولى المهام التي يجب عليه القيام بها، وتأخذ حيزاً كبيراً في تقديم أدائه وتثبيته، أو إنهاء خدمته.

2. **الأنشطة البحثية والعلمية:** يعد البحث العلمي أحد ركائز المؤسسات التعليمية، وتعد جودة البحث العلمي سمة رئيسة تميز المؤسسة التعليمية عن غيرها من المؤسسات، وترتكز علاقة البحث العلمي بسوق العمل على الدراسات النظرية والتطبيقية التي تتناول مشكلات المجتمع واحتياجاته الفعلية. وهو أحد مخرجات العملية التعليمية، وترتبط مؤشرات الجودة به ارتباطاً وثيقاً، إذ تعتمد على تهيئة بيئة تشجع على البحث العلمي، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس على إجراء بحوث تلبي احتياجات المجتمع ومتطلبات سوق العمل (محمد، 2022، ص267).

كما أن البحث العلمي يعد أحد أهم المعايير الأساسية للتقدم والارتقاء الأكاديمي في الجامعة، ويعد المحرك الرئيس لكافة القطاعات الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتربوية في المجتمع (الزناتي، 2013، ص311). ويكتسب البحث العلمي أهمية كبيرة؛ كونه وسيلة منظمة ممنهجة لمعالجة المشكلات اليومية والعامّة، ويوفر الأدوات العلمية اللازمة لتحسين أساليب الحياة والأعمال، فضلاً عن تطوير العاملين، كما يسهم في تحقيق فوائد عديدة تعود بالخير على البشرية وتساعد في تحقيق الرغبات المادية والثقافية والتعليمية للمجتمع (العرقان والجريوي، 2018).

وتعد الجامعات المحرك الأساس على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيف بكفاءة في جميع المجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد، والمجتمع المدني والسياسة، وصولاً إلى ترقية الحالة الإنسانية باطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية (داغر وآخرين، 2016).

3. **خدمة المجتمع:** تعد الجامعة من أبرز المؤسسات الاجتماعية التي تتفاعل مع المجتمع، إذ تُعد جزءاً أساسياً منه، وفي الوقت نفسه تُعد أداة أساسية لإعداد الكوادر الفنية والقيادية والسياسية والفكرية. وبالتالي، تحمل الجامعة رسالة خاصة ومسؤولية فريدة، ولم يعد ارتباط الجامعة بالمجتمع اختيارياً، بل أصبح ضرورة تفرضها

تحديات العصر الحالي. وهذا يتطلب من عضو هيئة التدريس أن يؤدي دوراً حيوياً في تقديم الخدمات المجتمعية، في إطار تحقيق أهداف الجامعة ورسالتها (عشوش، 2020).

وتعد خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعة في العصر الحالي؛ إذ توفر بيئة تسهم في نشر الفكر التربوي داخل المجتمع، وتعزز لدى الطلبة روح المشاركة في بناء المجتمع وحل مشكلاته. كما تسعى الجامعة لربط البحث العلمي باحتياجات المجتمع ومتطلباته؛ إذ إنها جزء لا يتجزأ منه، وتربطها به علاقة تكاملية، فالجامعة تصبح في خطر إذا انفصلت عن مجتمعها، وانحصرت داخل جدرانها في نقل المعرفة دون ارتباط وثيق بقضايا المجتمع (محمد، 2022).

#### 4.1.2 المحور الرابع نبذة الجامعات الفلسطينية

تعرض الباحثة في هذا الجزء نبذة عن الجامعات الفلسطينية، مدعمة بآخر الإحصائيات المتعلقة بكلياتها، وأعداد طلبتها، وأعضاء هيئة التدريس فيها؛ لتعريف القارئ بالمجتمع المستهدف في هذه الدراسة.

تتعرض الجامعات الفلسطينية، سواء أكانت عامة أم خاصة أم حكومية لتحديات كبيرة؛ بسبب التغيرات السريعة في مجالات متعددة، مثل التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي يشهدها المجتمع الفلسطيني، فهذه الجامعات، مثل المجتمع ذاته، تتأثر بشكل يومي بالتحويلات والسياسات التي جعلت من فلسطين نقطة محورية في الصراع الإقليمي، وجميع الجامعات الفلسطينية تعود ملكيتها للجمعيات الخيرية المحلية، والمنظمات غير الحكومية، وهي تعتمد على جمع التبرعات، وتلقي التمويل الحكومي الجزئي.

ظهرت ملامح التركيز على التحول الرقمي في فلسطين كضرورة ملحة خاصة بعد انتشار كوفيد ( 19 ) في عام (2020)، في المدارس والجامعات للحفاظ على سلامة الطلبة، وزاد الاهتمام بالتحول الرقمي مع مرور الوقت كضرورة ملحة لجميع مناحي الحياة، واتجهت الجامعات الفلسطينية لتطبيقه كأمر لا مفر منه، وكجزء من استراتيجيات المؤسسات التعليمية، وهذا أثر على زيادة التخصصات وعدد الكليات، الجديدة في الجامعات الفلسطينية، فضلاً عن ارتفاع كبير في عدد الطلبة الفلسطينيين الملتحقين بالجامعات الفلسطينية، التي تضم أكثر من (150) ألف طالب وطالبة (وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

وبحسب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ( 2023 )، فقد بلغ عدد مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني المعتمدة المرخصة (53) مؤسسة، منها ( 19 ) جامعة تقليدية، وجامعتي تعليم مفتوح، و ( 15 ) كلية جامعية، و ( 17 ) كلية

مجتمع متوسطة، أما عدد الجامعات التقليدية (والتي تمثل المجتمع المستهدف) فبلغ (19) جامعة تتوزع جغرافياً بين مدينة القدس جامعة واحدة، والضفة الغربية (12) جامعة، وغزة (6) جامعات، وهي مصنفة حسب السلطة الإشرافية على النحو الآتي: (8) جامعات عامة، (7) جامعات خاصة، (4) جامعات حكومية (وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي، 2022).

ويوضح الجدول (1) الجامعات الفلسطينية التقليدية العاملة في المحافظات الشمالية (الضفة الغربية، ونوعها، وسنوات تأسيسها، وموقعها، وتصنيفها، وعدد أعضاء الهيئة التدريسية، والطلبة فيها )، بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من خلال مراسلات الجامعات الفلسطينية رسمياً، فضلاً عن المعلومات المتوافرة على المواقع الإلكترونية الرسمية للجامعات، والإحصائيات المنشورة في الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2022) وعلى النحو الآتي:

الجدول 1.2: توزع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب نوعها، وتأسيسها، وأعداد طلبتها، وكلياتها، وأساتذتها

النوع	اسم الجامعة	سنة التأسيس	عدد الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد الطلبة
حكومية	جامعة الاستقلال	2007	5	33	1320
	جامعة فلسطين التقنية - خضوري	2007	13	315	9670
	جامعة نابلس التقنية	2021	1	24	241

33059	731	7	1991	جامعة القدس المفتوحة	عامة
10,112	452	11	1971	جامعة الخليل	
14,743	560	9	1972	جامعة بيرزيت	
3298	181	5	1973	جامعة بيت لحم	
24,000	1425	11	1976	جامعة النجاح	
12,793	525	17	1978	جامعة القدس	
4800	134	-	1999	جامعة بولتيكنك فلسطين	
11,051	503	14	1997	الجامعة العربية الأمريكية	خاصة
130	40	4	2006	جامعة دار الكلمة	
2770	110	7	2007	جامعة فلسطين الأهلية	
357	29	5	2018	جامعة الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	
<b>155285</b>	<b>4404</b>	<b>109</b>	<b>المجموع العام</b>		

وفيما يأتي نبذة عن الجامعات الفلسطينية، بحسب المعلومات المتوافرة على المواقع الإلكترونية للجامعات، فضلاً عن الإحصائيات المنشورة في الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي الفلسطينية (2022):

**جامعة الخليل:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام ( 1971 ) في محافظة الخليل جنوب فلسطين وتقدم أكثر من ( 100 ) برنامج أكاديمي، موزعه على ( 11 ) كلية، ويبلغ حجم طاقمها الأكاديمي (452) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (10,112) طالباً، وطالبة.

**جامعة بيرزيت:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام (1972) في وسط فلسطين، في محافظة رام الله، وتقدم الجامعة (127) برنامجاً أكاديمياً، وموزعة على ( 9 ) كليات ويبلغ حجم طاقمها الأكاديمي ( 560 ) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (14,743) طالباً، وطالبة.

**جامعة بيت لحم:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام ( 1973 ) في محافظة بيت لحم، جنوب فلسطين، وتقدم الجامعة (45) برنامجاً أكاديمياً، وموزعة على ( 5 ) كليات، ويبلغ عدد طاقمها الأكاديمي ( 181 ) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها النظاميين (3298) طالباً، وطالبة.

**جامعة النجاح الوطنية:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام ( 1976 ) في محافظة نابلس، شمال فلسطين، وتضم الجامعة أكثر من ( 24000 ) طالب، وطالبة، موزعين على ( 11 ) كلية، تقدم (208) برنامجاً أكاديمياً، ويبلغ عدد الكادر الأكاديمي في الجامعة (1425) عضو هيئة تدريس.

**جامعة القدس:** وهي جامعة عامة، تأسست عام ( 1978 ) وهي الجامعة الوحيدة تقع في محافظة القدس، وتقدم برامج أكاديمية في مواقع متعددة خارج القدس ورام الله ودورا، وتضم الجامعة ( 12793 ) طالباً، وطالبة، موزعين على (17) كلية، تقدم أكثر من (110) برنامجاً أكاديمياً، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي (525) عضو هيئة تدريس.

**جامعة بوليتكنك فلسطين:** وهي جامعة عامة، أنشئت عام ( 1999 ) في محافظة الخليل، جنوب فلسطين، وتضم الجامعة (8) كليات وتقدم (83) برنامجاً أكاديمياً، وتضم (134) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلبتها النظاميين (4800) طالب، وطالبة.

**الجامعة العربية الأمريكية:** وهي جامعة خاصة، تأسست عام (1997) في محافظة جنين شمال فلسطين، كما تقدم بعض برامجها في حرم الجامعة، وفي رام الله، وتضم الجامعة ( 11051 ) طالباً، وطالبة، موزعين على (14) كلية، وتقدم (119) برنامجاً أكاديمياً، وتضم (503) أعضاء هيئة تدريس.

**جامعة فلسطين التقنية (خضوري):** وهي جامعة حكومية، تأسست عام ( 2007 ) في محافظة طولكرم، شمال فلسطين، كما تقدم برامج في مواقع متعددة خارج طولكرم، في رام الله، والعروب الخليل، وتقدم أكثر من ( 92 ) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على ( 13 ) كلية، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي ( 315 ) عضو هيئة تدريس، ويبلغ عدد طلبتها النظاميين (9670) طالباً، وطالبة.

**جامعة القدس المفتوحة:** وهي جامعة حكومية أنشئت عام ( 1991 )، تتوزع مراكزها ما بين الضفة الغربية وغزة بواقع ( 18 ) منها ( 15 ) مركز في الضفة و ( 5 ) في غزة، تعتمد الجامعة نظام التعليم المدمج، وبلغ عدد كادرها (731) ، وتضم الجامعة (7) كليات.

**جامعة الاستقلال:** وهي جامعة حكومية، تأسست عام ( 2007 ) في محافظة أريحا، وسط فلسطين، تحت مسمى الأكاديمية الفلسطينية للعلوم الأمنية، متخصصة في مجال العلوم الأمنية والعسكرية والشرطية، وهي تسعى لتعليم ضباط الأجهزة الأمنية وتدريبهم وتأهيلهم ورفع مستوى مهاراتهم وكفاءاتهم، وتقدم الجامعة ( 13 ) برنامجاً أكاديمياً،

موزعة على (5) كليات، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي ( 33 ) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (1320) طالباً، وطالبة.

**جامعة فلسطين الأهلية:** وهي جامعة خاصة، أنشئت عام ( 2007 ) وسط فلسطين، في محافظة بيت لحم، وتقدم الجامعة (44) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (7) كليات، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي (110) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (2770) طالباً، وطالبة.

**جامعة نابلس للتعليم المهني والتقني:** وهي جامعة حكومية أنشئت عام ( 2021 ) في محافظة نابلس شمال فلسطين، وتضم الجامعة كلية واحدة تقدم ( 5 ) برامج أكاديمية، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي ( 24 ) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (241) طالباً، وطالبة.

**جامعة دار الكلمة:** وهي جامعة خاصة، أنشئت عام (2006) في محافظة بيت لحم، وسط فلسطين، وهي كلية دار الكلمة للفنون والثقافة والتصميم، وتقدم (25) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على (4) كليات، ويبلغ عدد كادرها الأكاديمي (40) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (357) طالباً وطالبة.

**جامعة الزيتونة:** وهي جامعة خاصة، أنشئت عام ( 2018 ) في محافظة سلفيت، شمال فلسطين، وتقدم ( 14 ) برنامجاً أكاديمياً، موزعة على ( 5 ) كليات، ويبلغ عدد كادرها (29) عضو هيئة تدريس، كما يبلغ عدد طلبتها المنتظمين (357) طالباً، وطالبة.

## 1.2 ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

أجريت العديد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، والمتمثلة بالتحول الرقمي، والرشاقة التنظيمية، والأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية فيها، وتعرض الباحثة هذه الدراسات مرتبة حسب متغيرات الدراسة ووفقاً للسنوات من الأحدث إلى الأقدم.

### 1.2.2 الدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي:

قام القمبيري والعدل (2024) بإجراء دراسة هدفت إلى تعرف واقع التحول الرقمي في الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بجنزور أنموذجاً، في ليبيا، استخدم المنهج الوصفي التحليلي، على عينة مكونة من (265) عضو هيئة تدريسية من الأكاديمية، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة، واستخدام الاستبانة وثلاث مقابلات مع أعضاء هيئة التدريس بأسلوب المكالمات الهاتفية لجمع البيانات، وتم التأكد من صدق الأدوات وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن توجه أفراد العينة كان منخفضاً بنسبة (61%) نحو واقع التحول الرقمي ومتطلباته داخل الأكاديمية الليبية، وبنسبة (69.4%) بوجود تأثير للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي.

وأما بارت وشكسبيريا (Barrettm & Shakespearea, 2024) فهدفت دراستهما إلى التحقق من تطبيق التحول الرقمي في جامعات منطقة كاريبي، على عينة تكونت من (5) جامعات تعليم عالٍ في منطقة البحر الكاريبي، في بريطانيا، وتكونت العينة من (ثلاثة أعضاء هيئة تدريس وأخصائي الدعم الإلكتروني ومدير سابق) من كل جامعة، واستخدم المنهج النوعي، من خلال إجراء مقابلات معهم، وتم اختيار المشاركين بطريقة قصدية حسب خبرتهم، ومدى استخدامهم التكنولوجية في التدريس والتعلم في الجامعات، وأظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تفاوتت في تطبيق التحول الرقمي، وأن هناك جامعات تفتقر إلى الإمكانيات وطرق تحقيق التحول الرقمي وتفتقر إلى التقنيات الجديدة كالذكاء الاصطناعي.

وفي دراسة الشعبي (Alshuaibi, 2023) التي هدفت إلى تعرف دور التحول الرقمي في تطوير أداء منسوبي جامعة أم القرى، والتعرف إلى دور التحول الرقمي في تطوير أداء منسوبيها، في المملكة العربية السعودية، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (331) موظفاً، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن استجابات العاملين بينت اتفاقاً عالياً، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية بين التحول الرقمي وأداء موظفي جامعة أم القرى.

وأما دراسة ماضي وعدوان ( 2023 ) فهدفت إلى تعرف إلى التحول الرقمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ( 212 ) عضو هيئة تدريسية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وبينت النتائج قصوراً في آلية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، التي تبنتها مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطورات الرقمية، وتطوير الأداء الوظيفي العام لتحقيق الأهداف، وبينت النتائج نقص الاهتمام بتطوير القائمين على عملية التحول الرقمي في الإدارات الفرعية كافة بشكل يحقق التوافق بين مختلف القيادات المختلفة، وإشراكهم في عملية صنع القرارات المناسبة لعملية التحول الرقمي واتخاذها.

في حين أن السعدي وشاكر ( 2023 ) قاما بدراسة هدفت إلى الكشف عن التحول الرقمي كضمان لجودة التعليم الجامعي (واقعه وانعكاساته وآلياته)، واستخدما المنهج الوصفي، وتم اختيار ( 6 ) جامعات حكومية وهي: جامعة صنعاء، الحديدة، صعدة، إب، حجة، وحضرموت في اليمن، وتم اختيار مجموعة من أعضاء هيئة التدريس من تلك الجامعات بالطريقة العشوائية، واستخدم الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، تكونت العينة من (90) عضواً، أظهرت نتائج الدراسة أن واقع التحول الرقمي في الجامعات الحكومية اليمنية جاء بدرجة ضعيفة.

وهدف دراسة شريبر ( 2023 ) إلى تعرف مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظة فلسطين الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، على عينة عشوائية بسيطة مكونة من ( 123 ) عضو هيئة تدريس، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي جاء بمستوى كبير.

وأجرى جميعي ( 2023 ) دراسة هدفت إلى تعرف مدى إسهام التحول الرقمي في الجامعات المصرية في تحقيق مجتمع المعرفة والجهود التي بذلت في ذلك؛ لمعرفة واقع التحول الرقمي ومتطلباته ومعوقاته، على عينة عشوائية طبقية مكونة من (67) عضو هيئة تدريسية، واستخدم المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت النتائج إلى غياب تطبيق الإدارة المعرفية داخل الجامعة، وضعف مقدرة الجامعات المصرية على مساندة الانفجار المعرفي.

وهدف دراسة الحسيني ( 2023 ) إلى الكشف عن دور الجامعات في توفير متطلبات التحول الرقمي والصعوبات والتحديات التي تحول دون التحول نحو رقمنة التعليم، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية طبقية مكونة من ( 196 ) عضو هيئة تدريس من جامعتي (دمياط، والمنصورة) في مصر، وتم تطوير استبانة لجمع البيانات بعد أن تم التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن متطلبات التحول الرقمي، منها تحديث البنية

التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة وفريق من متخصصي تكنولوجيا التعليم والمعلومات لتقديم الدعم الفني، وشبكة اتصالات تربط مؤسسات التعليم ببعضها بعضاً، ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت وتغيير إدارة الثقافة كميزة تنافسية، وتدريب وتنمية مهارات ومقدرات رأس المال الفكري المتاحة في الجامعة، وأيضاً كشفت الدراسة عن التحديات التي تحول دون التحول الرقمي، ومنها التغيرات المتلاحقة في مجال التكنولوجيا وآليات البحث العلمي الحديثة، وضعف الإمكانيات المادية والتنافس بين الجامعات على المستوى المحلي والعالمي، ووجود قصور لدى أعضاء هيئة التدريس.

وقام المسلماني ( 2022 ) بدراسة هدفت إلى الكشف عن التحول الرقمي في الجامعات المصرية الواقع- المتطلبات- المعوقات، على عينة عشوائية بسيطة، تكونت من (173) عضو هيئة تدريس في الجامعات، واستخدم المنهج الوصفي، وتم الحصول على البيانات من خلال الاستبانة التي وزعت على أعضاء هيئة التدريس بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن الجامعات المصرية قد خطت خطوات مرضية نحو التحول الرقمي، ولا تزال الجامعات في حاجة إلى المزيد من الإجراءات لتطبيق التحول الرقمي، وأن ثمة معوقات تواجهها الجامعات المصرية في سعيها للتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح بمجموعة من المكونات منها: وضع رؤية تشاركية لتنفيذ التحول الرقمي بمشاركة جميع الأطراف (الموظف، والبيئة التدريسية، والطالب، والقيادات على مستوى الجامعة وأعضاء المجتمع المحيط)، وغير ذلك من أصحاب المصلحة، مع إضفاء اللامركزية في اتخاذ القرارات وتوفير بيئة داعمة تتسم بالمرونة والاستجابة للمتغيرات والمستجدات المحلية والعالمية، مع منح الكليات والأقسام الحرية في تنفيذ الاستراتيجية حسب الرؤية الخاصة وعمل حملات توعية بأهمية التحول الرقمي.

وهدف دراسة رفاعي ( 2022 ) إلى تعرف متطلبات التحول الرقمي بالمعاهد العليا للخدمة الاجتماعية في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، باختيار عينة عشوائية مكونة من ( 96 ) من أعضاء هيئة التدريس، من المعاهد العليا للخدمة الاجتماعية (بقنا، وأسوان، وسوهاج، والشرقية) في مصر، وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن المتطلبات المرتبطة بتأهيل وتدريب أعضاء هيئة التدريس على التحول الرقمي جاءت مرتفعة.

وأجرى السواط والحربي ( 2022 ) دراسة هدفت إلى تعرف أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وأثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، والمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاء الأداء الأكاديمي في

ظل التحول الرقمي، في المملكة العربية السعودية، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية بسيطة مكونة الدراسة من (599) عضواً، واستخدما الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد: أثر للتحول الرقمي وكفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، وأثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي للهيئة التدريسية بالجامعة.

وقام تيكسيرا وآخرون (Teixeira et al., 2021) بدراسة هدفت إلى تعرف التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية للمناطق، وتم التركيز على دراسة الحالة لتأثير معاهد البوليتكنك العامة ببورتو في تطوير منطقة العاصمة بورتو، واستخدم المنهج الوصفي، على عينة مكونة من (10) مقابلات، و(27) استبانة من أعضاء هيئة تدريسية ومديري التكنولوجيا والمدير العام والنائب بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تأثير مؤسسات التعليم العالي في التطور الرقمي لمنطقة عاصمة بورتو كان إيجابياً، وأن هناك تطور بطيئاً نحو التحول الرقمي في المعاهد، وقدمت الدراسة مقترحاً بتحديد الدوافع التي تدفع الجامعات إلى مبادرات التحول الرقمي، وتحديد المهارات اللازمة لمتطلبات سوق العمل، والجهود التي تبذلها الجامعات لمواكبة التطور الرقمي.

كما أجرت بينافيدس وآخرون (Benavides et al., 2020) دراسة هدفت إلى معرفة التحول الرقمي في التعليم العالي إلى أن أدبيات منهجية؛ فهدفت الدراسة إلى معرفة مميزات تنفيذ التحول الرقمي التي طرأت في مؤسسات التعليم العالي، في كولومبيا، واستخدم المنهج الوصفي (تحليل المحتوى)، وتكونت عينة الدراسة من (19) مقالة وورقة بحثية من سنة (1980-2019) في الأدبيات ذات الصلة في الجامعة الوطنية، وتم اختيار المقالات من مجلات علمية محكمة، والاختيار بناء على معايير منها: عنوان الدراسة المتعلق بالتحول الرقمي وأبعاده، المنهجية، والتقنيات المعتمدة، وأظهرت النتائج أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي لم يعد أي بروتوكول للتحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي من منظور شامل، وأنه يجب بذل المزيد من الجهود البحثية لفهم أصحاب العقول البشرية للتحول الرقمي، ومواجهة متطلباته.

وأجرى أكانات وكوز (Alkane & Kuzu, 2019) دراسة هدفت إلى تحديد واقع التحول الرقمي في استراتيجيات الجامعات التركية، على عينة دراسية تكونت من (18) جامعة ضمن (1000) جامعة مصنفة عالمياً، وانتهج المنهج الوصفي (تحليل المحتوى) من الأدبيات السابقة، للخطط الاستراتيجية للجامعات، وأظهرت الدراسة أنه لا يمكنها إجراء التحول الرقمي دون تجديد البنية التحتية التكنولوجية إلى نموذج تحويل متكامل ورؤية استراتيجية.

## 2.2.2 الدراسات التي تناولت متغير الرقابة التنظيمية:

أجرى كل من جاكسون وماجوتا (Jakson & Ann, 2024) دراسة هدفت إلى تقييم أثر الرقابة التنظيمية على الأداء التنظيمي في وقت Covid-19، في الجامعات في كينيا، استخدم المنهج الوصفي، على عينة عشوائية مكونة من (34) جامعة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، واعتمد في الدراسة نظرية المسار وأنه يجب على المؤسسات الجامعية أن تستثمر بشكل استراتيجي في تعزيز الرقابة في جميع أنحاء العالم.

وهدف دراسة شاهين (2023) إلى تعرف واقع الرقابة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل، في فلسطين، واستخدمت المنهج الوصفي، على عينة حصصية تكونت عينة الدراسة من (150) أكاديمي وإداري، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة، السرعة، والتكيف مع البيئة، ورقابة الاستشعار، والحساسية الاستراتيجية، والمقدرة على استثمار الفرص) في الجامعات في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، وأن الأبعاد (المرونة والسرعة واستغلال الفرص) هي أكثر الأبعاد تأثيراً في التميز المؤسسي في الجامعات الفلسطينية، وضرورة الاهتمام بإيجاد أقسام ومختصين في الجامعات لتحديد التهديدات الحالية والمستقبلية التي قد تواجه الجامعات، وتؤثر على تطبيق رقابة الاستشعار في الجامعات.

وكشفت دراسة العبيدي وآخرين (2023) عن واقع الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق في مكاتب التعليم بمحافظة جدة، في السعودية، وكان مجتمع الدراسة جميع المشرفين والمشرفات في مكاتب التعليم داخل مدينة جدة والبالغ عددها (10) عشرة مكاتب للتعليم، ستة منها للبنين وهي مكاتب الشمال والجنوب والشرق والوسط والنسيم والصفاء، بينما عدد مكاتب البنات أربع مكاتب، وهي الشمال والجنوب والوسط والشرق، وقد بلغ عدد المشرفين التربويين والمشرفات التربويات في مكاتب التعليم (647)، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، موزعة على المجالات الثلاثة للرقابة التنظيمية، وهي: رقابة الاستشعار، ورقابة اتخاذ القرار، ورقابة الممارسة والتطبيق، وأظهرت نتائج الدراسة أن الرقابة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الاستشعار، واتخاذ القرار، والممارسة والتطبيق) جاءت بشكل متوسط، ويرجع ذلك إلى عدم معرفتهم بمصطلح الرقابة التنظيمية، إلا أنهم يطبقونه بدرجة متوسطة.

وقامت عيد (2023) بدراسة هدفت إلى الكشف عن الرقابة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة، في المملكة العربية السعودية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية مكونة من (441) عضواً من

العاملين في الجامعات، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرشاقة الاستشعار كأحد أبعاد الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي في مكة.

كما أجرت عويس و بدر ( Awais & Bader, 2023 ) دراسة هدفت إلى معرفة ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، في إقليم شمال الأردن من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، على عينة عنقودية تكونت من ( 283 ) عضواً، مستخدمة الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الخاصة كان منخفضاً.

وقامت كيبوين وآخرون ( Kibuine et al., 2022 ) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات المعتمدة في كينيا، في شرق قارة أفريقيا، وتكون مجتمع الدراسة من ( 48 ) جامعة معتمدة، في كينيا، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 271 ) من عمداء الكليات في تحميل كل قطاع بشكل منفصل بسبب التباين الكبير في الاستجابات، وتم استخدام الاستبانة في جمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المرونة وأداء الجامعات العامة كان سلبياً وغير مؤثر بالجامعات الخاصة، بين الرشاقة التنظيمية وأداء الجامعات الحكومية.

وأجرى الزامل والدوسري ( 2021 ) دراسة هدفت إلى تعرف الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية مكونة من ( 100 ) من العاملات في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الرشاقة التنظيمية في الجامعة جاء مرتفعاً، وأنه لا يوجد معوقات من تطبيق الرشاقة التنظيمية، وبينت الدراسة أن أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرشاقة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن الاستفادة من نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة.

وهدف دراسة أحمد وآخرون ( 2021 ) إلى تحديد مفهوم الرشاقة التنظيمية وخصائصها، والعلاقة بين المرونة والرشاقة التنظيمية، وأبعادها وأنواعها، ومقدراتها، ومتطلباتها، ومقاييسها، وتسليط الضوء على مفهوم الهندسة المتزامنة وأهميتها، وأبعادها ومداخلها، والمبادئ الأساسية التي تقوم عليها، والمتطلبات الأساسية لتطبيقها، والعلاقة بين الرشاقة التنظيمية والهندسة المتزامنة، واستخدم المنهج الوصفي، وتحليل المحتوى للأدبيات السابقة وإجراء

مقابلات مقننة مع (12) عضو هيئة تدريسية من جامعتي دمنهور والفيوم تم اختيارهم بطريقة عشوائية في مصر، وتوصلت الدراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القيادات الجامعية، وإلى أبرز متطلبات تحقيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل الهندسة المتزامنة، والتي تتمثل في ثلاث مراحل: التهيئة والاستعداد، والتصميم، وما بعد التصميم.

وأوضحت دراسة الزهراني (2021) أثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم، من خلال التعرف إلى مستوى الرشاقة التنظيمية ومستوى الميزة التنافسية في الجامعة، في السعودية، واستخدام المنهج الوصفي، على عينة عشوائية طبقية مكونة من (217) عضو هيئة تدريس، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الرشاقة التنظيمية بجامعة القصيم جاءت بتقدير متوسط، وأن الميزة التنافسية بجامعة القصيم جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك تأثيراً ذا دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية في الميزة التنافسية.

وأجرى المدهون (2020) دراسة هدفت إلى تعرف أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية، في قطاع غزة، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة عشوائية طبقية من (216) موظفاً من الإداريين والأكاديميين، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وبينت النتائج أن مستوى واقع ممارسة الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة جاء مرتفعاً، وأوضحت الدراسة أن هناك علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الرشاقة التنظيمية منفردة ومجموعة، والنجاح التنظيمي.

في حين أجرى مينون وسوريش (Suresh & Menon, 2020) دراسة هدفت إلى استكشاف العوامل التي يمكن أن تسهل رشاقة الحركة في التعليم العالي وتحليل العلاقة المتبادلة بين العوامل، واستخدام المنهج النوعي، وتكونت العينة من خمسة خبراء أكاديميين، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل المعززة للرشاقة التنظيمية للتعليم هي المفردة على الشعور بالبيئة والهيكل التنظيمي واعتماد التكنولوجيا.

وأما دراسة منصور (2020) فهذهت إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية في جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية، وأجريت على عينة عشوائية بسيطة تكونت من (72) عضو هيئة تدريسية، في مصر، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن تقييم أعضاء الهيئة التدريسية لأداء عميد كلية جاء بدرجة متوسطة، كما وافق أعضاء الهيئة

التدريسية على متطلبات الأداء الإداري بكلية التربية في ضوء الرشاقة التنظيمية بدرجات كبيرة جداً لبعض العبارات ومتوسطة لبعضهما الآخر.

### 3.2.2 الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي:

أجرى الحجيلي (2024) دراسة سعت لتقييم درجة كل من الرضا الوظيفي والأداء الأكاديمي وطبيعة العلاقة بينهما من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج في اليمن؛ واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، وقام بجمع البيانات باستخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة عشوائية مكونة من ( 98 ) عضو هيئة تدريسية من مختلف كليات جامعة لحج، وأظهرت النتائج أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج جاء ضعيفاً، وأن هنالك علاقة إيجابية بين الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي.

وأما نصر والقبلي (2023) فهذفت دراستهما إلى تعرف مستوى انتشار ظاهرة الاحتراق الوظيفي كما يدركها أعضاء هيئة التدريس. وبينت الدراسة مستوى علاقتها بالأداء وتحديد أسباب انتشارها والسبل الكفيلة للقيام بعلاجها أو السيطرة عليها، استخدم المنهج الوصفي (أسلوب دراسة الحالة) لأعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد بجامعة سرت في ليبيا، على عينة تكونت من ( 45 ) عضو هيئة تدريسية، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين مستوى الإنجاز والأداء الوظيفي، وارتباط طردي لتدني مستوى الإنجاز على مستوى الاحتراق الوظيفي.

وهذفت دراسة علي وفايد (2022) إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، على عينة عشوائية بسيطة تكونت من ( 126 ) قيادة أكاديمية (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) بجامعة الفيوم، وتم استخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي في الجامعات تتم بدرجة متوسطة، وأن البنية التكنولوجية المتاحة للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلب للتحول الرقمي جاء بدرجة متوسطة.

وأما دراسة سحلول وآخر ون (2022) فهذفت إلى تعرف درجة الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظرهم، في اليمن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة مكونة من (156) عضو هيئة تدريسية، وتم استخدام الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتوصلت الدراسة

إلى أن الرضا الوظيفي لأداء أعضاء الهيئة التدريسية جاء ضعيفاً، وأن هناك علاقة طردية وإيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي.

وتهدف دراسة مصابيح(2021) إلى تعرف دور الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي في تحقيق جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية وفيما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أعضاء الهيئة التدريسية التعليم الجامعي لجامعة البلدية (2) في مستوى أدائهم الوظيفي، وفي مستوى جودة تعليمهم، في الجزائر، واستخدم المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وتكونت العينة من (150) عضو هيئة تدريسية، تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة من أعضاء الهيئة التدريسية بجامعة البلدية (2)، وأظهرت الدراسة أن للأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي دوراً في تحقيق جودة التعليم الجامعي بجامعة البلدية (2)، وأنه لا توجد فروق في مستوى أدائهم الوظيفي، وكذلك في مستوى جودة تعليمهم.

وفي الدراسة التي أجراها محمد (2021) والتي هدفت إلى تعرف أداء الأستاذ الجامعي ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية، في ليبيا، واستخدم المنهج الوصفي لدراسة حالة(جامعة درج)، على جميع أفراد المجتمع المكون من(32) عضو هيئة تدريس، وتوصلت النتائج أن التزام إدارة الكلية باللوائح والأنظمة والتعليمات المنظمة للأداء التعليميوتشجيع الطالب على العمل الجماعيو توجييه لاحترام آراء الآخرين وبعضهم بعضاً وإن اختلفوا معهم، وتهيئة عضو هيئة التدريس للبيئة المناسبة داخل قاعة التدريس لدعم أشكال التدريس.

أجرت ليازا اورس وآخرون (Liesa-Orús et al., 2020) دراسة هدفت إلى تعرف التحدي التكنولوجي الذي يواجه أعضاء الهيئة التدريسية التعليم العالي، وتصورات أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى الطلبة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، في إسبانيا، واستخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، على عينة مكونة من (345) أستاذاً جامعياً، وأظهرت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية يدركون إمكانات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ويعدون أن لها تأثيراً إيجابياً على التعلم وتطوير مهارات القرن الحادي والعشرين لدى طلبتهم، وأن هناك حاجة إلى إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نموذج تربوي يكتسب فيه تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على المهارات الرقمية.

وهدفت دراسة ديدوني وبرحو ( 2020 ) إلى تعرف التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي، ودراسة حالة المركز الجامعي بافلو، في الجزائر، واستخدم المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من ( 62 ) موظفاً إدارياً، تم اختيارهم بطريقة قصدية، وجمعت البيانات باستخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وكشفت النتائج أن التمكين النفسي يؤثر على الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين، وأن الأبعاد الثلاثة (الكفاءة، الاستقلالية، وأهمية العمل) هي الأكثر تأثيراً على الأداء الوظيفي للإداريين في المركز الجامعي.

وأجرت الأندونوسي (2019) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء الوظيفي لدى الموظفات الإداريات بجامعة أم القرى - دراسة ميدانية، في السعودية، واستخدم المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، على عينة عشوائية مكونة من ( 302 ) من الموظفات، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن هنالك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة أبعاد المناخ التنظيمي وفاعلية الأداء الوظيفي والأداء الوظيفي.

وقامت كل من ليلين وشيكان (LiLin & Shiqian, 2018) بدراسة هدفت إلى تعرف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع التعليم العالي، في ماليزيا، واستخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكونت من ( 800 ) أكاديمي، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت النتائج أن الأساليب القيادية والالتزام الوظيفي والكفاءة الذاتية لها تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي.

وأجرت خرفان ( 2017 ) دراسة هدفت إلى تعرف علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، في الأردن، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، على عينة عشوائية مكونة من ( 500 ) عضو هيئة تدريس و ( 150 ) رئيس قسم، باستخدام الاستبانة لجمع البيانات وتم التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي كان مرتفعاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى علاقات العمل ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس.

#### 4.2.2 الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية:

أجرت السردية ( 2022 ) دراسة هدفت إلى معرفة أثر الوسيط للتحويل الرقمي في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من ( 228 ) موظفاً إدارياً، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية للتحويل الرقمي للعلاقة ما بين قدرات تكنولوجيا

المعلومات والرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة الذي يؤدي بدوره إلى رفع الأداء وتحسين جودة الخدمات وتحقيق الأهداف.

وأجرى فاروني وآخرون (Faraoni et al., 2022) دراسة هدفت إلى معرفة العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، في هولندا، واستخدم المنهج الوصفي (تحليل المحتوى)، وتكونت عينة مجموعة من أبحاث الدراسات السابقة، عددها ( 171 ) بحثاً، وأظهرت نتائج الدراسة أن العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية علاقة تكاملية وفي اتساع.

وهدف دراسة كايبي (Ciampi et al., 2022) إلى تعرف العلاقة التطويرية بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، والمناقشات الجارية والتطورات النظرية وجهات مستقبلية، من خلال مراجعة منهجية للأدبيات التي تركز على الترابطات بين الرقمنة والمرونة التنظيمية، على عينة مكونة من ( 159 ) بحثاً من الأدبيات السابقة، وهي تستخدم منظور التحول الرقمي للتحقيق في الممكنات والحواجز والفوائد للعمليات التي تهدف إلى تزويد المؤسسات بالمرونة اللازمة لمواجهة بيئة متقلبة غامضة مضطربة بشكل فعال، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ( 12 ) مقترحاً جديداً للعلماء والباحثين والمدرسين، للاستفادة منها في الوصول إلى مؤسسات رشيقة مرنة باستخدام التحول الرقمي، وتعد تلك آليات لتطبيق التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية في المؤسسات وحلولاً إدارية.

## 5.2.2 ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال مراجعة عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية لوحظ أن هذه الدراسات قد اختلفت في منهجية البحث العلمي؛ فمنها ما انتهج المنهج الوصفي وأنواعه مثل: المنهج المسحي، أو تحليل المحتوى، أو الارتباطي، أو اعتمدت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ومنها استخدام العينة العشوائية المكونة من أعضاء هيئة التدريس مثل دراسة: القمبيري والعدل (2024)، الحجيلي (2024)، عويس بدر (Awais & Bader, 2023)، شريز (2023)، سعدي وشاكر ( 2023 )، جميعي ( 2023 )، شاهين ( 2023 )، ماضي وعدوان ( 2023 )، الحسيني ( 2023 )، نصر والقبي (2023)، الشعبي ( 2023 )، Alshuaibi, 2023 )، سطلول وآخر ون (2022)، رفاعي ( 2022 )، والكايبي وآخريين (Ciampi, et al 2022)، علي وفايد (2022)، المسلماني (2022)، فاروني وآخريين ( Faraoni et al., 2022). سردية (2022)، المدهون ( 2021 )، محمد ( 2021 )، مصابيح (2021)، الزهراني ( 2021 )، أمين وعيد (2021)، الزامل والدوسري ( 2021 )، تيكسييرا وآخرون (Teixeira, et al, 2021)، منصور (2020)، مارتا

(2020)، مارتا وآخرين (Liesa-Orús, et al, 2020)، ديدوني وبرحو (2020)، السواط والحربي (2020)، بينافدوس وآخرين (Benavides, et al, 2020)، أكيننت وكوز (Akkanat & Kuzu, 2019)، ليلين وشيكان (Lilin & Shiqian, 2018)، ودراسة خرفان (2017).

واختلفت بعض الدراسات باستخدام المنهج النوعي مثل دراسة: بارت وشكسبير & Shakespearea (Barrettm, 2024)، ودراسة ومينوس وسورش (Suresh & Menon, 2020).

واختلفت بعض الدراسات عن الدراسات السابقة في اختيار العينة، إذ اتبعت العينة القصدية دراسة بارت وشكسبير (Barrettm & Shakespearea, 2024)، وديدوني وبرحو (2020)، دراسة ومينوس وسورش (Suresh & Menon, 2020) واتبعت العينة حصصية دراسة شاهين (2023)، واتبعت دراسة جمعي (2023) والمدهون (2020) استخدمت العينة الطبقية، ودراسة بئينة عويس وانصافيد ر (Awais & Bader, 2023)، استخدمت العينة العنقودية.

وبعض الدراسات اختلفت معها في مجتمع الدراسة، حيث كان المجتمع من العاملين من إداري وأكاديمي مثل دراسة: بارت وشكسبير & Shakespearea, 2024، جاكسون وماجوتا (Jakson & Ann, 2024)، شاهين (2023)، والشعبي (Alshuaibi, 2023)، والعبدي وآخرين (2023)، عيد (2023)، سردية (2022)، علي وفايد (2022)، الزامل والدوسروي (2021)، تيكسيرا وآخرين (Teixeira, et al, 2021)، ديدوني وبرحو (2020)، ودراسة الأندونوسي (2019).

وهناك بعض الدراسات التي انتهجت البحث الكيفي والنوعي واعتمدت المقابلات المقننة كأدوات جمع البيانات مثل دراسة وبارت وشكسبير (Barrettm, & Shakespearea, 2024)، تيكسيرا وآخرين (Teixeira, et al, 2021)، أمين وعيد (2021)، ومينوس وسورش (Suresh & Menon, 2020).

من خلال استعراض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية ومتغيراتها يتضح للباحثة أن هناك تنوعاً في عرض المواضيع والأهداف والنتائج التي تم الوصول إليها بتنوع الجوانب والمجالات التي عالجتها كل دراسة، ويلاحظ أن بعض الدراسات أكدت أهمية التحول الرقمي في المنظمات ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق أهدافها، مثل دراسة: بارت وشكسبير (Barrettm, & Shakespearea, 2024)، القميري والعدل (2024)، شير (2023)، دراسة السعدي (2023)، سعدي وشاكر (2023)، جمعي (2023)، الحسيني (2023)، والشعبي (2023)، ماضي وعدوان (2023)، السردية (2022)، وفاروني وآخرين (Ciampi, F., Faraoni, 2022)، ماضي وعدوان (2023)، رفاعي (2022)، لينا بينافيدس وآخرين (Benavides, et al, 2020)، السواط والحر بي (2020)، مارتا وآخرين (Liesa-Orús, et al, 2020)، ودراسة أكايينت وكوز (Akkanat & Kuzu, 2019).

وهدفت جميع الدراسات إلا أنه لا بد من تحديد واقع التحول الرقمي وانعكاساته وآلياته ومتطلبات التحول الرقمي، ومعرفة التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي، ومدى إسهام الجامعات لتطبيق التحول الرقمي فيها.

أما دراسة (جاكسون وماجوتا (Jakson & Ann, 2024)، ودراسة ريم شاهين (2023)، ودراسة بثينا عويس وانصاف بدر (2023)، العبيدي وآخرين (2023)، عيد (2023)، ودراسة كيبوين (Kibuine, et al, 2022)، أمين وعيد (2021)، الزه راني (2021)، منص ور (2020)، ومين وسوس وسهرش (Suresh&Menon, 2020)، المدهون (2020)، ودراسة ديدوني وبرحو (2020)، فهذفت جميع الدراسات إلى معرفة الدور المهم للرشاقة التنظيمية على تحسين أداء المنظمة، وأثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي، واستكشاف العوامل التي تسهل رشاقة الحركة في الجامعات، وسبل تحسينها وتحديد مفهومها وخصائصها وأبعادها وأنواعها ومقدراتها ومتطلباتها ومقاييسها.

وهذفت بعض الدراسات إلى دراسة العلاقة بين الأداء الوظيفي ومتغيرات أخرى مثل: الرضا الوظيفي الحجيلي (2024)؛ سحلول وآخرين (2022)، استكشاف تأثيرات القيادة والتمكين على الأداء الوظيفي ديدوني وبرحو (2022).

وقد خرجت معظم الدراسات ببعض التوصيات منها: ضرورة توفير بيئة داعمة تتسم بالمرونة ولللامركزية والاستجابة للمتغيرات، وتوفير البنية التحتية للتحويل الرقمي من منصات تعليمية وأجهزة حاسوب وشبكة إنترنت عالية السرعة، وتقديم برامج تدريبية وتأهيلية من قبل مختصين لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس، وتوفير مصادر التمويل الداعمة للتحويل الرقمي، ونشر ثقافة التعلم الرقمي في العملية التعليمية، وصياغة استراتيجية للتحويل الرقمي، وتبني مفهوم الرشاقة التنظيمية في أبعادها في الجامعات، وتبني صانعي القرار سياسات وإجراءات عمل مرنة، وأن تمتلك إدارة الجامعة وسائل رشاقة الاستشعار للأحداث، وتبني مدخل الرشاقة الاستراتيجية في الجامعة، وتطوير الهيكل التنظيمي، واستثمار التقنية الحديثة المتطورة بما يحقق المرونة والسرعة في نقل المعلومات واتخاذ القرارات.

ويتضح من خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة أن تطبيق التحويل الرقمي بأبعاده المختلفة جاء بدرجة مرتفعة في القمبيري والعدل (2024)، وجمعي (2023)، الشعبي (2023)، رنده شيرير (2023)، السعدي وشاكر (2023)، (Liesa-Orús, et, al, 2022)، وجاء بدرجة متوسطة في دراسة رفاعي (2022)، (Benavides, et al, 2020)، (Teixeira, et al, 2021)، وجاء بدرجة ضعيفة في دراسة ماضي وعدوان (2023)، بثينة وإنصاف عويس (2023)، (Awais, B., Bader, 2023)، المسلماني (2022)، وجاء بدراسة Akkanat & Kuzu, 2019 جاءت بدرجة ضعيفة.

أما تطبيق الرشاقة التنظيمية؛ فجاءت بدرجة مرتفعة في دراسة: ريم شاهين (2023)، رنده شيرير (2023)، ودراسة كيبوين وآخرين (Kibuine, etal, 2022)، والمدهون (2020)، منصور (2020)، والزامل والدوسري (2021).

وجاءت بدرجة متوسطة في دراسة: تهاني عيد ( 2023 )، العبيدي وآخرين ( 2023 )، والزهراني ( 2021 )، ودراسة (Suresh & Menon, 2020)، وجاءت دراسات بدرجة منخفضة مثل دراسة: جاكسون وماجوتا ( Jakson & Ann, 2024 )، وبدر وعويس (Awais, B., Bader, E, 2023).

وقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في زيادة وعيها بمتغيري الدراسة، وفي صياغة الأدب النظري للدراسة، وفي بناء أداة الدراسة بالاستناد إلى ما أجمع عليه الباحثون في الدراسات السابقة، كما كان لمراجعة الدراسات دور في اختيار منهجية البحث، وطريقة تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، كما سيتم الإفادة منها في الفصول اللاحقة في مقارنة نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسات السابقة، وتقديم أهم التوصيات والمقترحات.

ومن خلال ما تقدم من الدراسات التي تم عرضها يلاحظ أن موضوع التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية، كان موضوع اهتمام الباحثين والمهتمين في المجال التربوي خلال السنوات الأخيرة؛ إذ يتسم الموضوع بالحدثة في عرضه، ولكن هذا الموضوع لم ينل حقه من الدراسة والبحث في فلسطين على الرغم من أهميته، إذ تعد الدراسة الحالية من الدراسات القليلة -على حد علم الباحثة- التي تستهدف الكشف عن دور التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة متغيراتها ومجتمعها، حيث إنها -على حد علم الباحثة- تعد "الدراسة الأولى" التي تستهدف الكشف عن دور التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية، والتعرف إلى مدى ممارسة أعضاء الهيئات التدريسية بالجامعات الفلسطينية للتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، فضلاً عن الربط بين الرشاقة التنظيمية والتحول الرقمي كعاملين مكملين لتعزيز الأداء، والجمع بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية في البحث العلمي، مع تحليل التكامل بينهما.

كما تحرص هذه الدراسة على الخروج ببعض التوصيات التي قد تساعد صانعي السياسات التربوية في فلسطين لإجراء تعديلات على القوانين والتعليمات النازمة، التي تساعد في وضع الاستراتيجيات المناسبة لتطبيق التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية في الجامعات.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة لتحقيق أهداف هذه الدراسة، من حيث توضيح منهجية الدراسة، ووصف لمجتمعها، وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، وتصحيحها، والمعالجة الإحصائية المنبثقة عنها، وذلك على النحو الآتي:

#### 1.3 منهجية الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، بوصفه المنهج الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية، والبالغ عددهم (4,288) عضواً موزعين على (14) جامعة في الضفة الغربية، وفقاً لإحصائيات المركز الإحصائي الفلسطيني (2022/2021)، والجدول (1.3) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية حسب الإقليم والجامعة.

#### جدول 1.3: توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والجامعة

الإقليم	اسم الجامعة	عدد أعضاء الهيئة التدريسية
الجنوب	الخليل	617
	بوليتكنيك فلسطين	180
	بيت لحم	110

63	فلسطين الأهلية	الوسط
52	دار الكلمة	
722	القدس	
380	القدس المفتوحة	الشمال
138	الاستقلال	
554	بيرزيت	
771	النجاح الوطنية	
349	العربية الأمريكية	
12	الزيتونة للعلوم والتكنولوجيا	
30	نابلس للتعليم التقني	
310	فلسطين التقنية الخضوري	
<b>4,288</b>	<b>المجموع</b>	

### 3.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالعينة المتيسرة من أعضاء مجتمع الدراسة، من (362) عضو هيئة تدريس وفقاً لجدول كيرجسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، موزعين حسب المنطقة الجغرافية، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة، والجدول (2.3) يوضح ذلك.

الجدول 2.3-أ: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

النسبة المئوية %	العدد	مستويات المتغير	المتغير
58.8%	213	شمال	المنطقة الجغرافية
22.4%	81	وسط	
18.8%	68	جنوب	
38.7%	140	محاضر	الرتبة الأكاديمية
34.5%	125	أستاذ مساعد	
16.9%	61	أستاذ مشارك	
9.9%	36	أستاذ	

الجدول 2.3-ب: توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	248	68.5%
	أنثى	114	31.5%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	104	28.7%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	117	32.3%
	10 سنوات فأكثر	141	39.0%
المجموع		362	100.0%

#### 4.3 أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتطوير مقاييس الدراسة للتعرف إلى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي، وتتكون الأداة من أربعة أجزاء، وعلى النحو الآتي:

##### الجزء الأول - المعلومات الديموغرافية للمستجيب:

وتشمل هذه المتغيرات: المنطقة الجغرافية، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة.

##### الجزء الثاني - مقياس التحول الرقمي:

قامت الباحثة بتطوير مقياس التحول الرقمي هذا اعتماداً على الأدب النظري، ومستفيدة من الدراسات السابقة ومنها: دراسة القمبري والعدل (2024)، ودراسة بارت وشكسبير Barrettm & Shakespearea, 2024، ودراسة الشعبي (Alshuaibi, 2023)، ودراسة رن دة شريـر (2023)، ودراسة جميعـي (2023)، ودراسة الحسيني (2023)، ودراسة المسلماني (2022)، ودراسة السواط والحري (2022)، ودراسة أكانات (Akkanat & Kuzu, 2019)، وتوزعت الفقرات على خمسة مجالات وهي: (دعم الإدارة العليا للتحول، والتوجيهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي، والموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي، والبنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي، والبيئة المالية والإدارية المناسبة للتحول الرقمي).

وللإجابة عن فقرات هذا المقياس تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً ( 1،2،3،4،5 ) على الترتيب.

### الجزء الثالث - الرشاقة التنظيمية:

قامت الباحثة بتطوير مقياس الرشاقة التنظيمية اعتماداً على الأدب النظري ومستفيدة من الدراسات السابقة ومنها: دراسة ريم شاهين ( 2023 )، ودراسة العبيدي وآخرين ( 2023 )، ودراسة تهاني عيد ( 2023 )، ودراسة بثينة عويسوانصاف بدر (Bader& Awase,2023)، ودراسة كيبوين وآخرين ( Kibuine, et al, 2022 ) ودراسة الدوسري والزمامل (2021)، ودراسة أمين وعيد ( 2021 )، ودراسة الزهراني ( 2021 )، ودراسة المدهون ( 2020 )، وتوزعت فقرات هذا المقياس على ثلاثة مجالات، وهي: (رشاقة الاستشعار، ورشاقة عملية اتخاذ القرار، ورشاقة تطبيق العمل).

وللإجابة عن فقرات المقياس فقد تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً ( 1،2،3،4،5 ) على الترتيب.

### الجزء الرابع - الأداء الوظيفي:

عملت الباحثة على تطوير مقياس الأداء الوظيفي اعتماداً على الأدب النظري ومستفيدة من الدراسات السابقة ومنها: دراسة الحجيلي (2024)، ودراسة علي وفايد (2022)، ودراسة سحلول وآخرين (2022)، ودراسة مصباح (2021)، ودراسة محمد ( 2021 )، ودراسة ديونوي وبرحو ( 2020 )، ودراسة رولا خرفان ( 2017 )، وتوزعت فقرات هذا المقياس على ثلاثة مجالات، وهي: (الأداء التعليمي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

وللإجابة عن فقرات الاستبانة تم اعتماد مقياس ليكرت (Likert) الخماسي، بإعطاء كل فقرة من فقراتها درجة واحدة من بين درجاته الخمس: (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً)، وهي تمثل رقمياً ( 1،2،3،4،5 ) على الترتيب، والملحق (1.3) يبين أداة الدراسة بصورتها الأولية.

### 1.4.3 الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

#### 1.1.4.3 الصدق الظاهري:

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحتوى (Content Validity)، إذ تم عرضها بصورتها الأولية على (20) محكماً من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة في العلوم التربوية، الملحق ( 2.3) يبين ذلك، وتم الطلب منهم تحكيمها من حيث: مدى ملاءمة فقرات أداة الدراسة لموضوعها ولمجالاتها، ووضوح الفقرات، ودقة الصياغة اللغوية، وإبداء أية ملاحظات يرونها ضرورية، أو الإشارة بالحذف أو الإضافة أو التعديل المقترح، وإخراجها بشكلها النهائي لتكون مناسبة لتحقيق أهداف الدراسة.

ومن ثم اقتراح التعديلات المناسبة، وقد تمت مراجعة ملاحظات المحكمين حول أداة الدراسة، والجدول ( 3.3) يبين تعديلات المحكمين.

#### جدول 3.3: التعديلات التي أجراها المحكمون على أداة الدراسة

الرقم	الفقرة قبل التعديل	الفقرة بعد التعديل
1	تفسير المعلومات وتحلل للاعتماد عليها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات	تحلل إدارة الجامعة المعلومات قبل اتخاذ القرارات
2	تضع الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة أي تحديات ومخاطر قد تواجهها	تضع الجامعة تصورات متعددة لمواجهة أي تحديات ومخاطر قد تواجهها
3	تحرص إدارة الجامعة على المرونة في تنفيذ المهمات وفقاً للخطط الموضوعة	تمتلك إدارة الجامعة المهارة اللازمة للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها

#### دلالات التمييزية لفقرات المقاييس الثلاثة:

تم استخراج دلالات ارتباط الفقرة مع المجال والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي عن طريق تطبيق المقياس على (30) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من مجتمع الدراسة، ومن خارج عينتها، كما هو مبين في الجدول (4.3).

جدول 4.3: معامل ارتباط الفقرة مع المجال والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي

الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي			دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي		
الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.685**	.774**	19	.379**	.562**	1
.746**	.749**	20	.629**	.739**	2
.729**	.733**	21	.627**	.811**	3
.548**	.643**	22	.679**	.798**	4
.552**	.716**	23	.637**	.747**	5
.742**	.833**	24	.672**	.681**	6
.895**	ارتباط المجال مع المقياس		.840**	ارتباط المجال مع المقياس	
البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي			التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي		
.632**	.731**	25	.743**	.796**	7
.713**	.809**	26	.718**	.778**	8
.712**	.782**	27	.708**	.801**	9
.756**	.843**	28	.591**	.756**	10
.733**	.845**	29	.675**	.757**	11
.703**	.766**	30	.548**	.610**	12
.889**	ارتباط المجال مع المقياس		.887**	ارتباط المجال مع المقياس	
البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي					
		.622**	.689**	13	
		.584**	.711**	14	
		.649**	.757**	15	
		.554**	.655**	16	
		.694**	.749**	17	
		.747**	.752**	18	
		.897**	ارتباط المجال مع المقياس		

يتضح من الجدول (4.3) أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات التحول الرقمي مع الدرجة الكلية تراوحت بين (-0.379- 0.756)، أما ارتباط الفقرات بالمجالات فقد تراوحت بين ( 0.0562-0.845)، أما معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس فقد تراوحت بين (0.840-0.897)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي

تتنمي إليه أعلى من (0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكونة من (30) فقرة.

وتم استخراج دلالات ارتباط الفقرة مع المجال والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية، كما هو مبين في الجدول (5.3).

### جدول 5.3: معامل ارتباط الفقرة مع المجالات والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية

رشاقة الاستجابة والتطبيق			رشاقة اتخاذ القرار			رشاقة الاستشعار		
الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.773**	.762**	21	.799**	.822**	11	.676**	.690**	1
.752**	.751**	22	.796**	.820**	12	.719**	.743**	2
.730**	.750**	23	.787**	.833**	13	.767**	.800**	3
.703**	.757**	24	.617**	.723**	14	.795**	.833**	4
.613**	.657**	25	.725**	.792**	15	.617**	.671**	5
.682**	.774**	26	.607**	.645**	16	.746**	.815**	6
.736**	.812**	27	.789**	.811**	17	.742**	.776**	7
.788**	.831**	28	.763**	.771**	18	.763**	.780**	8
.270**	.365**	29	.794**	.791**	19	.826**	.873**	9
.317**	.412**	30	.772**	.757**	20	.797**	.847**	10
.928**	ارتباط المجال مع المقياس		.957**	ارتباط المجال مع المقياس		.951**	ارتباط المجال مع المقياس	

ويتضح من الجدول (5.3) أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات مقياس الرشاقة التنظيمية مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.270-0.826)، أما ارتباط الفقرات بالمجالات فقد تراوحت بين ( 0.365-0.873)، أما معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس إليه تراوحت بين ( 0.928-0.957)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة

بالمجال الذي تنتمي أعلى من ( 0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكونة من (30) فقرة.

وتم استخراج دلالات ارتباط الفقرة مع المجال والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي، كما هو مبين في الجدول (6.3).

**جدول 6.3: معامل ارتباط الفقرة مع المجالات والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي**

خدمة المجتمع		البحث العلمي			الأداء التدريسي			
الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	الارتباط مع المقياس	الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
.647**	.757**	21	.649**	.695**	11	.679**	.774**	1
.650**	.775**	22	.657**	.752**	12	.726**	.837**	2
.541**	.695**	23	.425**	.539**	13	.677**	.769**	3
.634**	.767**	24	.686**	.737**	14	.640**	.808**	4
.597**	.588**	25	.544**	.634**	15	.683**	.779**	5
.674**	.661**	26	.652**	.641**	16	.627**	.787**	6
.685**	.708**	27	.678**	.716**	17	.706**	.772**	7
.664**	.646**	28	.734**	.707**	18	.515**	.678**	8
.340**	.390**	29	.678**	.688**	19	.444**	.432**	9
.274**	.332**	30	.614**	.647**	20	.677**	.625**	10
.889**	ارتباط المجال مع المقياس	.921**	ارتباط المجال مع المقياس		.883**	ارتباط المجال مع المقياس		

يتضح من الجدول (6.3) أن قيم معاملات الارتباط ل فقرات مقياس الأداء الوظيفي مع الدرجة الكلية تراوحت بين (0.274-0.734)، أما ارتباط الفقرات بالمجالات فقد تراوحت بين ( 0.332-0.837)، وأما معاملات ارتباط المجالات بالدرجة الكلية للمقياس إليه تراوحت بين ( 0.883-0.921)، وتم اعتماد أن يكون معامل ارتباط الفقرة بالمجال الذي تنتمي أعلى من ( 0.30)، مما يدل على تمتع المقياس بصدق البناء، وبذلك بقي المقياس كما هو مكون من (30) فقرة.

### 2.1.4.3 ثبات أداة الدراسة:

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة ومجالاتها من خلال استخراج ثبات الاتساق الداخلي بمعادلة كرونباخ ألفا عن طريق تطبيق الاستبانة على ( 30 ) من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية من خارج عينة الدراسة وداخل المجتمع، والجدول (7.3) يبين معاملات ثبات أداة الدراسة.

### جدول 7.3: معاملات ثبات أداة الدراسة

المقياس	المجالات	معامل الثبات
التحول الرقمي	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	0.816
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	0.828
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	0.812
	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	0.834
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	0.885
الرشاقة التنظيمية	رشاقة الاستشعار	0.929
	رشاقة اتخاذ القرار	0.924
	رشاقة الاستجابة والتطبيق	0.882
الأداء الوظيفي	الأداء التدريسي	0.893
	البحث العلمي	0.846
	خدمة المجتمع	0.822

أظهرت النتائج أن معاملات ثبات المجالات تراوحت بين ( 0.812-0.885)، وهي معاملات ثبات أعلى من (0.60)، أما معاملات الثبات لمجالات مقياس الرشاقة التنظيمية فتراوحت بين ( 0.882- 0.929)، في حين تراوحت معاملات الثبات لمجالات مقياس الأداء الوظيفي بين (0.822- 0.893)، وهي معاملات ثبات أعلى من (0.60)، مما يدل على تمتع المقياس بثبات جيد، ويوضح الملحق (3.3) المقياس بصورته النهائية.

### 3.1.4.3 تصحيح أداة الدراسة:

تم اعتماد تدرج ليكرت الخماسي لتصحيح أداة الدراسة، إذ تم إعطاء الإجابة موافق بشدة ( 5 درجات)، موافق (4 درجات)، لا أعرف (3 درجات)، غير موافق (درجتين)، غير موافق بشدة (درجة واحدة). وتم تقسيم درجات أداة الدراسة باستخدام المعادلة الآتية.

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات المفترضة}} = \text{طول الفئة}$$

وتم توزيع المتوسطات الحسابية على النحو الآتي:

- المستوى المنخفض يتراوح ما بين (1-2.33).

- المستوى المتوسط يتراوح ما بين (2.34-3.67).

- المستوى المرتفع يتراوح ما بين (3.68-5).

### 5.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن الأسئلة الأول والثالث والرابع: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والدرجة.

- للإجابة عن السؤال الثاني: تم استخدام تحليل التباين الثلاثي 3 WAY ANOVA، وتحليل التباين المتعدد MANOVA، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

- للإجابة عن السؤالين الخامس والسادس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون.

### 6.3 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على ثلاثة أنواع من المتغيرات وهي على النحو الآتي:

**المتغير المستقل:** اشتملت الدراسة على متغير مستقل واحد وهو: مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، وله خمسة مجالات، وهي: (دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، والموارد البشرية للالتزام للتحول الرقمي، والتوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي، والبنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي، والبنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي).

**المتغيرات المستقلة الوسيطة (الثانوية)** - اشتملت الدراسة على المتغيرات المستقلة الثانوية الآتية:

- المنطقة الجغرافية: ولها ثلاث فئات: (شمال، ووسط، وجنوب).
- الرتبة الأكاديمية: له أربعة مستويات: (محاضر، أستاذ مساعد، أستاذ مشارك، أستاذ).
- الجنس: وله فئتان: (ذكر، وأنثى).
- سنوات الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر).

**المتغير التابع** - اشتملت الدراسة على متغيرين تابعين هما:

- مستوى الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية: وله ثلاثة مجالات، وهي: (الرشاقة الاستشعار، ورشاقة اتخاذ القرار، ورشاقة الاستجابة والتطبيق).
- مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وله ثلاثة مجالات، وهي: (الأداء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع).

### 7.3 إجراءات الدراسة:

قامت الباحثة بتنفيذ هذه الدراسة وفقاً للإجراءات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري التربوي والإداري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها.
- تحديد مجتمع الدراسة وعينتها من أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية.
- تطوير أداة الدراسة بما يتفق مع أهدافها، وتم التأكد من صدقها وثباتها.
- الحصول على كتب تسهيل المهمة؛ لتطبيق أداة الدراسة والموجهة للجامعات الفلسطينية من وزارة التعليم العالي.
- توزيع أداة الدراسة على عينة الدراسة، والبالغ عدد أفرادها (362) عضو هيئة تدريسية.
- بعد الانتهاء من تطبيق أداة الدراسة، وجمعها، تم تفرغ استجابات أفراد عينة دراسة في جداول خاصة (إكسل) بغرض التحليل الإحصائي.
- تم إجراء التحليل الإحصائي باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- يتم استخراج النتائج وعرضها وتبويبها وفقاً لأسئلة الدراسة، ومناقشتها، وتفسيرها، والتعقيب عليها، والربط مع نتائج الدراسات السابقة.
- صياغة التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.
- كتابة الرسالة ونتائجها بصورتها النهائية.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن الفصل الحالي عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لأسئلتها، وتم عرضها حسب تسلسل الأسئلة، وكما يأتي:

#### 1.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: "ما مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟" وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، والجدول (1.4) يبين النتائج.

**جدول 1.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	2.95	0.672	1	متوسط
2	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	2.82	0.709	2	متوسط
3	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	2.81	0.746	3	متوسط
4	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	2.79	0.652	4	متوسط
5	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	2.70	0.757	5	متوسط
	<b>مستوى التحول الرقمي ككل</b>	<b>2.81</b>	<b>0.624</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (1.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تراوحت ما بين (2.70-2.95) وجميعها جاءت بمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية (2.81) بانحراف معياري (0.624) وبمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأولى المجال الثالث "البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.95)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع "الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.70)، والجدول الآتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمجالات.

#### مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي:

#### جدول 2.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
6	تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب للتحول الرقمي في جميع معاملاتها.	2.89	0.894	1	متوسط
7	تتوافر لدى إدارة الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي	2.87	0.764	2	متوسط
8	تخصص إدارة الجامعة الميزانية اللازمة للتحول الرقمي	2.84	0.923	3	متوسط
9	تعد إدارة الجامعة التحول الرقمي في مراسلاتها من أولوياتها	2.83	0.926	4	متوسط
10	يتوافر لدى الجامعة بيئة تشريعية تسمح لها بالتحول الرقمي	2.67	0.894	5	متوسط
11	تشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فعال.	2.62	0.969	6	متوسط
	مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي ككل:	2.79	0.652		متوسط

يتضح من الجدول (2.4) أن مستوى مجال "دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي" كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي فتناوحت ما بين (2.62-2.89)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (4) التي تنص على: "تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب للتحول الرقمي في جميع معاملاتها" بمتوسط حسابي (2.89)، وحصلت الفقرة (6) التي تنص على "تشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فعال" على أقل متوسط حسابي وهو (2.62).

## مجالات التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي:

جدول 3.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
12	تتضمن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة أهدافاً واضحة لتطبيق التحويل الرقمي	2.97	0.897	1	متوسط
13	تدرس إدارة الجامعة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بمقدرتها على التحويل الرقمي	2.96	0.875	2	متوسط
14	تضع إدارة الجامعة خطة تنفيذية لخطتها الاستراتيجية للتحويل الرقمي لجميع مرافقها الإدارية	2.77	0.919	3	متوسط
15	لدى إدارة الجامعة خطة استراتيجية لتأهيل العاملين فيها لمساعدتهم في تطبيق التحويل الرقمي	2.77	0.933	3	متوسط
16	لدى إدارة الجامعة تخطيط استراتيجي مبني على دراسات معمقة لعملية التحويل الرقمي	2.74	0.902	5	متوسط
17	تتبنى الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني في مستوياتها الإدارية كافة	2.70	1.183	6	متوسط
<b>مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي ككل</b>		2.82	0.709		متوسط

يتضح من الجدول (3.4) أن مستوى مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.82)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحويل الرقمي فتراوحت ما بين (2.70-2.97)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (10) التي تنص على "تتضمن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة أهدافاً واضحة لتطبيق التحويل الرقمي" بمتوسط حسابي (2.97)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (12) "تتبنى الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني في مستوياتها الإدارية كافة" بمتوسط حسابي (2.70).

## مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي:

جدول 4.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
18	ترتبط الجامعة أجهزة الحاسوب في جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها	3.14	0.793	1	متوسط
19	تتوافر في الجامعة شبكة اتصالات رقمية متقدمة تستوعب الخدمات المقدمة كافة.	3.00	0.834	2	متوسط
20	توفر الجامعة موقع الجامعة الإلكتروني المعلومات والبيانات اللازمة لزواره	2.98	0.996	3	متوسط
21	توظف الجامعة التطبيقات الحاسوبية التعليمية ووسائل التواصل الاجتماعي لإنجاز أعمالها	2.93	0.945	4	متوسط
22	تطور إدارة الجامعة أنظمتها الرقمية بأحدث البرامج لضمان أمنها السيبراني	2.85	1.030	5	متوسط
23	توفر الجامعة لمنتسبيها أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية للإفادة من معالجة البيانات للتحويل الرقمي	2.82	0.988	6	متوسط
	مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحويل الرقمي ككل	2.95	0.672		متوسط

يتضح من الجدول (12) أن مستوى مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحويل الرقمي كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحويل الرقمي فتراوحت ما بين (2.82-3.14)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (16) "ترتبط الجامعة أجهزة الحاسوب في جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها" بمتوسط حسابي (3.14)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (13) "توفر الجامعة لمنتسبيها أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية للاستفادة من معالجة البيانات للتحويل الرقمي بمتوسط حسابي (2.82) جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها" بمتوسط حسابي (3.14)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (13) "توفر الجامعة لمنتسبيها أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية للاستفادة من معالجة البيانات للتحويل الرقمي" بمتوسط حسابي (2.82).

## مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي:

جدول 5.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	تتولى إدارة الجامعة أهمية لتدريب العاملين لتنمية مقدراتهم في مجال التحول الرقمي	2.90	0.896	1	متوسط
25	يتوافر في الجامعة العدد الكافي من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها	2.81	1.013	2	متوسط
26	تشكل إدارة الجامعة فرق عمل من العاملين في كلياتها كمدخل لعملية التحول الرقمي	2.79	1.029	3	متوسط
27	تعزز إدارة الجامعة من مقدرات العاملين فيما يتعلق بالاستجابة السريعة للبيئة المحيطة	2.64	0.966	4	متوسط
28	تخصص الجامعة نظام حوافز للمتميزين في توظيف تطبيقات التحول الرقمي	2.61	1.050	5	متوسط
29	يتمتع معظم العاملين في الجامعة بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي	2.44	1.162	6	متوسط
	مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي ككل	2.70	0.757		متوسط

يتضح من الجدول (5.4) أن مستوى مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي فتناوحت ما بين (2.44-2.90)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (21) "تتولى إدارة الجامعة أهمية لتدريب العاملين لتنمية مقدراتهم في مجال التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.90)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (23) "يتمتع معظم العاملين في الجامعة بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.44).

## مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي:

جدول 6.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	تستعين الجامعة بالجهات الاستشارية لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي	2.85	0.914	1	متوسط
31	يمكن إدارة الجامعة تطبيق التحول الرقمي في ظل الهيكل التنظيمي الحالي	2.84	0.932	2	متوسط
32	يتوفر في الجامعة إجراءات بديلة لتقديم الخدمات الإلكترونية في حال توقف النظام الرئيس	2.83	0.954	3	متوسط
33	تحرص الجامعة على شراء التقنيات الإلكترونية المرخصة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي	2.83	0.924	3	متوسط
34	تعمل الجامعة على إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي	2.78	0.954	5	متوسط
35	تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التحول الرقمي	2.72	0.956	6	مرتفع
	مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي ككل	2.81	0.746		متوسط

يتضح من الجدول (6.4) أن مستوى مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي فتفاوتت ما بين (2.72-2.85)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 28) "تستعين الجامعة بالجهات الاستشارية لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.85)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ( 25) "تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.72).

## 2.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الذي ينص على : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المنطقة الجغرافية، والرتبة الأكاديمية، والجنس، وسنوات الخبرة)؟  
تحليل الدرجة الكلية للاستبانة:

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة، والجدول ( 7.4 ) يبين النتائج.

الجدول 7.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

المتغير	مستويات المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المنطقة الجغرافية	شمال	2.73	50.05
	وسط	2.99	0.66
	جنوب	2.85	0.75
الرتبة الأكاديمية	محاضر	2.77	70.05
	أستاذ مساعد	2.80	0.63
	أستاذ مشارك	2.79	0.76
	أستاذ	3.04	40.05
الجنس	ذكر	2.82	0.61
	أنثى	2.79	0.66
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	2.84	30.05
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	2.74	0.65
	10سنوات فأكثر	2.86	0.67

يبين الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الرباعي ( 4 Way ANOVA )، والجدول (8.4) يبين النتائج.

جدول 8.4: تحليل التباين الرباعي ( 4 Way ANOVA ) للفروق في المتوسطات الحسابية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	حجم الأثر
المنطقة الجغرافية	3.626	2	1.813	4.793	.009	.026
الرتبة الأكاديمية	1.811	3	.604	1.596	.190	.013
الجنس	.010	1	.010	.026	.872	.000
سنوات الخبرة	1.158	2	.579	1.531	.218	.009
الخطأ	133.553	353	.378			
الكلي	140.0528	361				

يبين الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات الرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة، حيث بلغت قيم ف ( 1.596، 0.026، 1.531) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث بلغت قيمة ف ( 4.793)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، وقد بلغ حجم أثر المنطقة الجغرافية على مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ( 2.6%)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (9.4) يبين النتائج.

جدول 9.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية

المنطقة الجغرافية	وسط	جنوب
شمال	*0.26-	0.12-
وسط	-	0.14

\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05):

يبين الجدول (9.4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كان الفرق لصالح الوسط مقارنة بالشمال.

## تحليل مجالات الاستبانة:

للإجابة عن السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة، والجدول (10.4) يبين النتائج.

جدول 10.4-أ: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	المتغيرات		
					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتغيرات
2.71	2.58	2.87	2.75	2.75	المتوسط الحسابي	شمال	المنطقة الجغرافية
0.69	0.70	0.64	0.63	50.05	الانحراف المعياري		
3.02	2.92	3.11	3.00	2.92	المتوسط الحسابي	وسط	
0.75	0.78	0.65	0.69	0.73	الانحراف المعياري		
2.87	2.81	3.04	2.79	2.75	المتوسط الحسابي	جنوب	
0.86	0.82	0.75	0.91	0.82	الانحراف المعياري		
2.74	2.60	2.82	2.84	2.86	المتوسط الحسابي	محاضر	الرتبة الأكاديمية
0.74	0.72	0.66	0.62	0.47	الانحراف المعياري		
2.78	2.72	2.99	2.81	2.73	المتوسط الحسابي	أستاذ	
0.72	0.74	0.64	0.75	0.72	الانحراف المعياري	مساعد	
2.86	2.75	3.04	2.62	2.69	المتوسط الحسابي	أستاذ	
0.88	0.89	0.77	0.84	0.84	الانحراف المعياري	مشارك	

جدول 10.4-ب: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	المتغيرات			
					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
3.11	2.94	3.20	3.06	2.89	أستاذ			
30.05	0.65	70.05	0.62	0.66	الانحراف المعياري			
2.84	2.73	2.99	2.81	2.76	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس	
0.74	0.75	0.64	0.71	0.67	الانحراف المعياري			
2.74	2.64	2.88	2.83	2.86	المتوسط الحسابي	أنثى		
0.76	0.77	0.73	0.70	0.62	الانحراف المعياري			
2.81	2.72	2.98	2.86	2.81	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات		سنوات الخبرة
0.68	0.72	90.05	30.05	0.49	الانحراف المعياري			
2.74	2.61	2.86	2.74	2.73	المتوسط الحسابي	من 5 إلى		
0.78	0.79	0.68	0.76	0.69	الانحراف المعياري	أقل من 10 سنوات		
2.86	2.76	3.01	2.84	2.82	المتوسط الحسابي	10 سنوات		
0.77	0.76	0.71	0.77	0.72	الانحراف المعياري	فأكثر		

يبين الجدول (10.4) وجود فروق ظاهرية في المتوسطات الحسابية لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق الظاهرية ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA)، والجدول (11.4) يبين النتائج.

جدول 11.4-أ: تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
المنطقة الجغرافية	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	1.525	2	.763	1.810	.165	.010
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	2.969	2	1.485	3.023	.051	.017
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	3.432	2	1.716	4.005	.019	.022
	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	7.150	2	3.575	6.518	.002	.036
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	5.067	2	2.534	4.703	.010	.026
الرتبة الأكاديمية	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	1.738	3	.579	1.375	.250	.012
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	3.899	3	1.300	2.647	.051	.022
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	4.745	3	1.582	3.691	.012	.030
	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	3.197	3	1.066	1.942	.122	.016
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	3.502	3	1.167	2.167	.092	.018
الجنس	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	.553	1	.553	1.311	.253	.004
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	.127	1	.127	.259	.611	.001
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	.414	1	.414	.966	.326	.003
	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	.139	1	.139	.253	.615	.001
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	.325	1	.325	.604	.438	.002

جدول 11.4-ب: تحليل التباين المتعدد (MANOVA) للفروق في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
سنوات الخبرة	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	.217	2	.109	.258	.773	.001
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	.545	2	.273	.555	.574	.003
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	3.250	2	1.625	3.792	.023	.021
	الموارد البشرية لازمة للتحول الرقمي	2.480	2	1.240	2.261	.106	.013
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	1.347	2	.673	1.250	.288	.007
الخطأ	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	148.772	353	.421			
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	173.329	353	.491			
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	151.276	353	.429			
	الموارد البشرية لازمة للتحول الرقمي	193.641	353	.549			
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	190.167	353	.539			
الكلية	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	153.498	361				
	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	181.711	361				
	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	162.788	361				
	الموارد البشرية لازمة للتحول الرقمي	206.670	361				
	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	201.068	361				

يبين الجدول ( 11.4 ) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05).

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) في مستوى مجالي التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية (دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي) تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية (البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي، الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي، البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي) تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 )، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12.4) يبين النتائج.

وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) في مستوى جميع مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية عدا مجال (البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي) تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، حيث كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( 0.05 )، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (  $\alpha=0.05$  ) في مستوى مجال "البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي" تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة، حيث كانت قيم ف دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05)، ولتحديد لصالح من كانت هذه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية والجدول (12.4) يبين النتائج.

جدول 12.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة

المتغير المستقل	المتغير التابع	مستويات المتغير المستقل		الفرق بين المتوسطات	مستوى الدلالة
المنطقة الجغرافية	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	شمال	وسط	-0.24*	0.020
			جنوب	-0.17	0.153
		وسط	جنوب	0.06	0.843
	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	شمال	وسط	-0.34*	0.002
			جنوب	-0.23	0.076
		وسط	جنوب	0.10	0.685
البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	شمال	وسط	-0.31*	0.005	
		جنوب	-0.16	0.274	
	وسط	جنوب	0.15	0.461	
الرتبة الأكاديمية	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	محاضر	استاذ مساعد	-0.16	0.240
			استاذ مشارك	-0.21	0.219
			أستاذ	-0.37*	0.026
	استاذ مساعد	استاذ مشارك	-0.04	0.977	
		أستاذ	-0.20	0.413	
		استاذ مشارك	-0.16	0.703	
سنوات الخبرة	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	0.12	0.393
			10 سنوات فأكثر	-0.02	0.963
		من 5 إلى أقل من 10 سنوات	-0.14	0.215	

\* دال احصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يبين الجدول (12.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات

السلطينية (البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي، الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي، البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي) تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية، حيث كان الفرق لصالح الوسط مقارنة بالشمال. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، حيث كان الفرق لصالح الأستاذ مقارنة بالمحاضر.

#### 3.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

الذي ينص على : "ما واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، والجدول (13.4) يبين النتائج.

#### جدول 13.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
1	رشاقة الاستجابة والتطبيق	2.92	0.628	1	متوسط
2	رشاقة الاستشعار	2.85	0.725	2	متوسط
3	رشاقة اتخاذ القرار	2.83	0.759	3	متوسط
	واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية	2.87	0.667		متوسط

يتضح من الجدول (13.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تراوحت ما بين ( 2.83-2.92) وجميعها بمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية (2.87) بانحراف معياري (0.667) وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأولى المجال الثالث "رشاقة الاستجابة والتطبيق" بمتوسط حسابي (2.92)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني "رشاقة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي ( 2.83). والجدول الآتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمجالات.

## مجال رشاقة الاستشعار

جدول 14.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة الاستشعار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
4	تتسق إدارة الجامعة مع الجهات المختصة لعرض الخدمات الأكاديمية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني	2.91	0.866	1	متوسط
5	تسعى إدارة الجامعة لإيجاد آفاق للتطور السريع في الخدمات التي تقدمها	2.89	0.891	2	متوسط
6	تتوقع إدارة الجامعة المقدره الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها	2.88	0.901	3	متوسط
7	تحلل إدارة الجامعة المعلومات قبل اتخاذ القرارات	2.88	0.974	3	متوسط
8	ترصد إدارة الجامعة احتياجات الطلبة وفق آليات تضعها لذلك.	2.87	0.930	5	متوسط
9	تستجيب إدارة الجامعة بالسرعة الممكنة لتطبيق المستجدات التكنولوجية	2.85	0.966	6	متوسط
10	تضع الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة أي تحديات ومخاطر قد تواجهها.	2.84	0.928	7	متوسط
11	تمتلك الجامعة نظام إداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجهها.	2.83	0.899	8	متوسط
12	تستشعر إدارة الجامعة المشكلات الخارجية التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.	2.81	1.002	9	متوسط
13	ترصد الإدارة التغييرات التي قد تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني	2.75	0.897	10	متوسط
<b>مجال رشاقة الاستشعار ككل</b>		<b>2.85</b>	<b>0.725</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول ( 14.4 ) أن مستوى مجال رشاقة الاستشعار كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.85)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رشاقة الاستشعار فتواوحت ما بين (2.75-2.91)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 6 ) "تتسق إدارة الجامعة مع الجهات المختصة لعرض الخدمات الأكاديمية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني" بمتوسط حسابي (2.91)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (2) "ترصد الإدارة التغييرات التي قد تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني" بمتوسط حسابي (2.75).

## مجال رشاقة اتخاذ القرار

جدول 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
14	تتخذ إدارة الجامعة قرارها بتوزيع المهام الوظيفية استجابة لتغييرات في البيئة التعليمية	2.99	0.914	1	متوسط
15	تفوض إدارة الجامعة بعضاً من صلاحيتها للمؤهلين من العاملين	2.89	1.074	2	متوسط
16	تضع إدارة الجامعة خططا لمواجهة الأزمات المالية التي قد تواجهها	2.88	0.948	3	متوسط
17	تحلل إدارة الجامعة الأحداث المهمة في بيئتها لاتخاذ القرارات المناسبة	2.87	0.926	4	متوسط
18	تبسط إدارة الجامعة إجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر	2.87	0.966	4	متوسط
19	تجمع إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة من مصادر متعددة قبل اتخاذ القرار	2.80	0.939	6	متوسط
20	تختار إدارة الجامعة القرار الأمثل من بين عدد من البدائل	2.80	0.960	6	متوسط
21	تحرص إدارة الجامعة على تطوير أساليب صنع القرار فيها لمواكبتها التطورات الحادثة في البيئة الفلسطينية	2.78	0.960	8	متوسط
22	تشرك إدارة الجامعة العاملين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية	2.72	1.002	9	متوسط
23	تؤدي قرارات إدارة الجامعة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية المختلفة	2.70	1.126	10	متوسط
	<b>مجال رشاقة اتخاذ القرار ككل</b>	<b>2.83</b>	<b>0.759</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول ( 15.4) أن مستوى مجال رشاقة اتخاذ القرار كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.83)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رشاقة اتخاذ القرار فتواوحت ما بين (2.70-2.99)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 11) "تتخذ إدارة الجامعة قرارها بتوزيع المهام الوظيفية استجابة لتغييرات في البيئة التعليمية" بمتوسط حسابي ( 2.99)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ( 14) "تؤدي قرارات إدارة الجامعة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي (2.70).

مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق:

## جدول 16.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة

### الاستجابة والتطبيق

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقدير
24	تستطيع إدارة الجامعة إعادة تشكيل مواردها المختلفة بالوقت المطلوب	3.35	0.801	1	متوسط
25	تقيم الإدارة الإنجازات وفقاً لخطة الجامعة الاستراتيجية	3.28	0.818	2	متوسط
26	تعديل الإدارة الهيكل التنظيمي للجامعة بناءً على المستجدات البيئية	2.97	0.908	3	متوسط
27	تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ المهام بالوقت المحدد.	2.94	0.879	4	متوسط
28	تعقد إدارة الجامعة الاتفاقيات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني بالوقت المناسب	2.84	0.934	5	متوسط
29	تمتلك إدارة الجامعة المهارة اللازمة للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها	2.83	0.941	6	متوسط
30	يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي للجامعة مع القرارات الاستراتيجية	2.76	0.909	7	متوسط
31	تراعي إدارة الجامعة التغيرات في بنود الموازنة المالية	2.76	0.948	7	متوسط
32	تناقش إدارة الجامعة القيادات الإدارية بتوجهاتها المستقبلية	2.76	0.960	7	متوسط
33	تبادر إدارة الجامعة إلى حل المشكلات الطارئة عند وقوعها	2.75	0.942	10	متوسط
	<b>مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق ككل</b>	<b>2.92</b>	<b>0.628</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (16.4) أن مستوى مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق فتفاوتت ما بين (2.75-3.35)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 29 ) "تستطيع إدارة الجامعة إعادة تشكيل مواردها المختلفة بالوقت المطلوب" بمتوسط حسابي (3.35)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ( 23 ) "تبادر إدارة الجامعة إلى حل المشكلات الطارئة عند وقوعها" بمتوسط حسابي (2.75).

#### 4.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟"، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، والجدول (17.4) يبين النتائج.

**جدول 17.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
34	الأداء التدريسي	3.37	080.05	1	متوسط
35	خدمة المجتمع	3.18	020.05	2	متوسط
36	البحث العلمي	3.06	0.632	3	متوسط
<b>مستوى الأداء الوظيفي ككل</b>		<b>3.21</b>	<b>0.492</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (17.4) أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تراوحت ما بين (3.06-3.37) وجميعها بمستوى متوسط، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية (3.21) بانحراف معياري (0.492) وبمستوى متوسط، وجاء بالمرتبة الأولى المجال الأول "الأداء التدريسي" بمتوسط حسابي (3.37)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني "البحث العلمي" بمتوسط حسابي (3.06)، والجدول الآتي تبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً للمجالات.

## مجال الأداء التدريسي:

جدول 18.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء

### التدريسي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
37	أضع علامات الطلبة بالمساق بعدالة	3.62	0.639	1	متوسط
38	اختر الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة	3.54	0.663	2	متوسط
39	أعد خطة يومية متكاملة لمحاضرتي قبل الدخول للقاعة الدراسية	3.40	990.05	3	متوسط
40	التزم بأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي	3.40	0.732	4	متوسط
41	أقدم التغذية الراجعة لطلبتني بعد تقويم أدائهم بالأساليب المناسبة	3.36	0.717	5	متوسط
42	أختار المراجع العلمية للمساق الذي أدرسه على أسس علمية	3.36	0.765	5	متوسط
43	أحلل محتويات المساق وفق النتائج التعليمية المتوقعة منه	3.35	0.707	7	متوسط
44	أطبق طرائق التدريس الحديثة استراتيجياتها المحفزة لعمليات التفكير	3.30	0.727	8	متوسط
45	أوزع خطة المساق على طلبتي في بداية الفصل الدراسي	3.28	0.709	9	متوسط
46	أنمي مهاراتي في تصميم المقررات التدريسية الإلكترونية	3.13	0.848	10	متوسط
<b>مجال الأداء التدريسي ككل</b>		<b>3.37</b>	<b>080.05</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول (18.4) أن مستوى مجال الأداء التدريسي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال الأداء التدريسي فتفاوتت ما بين (3.13-3.62)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (6) "أضع علامات الطلبة بالمساق بعدالة" بمتوسط حسابي (3.62)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (9) "أنمي مهاراتي في تصميم المقررات التدريسية الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.13).

## مجال البحث العلمي:

جدول 19.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البحث العلمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
47	أحث طلبتي على كتابة الأبحاث العلمية	3.44	0.676	1	متوسط
48	أشارك بالأنشطة العلمية التي تنظمها الجامعة	3.29	0.710	2	متوسط
49	أشارك المعرفة بين التخصصات المختلفة لتحسين جودة البحث العلمي	3.25	0.838	3	متوسط
50	أعمل ضمن فرق بحثية من داخل الجامعة وخارجها	3.24	0.797	4	متوسط
51	أشارك بمؤتمرات علمية (دولية ومحلية) تتعلق بتخصصي الدقيق	3.08	0.879	5	متوسط
52	أسعى لتنمية مهاراتي البحثية باستمرار	3.06	0.955	6	متوسط
53	ألتزم بأخلاقيات البحث العلمي في الجامعة	3.00	0.989	7	متوسط
54	أحرص على نشر أبحاثي في مجلات علمية ذات سمعة أكاديمية مرموقة	2.83	1.075	8	متوسط
55	أحصل على الدعم المادي اللازم لإنجاز مشاريعي البحثية	2.76	1.094	9	متوسط
56	أشارك بمشاريع بحثية تنافسية مع باحثين من جامعات ومؤسسات بحثية	2.61	1.481	10	متوسط
	<b>مجال البحث العلمي ككل</b>	<b>3.06</b>	<b>0.632</b>		<b>متوسط</b>

يتضح من الجدول ( 19.4) أن مستوى مجال البحث العلمي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال البحث العلمي فتفاوتت ما بين (2.61-3.44)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 18) "أحث طلبتي على كتابة الأبحاث العلمية" بمتوسط حسابي ( 3.44)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (13) "أشارك بمشاريع بحثية تنافسية مع باحثين من جامعات ومؤسسات بحثية" بمتوسط حسابي (2.61).

## مجال خدمة المجتمع:

جدول 20.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال خدمة المجتمع

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	المستوى
-------	--------	---------	----------	--------	---------

		المعياري	الحسابي		
متوسط	1	0.618	3.46	أربط بين وظائف الجامعية (التدريس، والبحث العلمي) وخدمة المجتمع	57
متوسط	2	0.666	3.39	أشارك من خلال جامعتي في الأعمال التطوعية ذات الصلة بالمبادرات الإنسانية	58
متوسط	3	0.655	3.35	أحرص على المشاركة بالبرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة لخدمة أفراد المجتمع	59
متوسط	4	0.780	3.22	أقدم مقترحات تسهم في تطوير المجتمع المحلي	60
متوسط	5	0.815	3.20	أوجه طلبتي للمحافظة على الثقافة الوطنية وأعززها	61
متوسط	6	0.894	3.14	أسهم في إلقاء المحاضرات في المراكز الشبابية	62
متوسط	7	0.795	3.13	أشارك بالنشاطات الهادفة لتنمية مؤسسة المجتمع المختلفة	63
متوسط	8	0.989	3.05	أشارك بالدراسات العلمية الخاصة بتشخيص مشكلات المجتمع المحلي ومعالجتها	64
متوسط	9	0.944	3.01	أقدم المشورة لمؤسسات المجتمع المدني عند استشارتي	65
متوسط	10	0.854	2.87	أحترم عادات المجتمع وقيمه عند مشاركتي بالأنشطة الاجتماعية	66
متوسط		020.05	3.18	مجال خدمة المجتمع ككل	

يتضح من الجدول (20.4) أن مستوى مجال خدمة المجتمع كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 3.18)، أما المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مجال خدمة المجتمع فتفاوتت ما بين ( 2.87- 3.46)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة ( 28) "أربط بين وظائف الجامعية (التدريس، والبحث العلمي) وخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (3.46)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ( 30) "أحترم عادات المجتمع وقيمه عند مشاركتي بالأنشطة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.87).

#### 5.4 النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية بمجالاتها (الرشاقة الاستشعار، رشاقة عملية اتخاذ القرار، رشاقة تطبيق العمل) من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟"، للإجابة

عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، والجدول (21.4) يوضح النتائج.

**جدول 21.4: قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

الرشاقة التنظيمية				المتغير	
الدرجة الكلية	رشاقة الاستشعار	رشاقة اتخاذ القرار	رشاقة الاستجابة والتطبيق		
.601**	.591**	.577**	.532**	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	مستوى التحول الرقمي
.690**	.656**	.668**	.632**	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	
.662**	.626**	.664**	.583**	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	
.800**	.760**	.797**	.704**	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	
.751**	.721**	.770**	.626**	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	
.798**	.764**	.793**	.701**	الدرجة الكلية	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول (21.4) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.798)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية ككل؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.601-0.800)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي ككل ومجالات الرشاقة التنظيمية؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.701-0.793)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى مجالات التحول الرقمي ومجالات الرشاقة التنظيمية؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.0532-0.797).

#### 6.4 النتائج المتعلقة بالسؤال السادس:

الذي ينص على " هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha=0.05$  ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد العينة بين التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟"، للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، والجدول (22.4) يوضح النتائج.

**جدول 22.4: قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي بمجالاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية**

الأداء الوظيفي				المتغير	مستوى التحول الرقمي
خدمة المجتمع	البحث العلمي	الأداء التدريسي	الدرجة الكلية		
.398**	.345**	.251**	.370**	دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	
.374**	.378**	.338**	.405**	التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	
.371**	.379**	.401**	.426**	البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي	
.398**	.413**	.356**	.434**	الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي	
.452**	.490**	.382**	.495**	البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي	
.453**	.457**	.394**	.485**	الدرجة الكلية	

\*\* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05) \* دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتضح من الجدول ( 30) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط ( 0.485)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( 0.05)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي ككل إذ تراوحت معاملات الارتباط بين ( 0.370-0.495)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي ككل ومجالات الأداء الوظيفي إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.394-0.457)، ووجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى مجالات التحول الرقمي ومجالات الأداء الوظيفي؛ إذ تراوحت معاملات الارتباط بين (0.251-0.490).

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج التي تم التوصل إليها بعد إجراء التحليل الإحصائي للبيانات ، وتم مناقشتها، وتضمن الفصل التوصيات والمقترحات التي أوصت بها الدراسة في ضوء ما توصلت إليه من نتائج، وفيما يأتي مناقشة نتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها، وكما يأتي:

#### 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول

والذي ينص على: ما مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟ ، أشارت النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.624)، وجاء في المرتبة الأولى المجال الثالث "البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي ( 2.95)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الرابع "الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.70).

تعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن الجامعات الفلسطينية تعاني من أزمة حقيقية في المقدرة على مواكبة التطورات التكنولوجية، وهناك الكثير من الأسباب منها ما يتعلق بالاحتلال وممارساته التدميرية للبنية التحتية للجامعات، ومنعها من الحصول على التقنيات الحديثة، وكذلك لعدم توافر الدعم المادي اللازم لعملية التحول الرقمي، وقد تعزى النتيجة إلى النقص الكبير في الكوادر الفنية المؤهلة لعملية التحول الرقمي، وبدأت معظم الجامعات بتوفير نظام الإدارة يتضمن العديد من الأدوات التي توفر رؤى عملية حول كيفية تحديد التغييرات المؤثرة المطلوبة على المستويات

التنظيمية التعليمية في بيئة سريعة التغير، ولكن هذا المستوى يكن ضمن المطلوب في ضمن التسارع التكنولوجي، واتفقت مع نتائج دراسة بينافديس وآخرين ( Benavides et al., 2020 ) وأظهرت أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الع الي لم يعد أي بروتوكول للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي من منظور شامل، وأنه يجب بذل المزيد من الجهود البحثية لفهم أصحاب العقول البشرية للتحول الرقمي، ومواجهة متطلباته، ودراسة رفاعي (Teixeira et al, 2021)، ودراسة المسلماني (2023) التي بينت وجود معوقات تواجه الجامعات المصرية في سعيها للتحول الرقمي؛ حيث حصر محور المعوقات على نسبة استجابة مرتفعة.

ودراسة السعدي وشاكر (2023) جاء بدرجة ضعيفة وأظهرت واقع التحول الرقمي في التعليم الجامعي ؛ إذ تبين ضعف توافر خدمات التواصل الرقمي للمتعلمين داخل الحرم الجامعي كخدمات الإنترنت، وضعف توافر مكتبة الكترونية داخل الجامعة يستفيد منها الطلبة والباحثون والمهتمون، وغياب الخطط الاستراتيجية لتضمين التحول الرقمي في مجال التعليم في الجامعات الحكومية اليمنية، وضعف توافر منصات وبوابات الإلكترونية لإدارة كافة المهام والأنشطة إلكترونياً وضعف البنية التحتية والتقنية (المباني والأجهزة والشبكات والاتصالات...); الأمر الذي يتطلب إعادة النظر فيما يتعلق بواقع التحول الرقمي في التعليم الجامعي، والانتقال بهذا الواقع الضعيف إلى واقع أفضل منه، وأن على قيادات الجامعات العمل الجاد على نشر ثقافة التحول الرقمي بين أوساط المجتمع والمستفيدين وتعزيزها.

### مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال "دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي" كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.79)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي "تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب للتحول الرقمي في جميع معاملاتها" بمتوسط حسابي (2.89)، وحصلت الفقرة على "تشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فاعل" على أقل متوسط حسابي وهو (2.62).

تفسر الباحثة النتيجة أن هناك دعماً للتحول الرقمي، ولكنه ليس كافياً لتحقيق التقدم المطلوب، قد يكون هذا القصور ناتجاً عن نقص الموارد المالية أو التقنية، أو عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية لدى القيادة العليا، وحصوله على مستوى متوسط يعكس إدراكاً واضحاً لأهمية اختيار التوقيت المناسب لبدء وتنفيذ التحول الرقمي وتنفيذه، ويشير إلى وجود وعي بأهمية التخطيط الزمني، إلا أنه قد لا يكون مدعوماً بخطوات تنفيذية واضحة، وحصول "تشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، وإداريين، والطلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فاعل بمستوى متوسط، يدل على قصور واضح في إشراك أعضاء الهيئات التدريسية، والطلبة والإداريين في عملية التحول الرقمي،

وتشير إلى أن عملية التحول تدار بشكل قد يكون مركزياً أو غير تفاعلي مما قد يؤدي إلى ضعف أو مقاومة التفاعل مع المبادرات الرقمية.

ولكن الباحثة تعزو حالة عدم الاستقرار السياسي في فلسطين كمسبب رئيسي في ضعف مستويات التحول الرقمي. وأظهرت دراسة القمبيري والعدل (2024) أن توجه أفراد العينة منخفضاً بنسبة (61%) نحو واقع التحول الرقمي ومتطلباته داخل الأكاديمية الليبية، وبنسبة (69.4%) بوجود تأثير للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي، ويرى الباحث أبو حجير (2020) أنه بالرغم من الموافقة العالية على مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، إلا أنه لا يزال هناك قصور في توفير الموازنات المالية الكافية للتطوير المستمر الذي لا يتوقف في العصر الحالي.

### مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي كان متوسطاً، وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.82)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي "تتضمن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة أهدافاً واضحة لتطبيق التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.97)، وحصلت على أقل متوسط حسابي "تتبنى الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني في مستوياتها الإدارية كافة" بمتوسط حسابي (2.70).

وتفسر الباحثة ذلك بأن الجامعات الفلسطينية تضع التحول الرقمي ضمن اهتماماتها وتوجهاتها الاستراتيجية، وتحدد إدارة الجامعة أهدافها ضمن خططها المستقبلية، وهذا يعكس وجود رؤية مبدئية لتحسين العمليات والخدمات عبر التحول الرقمي لنجاح استراتيجيتها، فوجودها يعمل على تحقيق الهدف الأساس من التحول الرقمي وهو خدمة الإنسانية ومساعدة الجامعات على البقاء والاستمرار وتقديم خدمات مبتكرة تعطي الأعمال ميزة تنافسية قوية آمنة وبأقل التكاليف، وتحقيق التحسين المستمر للجامعات ضمن خطوات مدروسة، أما حصول نشر ثقافة التميز الإلكتروني في جميع المستويات الإدارية على متوسط فهذا يشير إلى قصور في تبني ثقافة التميز الإلكتروني ونشرها على مستوى الجامعات، مما يؤدي إلى عدم انسجام جميع المستويات الإدارية مع متطلبات التحول الرقمي، وبالتالي يشكل تحدياً كبيراً في التنفيذ الفاعل، وتقبل التحول الرقمي من قبل الموظفين والإداريين؛ لهذا يجب أن تعمل إدارة الجامعة على إشراك جميع المستويات الإدارية عن طريق بناء فرق عمل متكاملة للإسهام في تنفيذ التحول الرقمي وتعزيز قنوات التواصل؛ لضمان فهم مشترك بين الإدارة العليا والإدارات الأخرى.

وانتقدت هذه الدراسة مع دراسة ماضي وعدوان (2023)، وبينت النتائج قصوراً في آلية التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، التي تبنتها مؤسسات التعليم العالي لمواكبة التطورات والأهداف المسطرة مسبقاً، ومع دراسة السعدي وشاكر (2023)، واختلفت مع دراسة شرير (2023) التي أظهرت أنهما من أجل نجاح أي عمل مؤسسي في الوقت الحالي يلزم تضام جهود جميع العاملين في التحول الرقمي، وذلك من خلال وضع خطط واستراتيجيات للتوجه

نحوه تلبية متطلبات العصر وتحولاته، علماً بأنه يتم تجديد الخطط بشكل دوري ، ودراسة المسلماني ( 2023 )، الحسيني (2023)، ودراسة رفاعي (2022) جمعي (2023).

### مجال البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال "البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي " كان متوسطاً إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.95)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي "تربط الجامعة أجهزة الحاسوب في جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها" بمتوسط حسابي ( 3.14)، وحصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة ( 13 ) "توفر الجامعة لمنتسبيها أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية ل لإفادة من معالجة البيانات للتحويل الرقمي" بمتوسط حسابي (2.82).

وتشير النتائج إلى أن الجامعات تمتلك شبكة اتصالات داخلية متطورة نسبياً تربط جميع مرافقها، وهذا يعد جانباً أساساً مهماً للتحويل الرقمي؛ إذ يسهل تبادل البيانات وتنفيذ العمليات بين المرافق المختلفة بشكل سلس. ولكن حصول توفير أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية بمستوى متوسط يعكس وجود ضعف في توفير أجهزة حديثة وفاعلة لمنتسبي الجامعة، ويشير حصول البنية التحتية الفنية على مستوى متوسط إلى أن الجامعة لا تزال في مرحلة متوسطة من جاهزية بنيتها التحتية للتحويل الرقمي، ويؤثر على مقدرتهم على التكيف مع المتطلبات التقنية للتحويل الرقمي، مع وجود نقاط قوة وضعف واضحة، بوجود شبكة اتصالات داخلية متكاملة، لكنها بحاجة إلى تعزيز البنية التحتية من خلال توفير أجهزة حاسوبية وتطوير خطة شاملة لدعم عملية التحويل الرقمي، واتفقت مع دراسة أكانات (Akkanat, 2019) التي أظهرت أنه لا يمكنها إجراء التحويل الرقمي دون تحديد البنية التحتية التكنولوجية إلى نموذج تحويل متكامل ورؤية استراتيجية ، ودراسة السعدي وشاكر (2023)، ودراسة الرفاعي (2022)، ودراسة فايد وعلي (2022)، ودراسة عدوان وماضي ( 2023 )، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة المسلماني ( 2023 )، ودراسة شريير (2023)، ودراسة جمعي (2023).

### مجال الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي

وأشارت النتائج إلى أن مستوى مجال الموارد البشرية اللازمة للتحويل الرقمي كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.70)، وحصلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي "تتولى إدارة الجامعة أهمية لتدريب العاملين ؛لتنمية مقدراتهم

في مجال التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.90)، وحصلت الفقرة على أقل متوسط حسابي "يتمتع معظم العاملين في الجامعة بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.44). وتفسر الباحثة ذلك أن الجامعات الفلسطينية تهتم اهتماماً نسبياً بتطوير الموارد البشرية من خلال التدريب وتنمية المهارات، وهذا مؤشر إيجابي على إدراك دور التدريب في تمكين العاملين من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي، ولكن الجامعات الفلسطينية لا يتوافر لديها العدد الكافي من الكوادر البشرية المتخصصة والتنظيمية، وأنهم بحاجة إلى امتلاك مهارات التحول الرقمي لمواكبة التطورات العالمية؛ لأن التحول الرقمي يتطلب مهارات وخصائص شخصية لأعضاء الهيئة التدريسية يعكس مدى إيمانهم والتزامهم بعملية التحول الرقمي، ويُعدّ العنصر البشري أحد الأبعاد الأساسية لنجاح أي نظام أو برنامج بوجه عام، ويعد العنصر البشري مطلباً رئيساً في تطبيق التحول الرقمي، وذلك من خلال توفير كوادر بشرية مؤهلة مدربة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات الفاعلية، ولا يمكن تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي دون وجود هذه الكفاءات والخبرات البشرية العلمية المدربة، والتي هي على قناعة بحتمية التغيير نحو التحول الرقمي.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة عدوان وماضي (2023)، ودراسة الرفاعي (2022) التي أظهرت أن العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس بالمعاهد؛ لمتابعة مدى تحقق أهداف التعلم الرقمي؛ إذ وجود العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس يتيح للطلبة الفهم والتفاعل الأفضل خصوصاً للمجموعات الصغيرة التي تحتاج إلى عدد أكبر من أعضاء هيئة التدريس، واختلفت مع نتائج دراسة الحسيني (2023)، ودراسة المسلماني (2023)، ودراسة شيرير (2023)، ودراسة جمعي (2023)، ودراسة الشعيبي (Alshuaibi, 2023).

#### مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.81)، وحصلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي هي "تستعني الجامعة بالجهات الاستشارية لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.85)، وحصلت الفقرة على أقل متوسط حسابي هي "تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (2.72). وتعزى الباحثة ذلك لأن الجامعات الفلسطينية تولي اهتماماً باستشارة عدد من الخبراء والجهات المختصة عند تطبيق التحول الرقمي، ويعكس إدراك الجامعة لأهمية الخبرة الخارجية في تقديم حلول مستدامة للتحول الرقمي، ويعزز من فرص الجامعات من تنفيذ التحول الرقمي بشكل مدروس بناءً، وبينت النتائج أنها بحاجة إلى مزيد من تخصيص الموارد المالية اللازمة لتغطية تكاليف التحول الرقمي، ويعكس هذا النقص تحدياً كبيراً؛ إذ إن نجاح أي تحول رقمي يعتمد بشكل كبير على توفير الدعم المالي الكافي، وتُظهر النتائج أن الجامعة تتجه نحو التحول الرقمي، لكنها

تحتاج إلى زيادة الدعم المالي وتحسين التنسيق الإداري لضمان تحقيق هذا التحول بشكل كامل، والتركيز على تخصيص الموارد المالية الكافية والإفادة من الخبرات الاستشارية بشكل فاعل، وهذه بدوره سيسهم في تعزيز نجاح التحول الرقمي في الجامعة، وقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحسيني (2023)، ودراسة السعدي وشاكر (2023)، ودراسة عدوان وماضي (2023)، واختلفت مع دراسة جمعي (2023)، ودراسة شرير (2023)، ودراسة المسلماني (2023).

وتبنت الدراسة رأي خطيب (2024، 42) بأن المستوى المتوسط النتائج السؤال الأول تؤكد أن الجامعات الفلسطينية تمر في المرحلة الرابعة من مراحل التحول الرقمي (التنظيم الرقمي) مقبولة علمياً وفق دورة حياة التحول الرقمي التي أشار إليها Hildman بالتالي فإن الجامعات الفلسطينية تسير في مسار الوصول إلى الخدمة الذكية.

## 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني

الذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى استجابة أفراد عينة الدراسة للتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى للمتغيرات (الموقع الجغرافي، والرتبة الأكاديمية، والجنس، والتخصص، وسنوات الخبرة)؟"

### متغير الجنس:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) لمستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجنس؛ إذ كانت قيم ف غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.05). وتعكس هذه النتيجة توجهاً نحو المساواة بين الجنسين في المجال الأكاديمي والتقني، ويعتبر الشعب الفلسطيني شعباً محافظاً، إذ تؤدي العادات والتقاليد دوراً مهماً في تشكيل الأدوار الاجتماعية، مع ذلك، شهدت العقود الأخيرة جهوداً متزايدة لتعزيز دور المرأة في التعليم العالي وسوق العمل، مما أدى إلى تقليص الفجوات بين الجنسين في مجالات متعددة، بما في ذلك التكنولوجيا والتحول الرقمي.

وتعزى الباحثة هذه النتيجة أن التحول الرقمي يُنظر إليه من قبل الجنسين بنفس الطريقة في الجامعات الفلسطينية، مما يدل على تكافؤ التجربة الرقمية، وذكرت الخطيب (2024) بأن التحول الرقمي له استراتيجيات تتبناها المؤسسة، وتسن لها التعليمات والأنظمة اللازمة لتنفيذها وبالتالي فإن متغير الجنس لا يشكل أثراً واضحاً، وبالتالي، يجب توجيه الجهود نحو تحسين الجوانب التقنية والبشرية بشكل عام لتعزيز نجاح التحول الرقمي، واتفقت مع دراسة

شريبر (2023) وبينت أن العاملين في الجامعات الفلسطينية بغض النظر عن جنسهم يعملون تحت سياسة الجامعات، وينفذون سياستها ورؤيتها ورسالتها، ويتوجهون حسب توجهات الإدارة، مما يعكس توجهاً نحو بيئة تعليمية أكثر شمولاً وإنصافاً، واختلفت هذه الدراسة مع دراسة المسلماني (2023) التي جاءت لصالح الذكور، ودراسة مارتا وآخرين (Marta et al., 2020) التي جاءت لصالح الإناث.

#### متغير سنوات الخبرة:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وتعزى الباحثة ذلك إلى أن مستوى البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي في الجامعات لا يتأثر بتفاوت سنوات الخبرة لدى المشاركين في الدراسة ، بمعنى أن آراء أو تقييمات الأفراد حول جاهزية البنية التحتية الفنية كانت متشابهة بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم العملية ، وبأن البنية التحتية الفنية تُقِيم بشكل موضوعي بناءً على الحالة الفعلية للموارد التقنية والتجهيزات، وليس بناءً على الخبرة الفردية ، ويشير ذلك إلى أن التحديات أو الملاحظات المتعلقة بالبنية التحتية الفنية واضحة للجميع، بغض النظر عن خبرتهم العملية، وانفقت هذه الدراسة مع دراسة المسلماني (2023)، ودراسة فايد وعلي (2022)، ودراسة شريبر (2023).

#### متغير المنطقة الجغرافية:

بينت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية ؛ إذ بلغت قيمة ف (4.793)، وقد بلغ حجم أثر المنطقة الجغرافية على مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية (2.6%)، وجاءت لصالح منطقة الوسط. وتعزى الباحثة ذلك لأن هذه النتيجة تشير إلى أن المنطقة الجغرافية تؤثر بشكل طفيف على مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، مع تفوق ملحوظ لمنطقة الوسط نظراً لتركيز الحياة الاقتصادية والتكنولوجية فيها، التي تحرص بالتوجه نحو التحول الرقمي ، ومع ذلك، فإن العوامل الأخرى قد تكون أكثر تأثيراً على التحول الرقمي؛ نظراً إلى صغر حجم الأثر (2.6%)، علماً أن الدراسات السابقة ذات الصلة لم تتناول هذا المتغير.

#### متغير الرتبة الأكاديمية:

بينت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية؛ إذ كان الفرق لصالح الأستاذ مقارنة بالمحاضر .

وتعزى الباحثة هذه النتيجة إلى أن أعضاء الهيئة التدريسية (من يحملون رتبة أكاديمية أعلى) لديهم تقييم أعلى أو تفاعل أفضل مع التحول الرقمي مقارنة بالمحاضرين، وهذا الاختلاف قد يكون ناتجاً عن الفروق في المسؤوليات أو الخبرة أو الموارد المتاحة لكل فئة أكاديمية فضلاً عن الارتباطات البحثية عبر المنصات الرقمية مع زملائهم خارج الوطن، وهذا يدل على أن أعضاء الهيئة التدريسية يشعرون بمقدرة أكبر على التعامل مع متطلبات التحول الرقمي، ربما بسبب خبراتهم الطويلة أو توافر الدعم الإداري والموارد التي تمكنهم من التكيف مع التكنولوجيا الرقمية ، ويرون أن التحول الرقمي يلعب دوراً محورياً في العملية التعليمية وتعزيز الكفاءة، في المقابل، قد يواجه المحاضرون تحديات أكبر، مثل : قلة الموارد المتاحة ، أو نقص الخبرة في التعامل مع تقنيات التحول الرقمي ، وأن فئة أعضاء الهيئة التدريسية يشغلون مناصب قيادية في الجامعة، ويقع على عاتقهم مسؤولية مساعدة الجامعات على تطبيق التحول الرقمي بمبادراته واستراتيجياته.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الحسيني ( 2023 )، ودراسة المسلماني ( 2022 )، ودراسة فايد وعلي ( 2022 ). واختلفت مع دراسة شرير (2023) حيث لا يوجد فروق.

### 3.5 مناقشة نتائج السؤال الثالث

الذي ينص على "ما مستوى تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية فيها؟"

أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات واقع تطبيق الرقابة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاءت بمستوى متوسط (2.87) بانحراف معياري (0.667)، وجاء في المرتبة الأولى المجال الثالث "رقابة الاستجابة والتطبيق" بمتوسط حسابي (2.92)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني "رقابة اتخاذ القرار" بمتوسط حسابي (2.83).

ويعكس ذلك أن الجامعات الفلسطينية لم تصل بعد إلى مستوى مرتفع في تطبيق الرقابة التنظيمية، ولكنها أحرزت تقدماً نسبياً، ويشير المستوى المتوسط إلى وجود فرص للتحسين في المجالات المتعلقة بالرقابة التنظيمية، وحصول هذا المجال على متوسط حسابي (2.92) يشير إلى أن الجامعات تُظهر مرونة واستجابة جيدة نسبياً في التفاعل مع التغيرات وتنفيذ الحلول، وقد يكون ذلك مرتبطاً بقدرة الجامعات على التكيف مع المتغيرات البيئية أو التكنولوجية وتنفيذ السياسات بشكل فاعل، وحصول هذا المجال "رقابة اتخاذ القرار" على أدنى متوسط حسابي (2.83) يعكس ضعفاً نسبياً في سرعة وفاعلية اتخاذ القرارات داخل الجامعات، وقد يكون ذلك ناتجاً عن تحديات تنظيمية، كالبيروقراطية، أو نقص في دعم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات سريعة مرنة، وضعف نسبي في اتخاذ القرارات، ويتطلب ذلك تحسين آليات اتخاذ القرار وتطوير نظم الدعم الإداري لرفع مستوى الرقابة التنظيمية بشكل عام.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة الزهراني (2021)، ودراسة العبيدي وآخرين (2023)، واختلفت مع دراسة شاهين (2023) والتي أظهرت أن واقع تطبيق الرقابة التنظيمية بأبعادها (المرونة والسرعة والتكيف مع البيئة و رقابة الاستشعار الحساسة الاستراتيجية المقدرة على استثمار الفرص) في الجامعات في محافظة الخليل كانت بدرجة مرتفعة، ودراسة المدهون (2020)، ودراسة عيد (2023)، ودراسة والزامل والدوسري (2021) التي أوصت بلأن أبرز السبل التي يمكن من خلالها تفعيل وتحسين الرقابة التنظيمية في جامعة الأميرة نورة بنت عبدالرحمن الإفادة من

نظم المعلومات في صنع القرارات وتوعية القيادات حول إدارة المعرفة التقنية، واعتماد الجامعة على شبكة معلومات واتصالات فائقة السرعة والجودة، ودراسة عويس وبدر ((Awais, B., Bader, E,2023)) جاءت بدرجة منخفضة.

### مجال رشاقة الاستشعار:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال رشاقة الاستشعار كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 2.85)، والتي حصلت الفترة على أعلى متوسط حسابي هي "تنسق إدارة الجامعة مع الجهات المختصة لعرض الخدمات الأكاديمية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني" بمتوسط حسابي ( 2.91)، وحصلت الفترة على أقل متوسط حسابي هي "ترصد الإدارة التغييرات التي قد تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني" بمتوسط حسابي (2.75).

وتشير النتائج إلى أن مستوى رشاقة الاستشعار في الجامعات الفلسطينية، من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، جاء متوسطاً، مما يعني أن الجامعات تمتلك مقدرات متوسطة على التنبؤ ورصد التغييرات والاستجابة لها، ومع ذلك، أظهرت النتائج تفاوتاً بين مؤشرات المجال؛ إذ برزت بعض الجوانب بشكل أفضل من غيرها، يعكس ذلك مقدرة الجامعات على استشعار التغييرات في البيئة الأكاديمية، لكنها ليست بالمستوى المطلوب لتحقيق رشاقة استشعار قوية، ويشير المستوى المتوسط إلى وجود جهود تُبذل في هذا المجال، لكنها بحاجة إلى تعزيز أكبر، وأيضاً إلى اهتمام الجامعات بتلبية احتياجات سوق العمل الفلسطيني من خلال تنسيق الجهود مع الجهات ذات العلاقة، مما يعكس وجود وعي بأهمية موازنة البرامج الأكاديمية مع متطلبات السوق ، وهذا يعكس ضعفاً نسبياً في مقدرة الجامعات على تتبع التغييرات المستمرة في المجال الأكاديمي الفلسطيني، وهو أمر أساس للحفاظ على التنافسية والمرونة، وبدل على غياب نظم الرصد المتقدمة أو عدم وجود آليات متقدمة أو منتظمة لمتابعة التطورات الأكاديمية في فلسطين.

وأنه يجب تضمين الرسالة والرؤية وأهداف التعليم العالي لتطوير ممارساتها من خلال التدريب على أساليب إدارية وقيادية حديثة ومرنة من خلال القيام باستحداث آليات مناسبة لاستشعار التغييرات المحيطة بها ودقة التوقع لها، واتفقت مع دراسة العبيدي وآخرين ( 2023)، ودراسة الزهراني ( 2021)، ودراسة منصور ( 2020)، واختلفت مع دراسة تهاني (2023)، ودراسة الزامل والدوسري (2020)، ودراسة المدهون (2020)، ودراسة شاهين (2023).

### مجال رشاقة اتخاذ القرار:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال رشاقة اتخاذ القرار كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي ( 2.83)، وحصلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي هي "تتخذ إدارة الجامعة قرارها بتوزيع المهام الوظيفية استجابة لتغيرات في البيئة التعليمية" بمتوسط حسابي (2.99)، والتي حصلت الفقرة على أقل متوسط حسابي هي "تؤدي قرارات إدارة الجامعة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية المختلفة" بمتوسط حسابي (2.70).

وتعزو الباحثة ذلك لسبب جهل بعض الوحدات الإدارية بآليات صنع القرار، مما يعوق إجراءات اعتماده فضلاً عن غموض بعض المسؤوليات الوظيفية للعاملين فيها، وضعف تناسب السلطات الممنوحة لهم مع حجم المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم، وتعقد الإجراءات وضعف القواعد البيانات وعدم وفرة البيانات والتخطيط غير السليم لاتخاذ القرارات الفاعلة، لهذا يجب أن تحرص الجامعات على توفير التدريب والتأهيل الكافي، وجودة قنوات الاتصال المتوافرة؛ لأن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى شبكة اتصالات فاعلة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق، وأيضاً صعوبة وجود فلسفة تقود إلى اتخاذ القرار، فضلاً عن غموض اللوائح والتعليمات الذي يشكل عائقاً في المشاركة في اتخاذ القرار؛ والسبب في ذلك عدم تبني رشاقة الاستشعار بصنع القرار وتطبيقه.

واتفقت هذه الدراسة الحالية مع دراسة العبيدي وآخرين ( 2023)، ودراسة الزهراني ( 2021)، ودراسة منصور (2020)، واختلفت مع دراسة تهاني ( 2023)، ودراسة الزامل والدوسري ( 2020)، ودراسة المدهون ( 2020)، ودراسة شاهين (2023).

#### مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق:

وأشارت النتائج إلى أن مستوى مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.92)، وحصلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي هي "تستطيع إدارة الجامعة إعادة تشكيل مواردها المختلفة بالوقت المطلوب" بمتوسط حسابي ( 3.35)، وحصلت الفقرة على أقل متوسط حسابي هي "تبادر إدارة الجامعة إلى حل المشكلات الطارئة عند وقوعها" بمتوسط حسابي ( 2.75)، وتُظهر النتائج مستوى متوسطاً لرشاقة اتخاذ القرار في الجامعات الفلسطينية، مع قوة ملحوظة في توزيع المهام الوظيفية استجابة للتغيرات، وضعف نسبي في إعادة الهيكلة الإدارية، لتحسين الأداء.

وتعزو الباحثة ذلك لأن الجامعة لا تمتلك المرونة والمقدرة على التنبؤ بالأزمات والتهديدات المستقبلية والاستعداد لها من خلال وضع خطط وإجراءات استباقية لمواجهة هذه أولويات والتهديدات فور وقوعها ؛ وذلك بسبب ضعف الاهتمام بتعديل العمليات الإدارية لتكون أكثر مقدرة على مواجهة أي تغير يحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، وصعوبة إجراء التغييرات السريعة بسبب معظم النظم التقليدية السائدة، وانخفاض الوعي لدى الجهاز الإداري والمالي بأهمية تطبيق الرشاقة، وقد يكون السبب عدم وجود سياسة وفلسفة واضحة تقود عملية اتخاذ القرارات، وغموض في اللوائح والتعليمات للهيئات التدريسية مما يشكل عائقاً في المشاركة في اتخاذ القرارات، واتفقت هذه الدراسة مع دراسة العبيدي وآخرين ( 2023 )، ودراسة الزهراني ( 2021 )، ودراسة منصور ( 2020 )، واختلفت مع دراسة تهاني (2023)، ودراسة الزامل والدوسري (2020)، ودراسة المدهون (2020)، ودراسة شاهين (2023).

## 4.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع

الذي ينص على: "ما مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية؟" أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مجالات مستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاءت بمستوى متوسط، وجاء في المرتبة الأولى المجال الأول "الأداء التدريسي" بمتوسط حسابي (3.37)، وجاء في المرتبة الأخيرة المجال الثاني "البحث العلمي" بمتوسط حسابي (3.06).

وتعزو الباحثة ذلك، لأنه يعكس أن الجامعات الفلسطينية تُولي اهتمامًا جيدًا لتطوير الأداء التدريسي، وقد تكون قد وضعت آليات فاعلة لتطوير مهارات التدريس من خلال التدريب المستمر، وتوافر بيئة تعليمية مناسبة ، ويعكس الأداء التدريسي توجه الجامعات من خلال زيادة التوجيه والتدريب المستمر لأعضاء الهيئة التدريسية لتحسين مهاراتهم التعليمية ، وتوفير بيئة تعليمية مبتكرة، واستخدام التكنولوجيا بشكل أكبر في التدريس ، ولكن الضعف في البحث العلمي يشير إلى انخفاض في تقييم "البحث العلمي" إلى وجود تحديات قد تعوق تقدم أعضاء الهيئات التدريسية في مجال البحث، مثل : نقص الدعم المالي ، أو التسهيلات اللازمة للبحث الأكاديمي ، وهو قد يعكس أيضًا قلة الفاعلية في تبني استراتيجيات تشجع البحث والتطوير في الجامعات.

والنتائج تُظهر أن الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية يعد جيدًا بشكل عام، مع تميز واضح في الأداء التدريسي، لكنه يحتاج إلى تحسين في مجال البحث العلمي، وينبغي أن تركز الجامعات على تعزيز القدرة البحثية لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال توفير المزيد من الفرص والدعم، مع الحفاظ على التميز في الأداء التدريسي. فضلاً عن ذلك، من المهم الإشارة إلى أن تعزيز التكامل بين الأداء التدريسي والبحث العلمي يمثل أحد الركائز الأساسية لتطوير التعليم الجامعي ؛ فالربط بين التدريس والبحث يساهم في إثراء المحتوى التعليمي، ويمنح الطلبة فرصة الاستفادة من نتائج الأبحاث العلمية الحديثة؛ لذا، ينبغي على الجامعات الفلسطينية أن تعمل على تهيئة بيئة بحثية محفزة، من خلال زيادة التمويل المخصص للبحث العلمي، وتوفير البنية التحتية الحديثة، وإنشاء شراكات مع مؤسسات بحثية وصناعية.

كما يمكن تشجيع أعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة في المؤتمرات والفعاليات الأكاديمية الدولية، مما يعزز من مقدراتهم البحثية وينقل تجارب عالمية إلى البيئة التعليمية المحلية ،فضلاً عن ذلك، يعد تكوين فرق بحثية متعددة التخصصات داخل الجامعات آلية فاعلة ؛ لتعزيز التعاون بين الباحثين وتوليد أفكار مبتكرة يمكن تطبيقها في التدريس وحل المشكلات المجتمعية. وبالتالي؛ فإن تحسين الأداء التدريسي يجب أن يُرافقه تطوير منظومة بحثية قوية تساهم في رفع تصنيف الجامعات الفلسطينية وتعزيز دورها كقادة فكريين وتمويليين في المجتمع.

واتفقت هذه الدراسة مع دراسة ودراسة فايد وعلي (2022) التي أظهرت أن هناك بعض جوانب القصور في توظيف تقنيات التحول الرقمي في ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم وجاءت بدرجة متوسطة.

### مجال الأداء التدريسي

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال الأداء التدريسي كان متوسطاً؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.37)، وحصلت على أعلى متوسط حسابي هي الفقرة (6) "أضع علامات الطلبة بالمساق بعدالة" بمتوسط حسابي (3.62)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (9) "أنمي مهاراتي في تصميم المقررات التدريسية الإلكترونية" بمتوسط حسابي (3.13).

وتشير النتائج إلى أن الأداء التدريسي في الجامعات الفلسطينية يعد جيداً، مع تقييم عالٍ للعدالة في التقييم، لكن هناك حاجة إلى تحسين مهارات تصميم المقررات الإلكترونية؛ لتعزيز هذا الأداء، وينبغي التركيز على توفير التدريب والموارد اللازمة لتطوير المهارات التقنية للأعضاء الهيئة التدريسية، مع الحفاظ على التميز في العدالة الأكاديمية، وأن الهيئة التدريسية على دراية واهتمام بتحقيق العدالة وإعطاء الطلبة حقهم دون تمييز، ولكنهم أقل اهتماماً في تعزيز مهاراتهم والعمل على إنمائها من خلال توفير التقنيات الحديثة للطلبة، لذا فإن توظيف تكنولوجيا التعلم الرقمي في الواقع التربوي فرض ضرورة توفير مقومات جديدة في النظام التعليمي الجامعي من حيث مرجعيته بطريقة لا يمكن تجاهلها؛ إذ تؤدي تقنية المعلومات الجديدة إلى أنماط جديدة من فنون الأداء التدريسي للمعلم، من حيث طرق واستراتيجيات التفاعل والتواصل والمشاركة في البيئة التعليمية الجديدة، والتغلب على الحواجز والمكان من خلال تحصيل المعارف وتنمية القدرة على التعلم الذاتي، وتسهيل التواصل والتفاعل مع الآخرين من خلال مجموعة متنوعة من وسائل التفاعل.

وهو يتطلب رؤية استراتيجية شاملة تتضمن تطوير السياسات الأكاديمية، وتحفيز الأساتذة على الابتكار في التعليم باستخدام التقنيات الحديثة، مع متابعة مستمرة لتقييم الأثر على جودة العملية التعليمية، فضلاً عن ذلك، يمكن الاستفادة من تجارب الجامعات العالمية الرائدة في هذا المجال، وتكييفها مع السياق المحلي، مما يسهم في خلق بيئة تعليمية متكاملة تلبي احتياجات الطلبة وتعزز تنافسية الجامعات الفلسطينية على المستويين الإقليمي والدولي. كما أن دمج الطلبة في عملية التحول الرقمي من خلال إشراكهم في تصميم المقررات الإلكترونية واستطلاع آرائهم حول الأدوات التعليمية المستخدمة يمكن أن يعزز التفاعل ويضمن تحقيق مخرجات تعليمية أفضل، ولم تتناول أي دراسة سابقة ذات صلة هذا المجال.

### مجال البحث العلمي:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال البحث العلمي كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.06)، وكانت الفقرة التي حصلت على أعلى متوسط حسابي هي "أحث طلبتي على كتابة الأبحاث العلمية" بمتوسط حسابي (3.44)، وكانت الفقرة التي حصلت على أقل متوسط حسابي "أشارك بمشاريع بحثية تنافسية مع باحثين من جامعات ومؤسسات بحثية" بمتوسط حسابي (2.61).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلهتمام أعضاء الهيئة التدريسية بتشجيع الطلبة على كتابة الأبحاث العلمية إلى اهتمام الجامعات بتطوير مهارات البحث العلمي لدى الطلبة، هذه تعد خطوة إيجابية نحو تعزيز ثقافة البحث العلمي في الأوساط الأكاديمية، مما يعكس بيئة أكاديمية داعمة للبحث، وتشجعهم على التفكير النقدي والبحث المستقل منذ مرحلة الدراسة الجامعية، وأن هناك ضعفاً في مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مشاريع بحثية تنافسية على المستوى الوطني والدولي، قد يكون السبب في ذلك هو نقص في التعاون بين الجامعات أو ضعف في تمويل الأبحاث أو نقص الفرص المتاحة للانخراط في مشاريع بحثية كبيرة، قد تعكس هذه الدرجة وجود بعض التحديات في تمويل الأبحاث أو ضعف في البنية التحتية لدعم البحث العلمي.

بالإضافة إلى أنه سعت بعض الجامعات التي لديها برامج دكتوراه في مجال الآلات محددة للاستثمار في العديد من الأدوات التكنولوجية الرقمية للمساعدة في عملية البحث العلمي، من جهة، وتوسيع قائمة الاشتراكات لدعم مكتبته، وتمكين الوصول إلى المقالات والكتب العلمية المنشورة رقمياً من جهة أخرى، وقامت باس تحداث وحدات محددة بإجراءات واضحة للتحقق من السرقة الأدبية في جميع البحوث العلمية التي تحمل اسمها، عن طريق تطبيقات معينة، ومع ذلك بقي السعي نحو التوجه للتحويل الرقمي خجولاً ويحتاج إلى التعاون والتواصل، وتسهيل الوصول إلى الأدوات والمنصات الرقمية والتعاون بين الباحثين، داخل الجامعة وعبر الحدود الجغرافية، وإتاحة منصات التعاون الافتراضية، وأدوات إدارة المشاريع عبر الإنترنت، ومنصات الاتصال، والتعاون في الوقت الفعلي ومشاركة الملفات والمناقشات وتعزيز التعاون متعدد التخصصات وكذلك تسريع عملية البحث، ولم تتناول أي دراسة سابقة ذات صلة هذا المجال.

## مجال خدمة المجتمع:

أشارت النتائج إلى أن مستوى مجال خدمة المجتمع كان متوسطاً حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.18)، وحصلت الفقرة على أعلى متوسط حسابي هي "أربط بين وظائف الجامعية (التدريس، والبحث العلمي) وخدمة المجتمع" بمتوسط حسابي (3.46)، وكانت الفقرة التي حصلت الفقرة على أقل متوسط حسابي هي الفقرة (30) "أحترم عادات المجتمع وقيمه عند مشاركتي بالأنشطة الاجتماعية" بمتوسط حسابي (2.87).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن نتائج الدراسة تشير إلى أن خدمة المجتمع لم تحظ بنفس المستوى من الأهمية أو الأولوية مثل التدريس والبحث العلمي، وهناك حاجة إلى تحسين التوازن بين هذه الوظائف، وزيادة الاهتمام بدمج خدمة المجتمع في استراتيجيات الجامعات والمناهج الأكاديمية، وتعكس هذه النتائج عدم التعاون بين الجامعات والمجتمع من خلال مشاريع بحثية ومبادرات تسهم في حل قضايا المجتمع، وعدم تنظيم ورش عمل أو ندوات تشجع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على تقديم حلول للمشكلات المحلية، وضعف الإسهام بشكلافاعل في خدمة المجتمع، وتعزيز التفاعل الإيجابي في الأنشطة المجتمعية.

وأظهرت النتائج أن خدمة المجتمع في الجامعات الفلسطينية بحاجة إلى مزيد من التطوير؛ إذ إن هناك اهتماماً جيداً في ربط الأنشطة الجامعية مع خدمة المجتمع، لكن هناك حاجة إلى تحسين احترام عادات المجتمع المحلي في أثناء المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.

وقد يكون السبب الضغط على أعضاء الهيئة التدريسية لتحقيق نتائج أكاديمية مميزة في مجالات التدريس والبحث العلمي، مما يؤدي إلى تخصيص وقت وجهد أقل لخدمة المجتمع، وهذا التوزيع يعكس الأولويات الأكاديمية التي تركز بشكل أكبر على النواحي الأكاديمية والبحثية التي تؤثر مباشرة في سمعة الجامعة ومكانتها، رغم أن خدمة المجتمع تعد وظيفة مهمة، إلا أنها قد تواجه تحديات تتعلق بالموارد والوقت. ويمكن أن يؤدي الضغط على أعضاء الهيئة التدريسية للتركيز على التدريس والبحث إلى تقليل الوقت المتاح للمشاركة في الأنشطة المجتمعية، وقد تحتاج الجامعات إلى تحسين البنية التحتية والموارد المخصصة لخدمة المجتمع، مثل تخصيص تمويل أكبر للمشاريع المجتمعية أو تنظيم برامج للتفاعل المجتمعي، وقد يكون من المفيد إعادة التفكير في كيفية موازنة الأدوار المختلفة داخل الجامعات، بحيث لا يكون التدريس والبحث هما الأولوية الوحيدة، وأن الجامعات يمكن أن تعزز دورها في خدمة المجتمع بشكل أكبر من خلال إدماج هذه الأنشطة في المنهج الأكاديمي والتوجيهات الخاصة بالهيئة التدريسية، مع تخصيص موارد إضافية إلى المشاريع المجتمعية، يمكن من إنشاء مراكز خدمة المجتمع التي تشجع الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية على المشاركة الفعالة في مشاريع اجتماعية وتنموية، وينبغي أن تُدمج الأنشطة المجتمعية في أهداف التدريس والبحث العلمي، بحيث تكون جزءاً من المناهج الأكاديمية، مما يزيد من التفاعل بين الجامعات والمجتمع.

ولم تتناول أي دراسة سابقة ذات صلة هذا المجال.

## 5.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس

الذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الرضاقة التنظيمية؟"

أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرضاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.798).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن العلاقة الطردية التي تعني كلما ارتفع مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، زادت الرضاقة التنظيمية، وهذا يشير إلى أن تطبيق التحول الرقمي في الجامعات يؤدي إلى تحسين قدرة الجامعات على التكيف مع التغيرات، واتخاذ القرارات بسرعة وفاعلية، وتنفيذ الأعمال بمرونة أكبر، وتعكس وجود علاقة قوية جداً بين التحول الرقمي والرضاقة التنظيمية، وتعني أن هناك ارتباطاً قوياً بين المتغيرين، وهذا يعكس أن التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية له تأثير كبير على تعزيز المرونة التنظيمية في مختلف المجالات، مثل: الرضاقة في الاستشعار، واتخاذ القرار، وتطبيق العمل، التحول الرقمي يُحسن قدرة الجامعات على التكيف بسرعة مع التغيرات في البيئة الأكاديمية والإدارية، والتحول الرقمي يوفر الأدوات والموارد التي تساعد الجامعات على أن تكون أكثر مرونة في اتخاذ القرارات وتطبيق العمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي بشكل عام.

من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، يمكن أن يكون التحول الرقمي مفيداً في تسهيل عملهم الأكاديمي والإداري، مثل: إدارة الصفوف الدراسية، وتحليل بيانات الطلبة، وتقديم المحاضرات عبر الإنترنت، والتفاعل مع الطلبة بشكل أكثر كفاءة، وتبين النتائج أنه يجب على الجامعات الفلسطينية تعزيز وتوسيع تطبيقات التحول الرقمي في مختلف المجالات الأكاديمية والإدارية لتحقيق مزيد من المرونة التنظيمية في استجابة لتحديات المستقبل.

ويتطلب منهم تدريب أعضاء الهيئة التدريسية على استخدام الأدوات الرقمية التي تعزز الرضاقة التنظيمية وتساعد في تسريع اتخاذ القرارات وتنفيذ العمل بمرونة أكبر، واستثمار التقنيات الحديثة التي تدعم التحول الرقمي بشكل أكبر، مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات؛ لتعزيز الاستجابة السريعة للتغيرات الأكاديمية والإدارية.

والعلاقة الطردية القوية الدالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي والرضاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية، تعكس أن زيادة التحول الرقمي في الجامعات يسهم بشكل كبير في تعزيز المرونة التنظيمية عبر تحسين الاستجابة للتغيرات، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وزيادة كفاءة تطبيق العمل.

وأظهرت دراسة السردية (2022) وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية للتحول الرقمي للعلاقة ما بين مقدرات تكنولوجيا المعلومات والرضاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة، الذي يؤدي بدوره إلى رفع الأداء وتحسين

جودة الخدمات وتحقيق الأهداف ، وبينتدراسة فاروني وآخرين (Faraoni et al., 2022) أن العلاقة بين الرقمنة والتحول الرقمي والرشاقة التنظيمية علاقة تكاملية وفي اتساع.

## 6.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس

الذي ينص على: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية ومستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها؟

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.485).

وتعزو الباحثة ذلك إلى وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية ، وأن هناك علاقة ارتباطية طردية تعني أنه كلما زاد مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، زاد الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

ويساعد تطبيق التحول الرقمي في الجامعات في تحسين أداء أعضاء الهيئة التدريسية في مختلف المجالات الوظيفية ، مثل : التدريس، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ، وتعكس أيضاً النتائج أن هناك ارتباطاً معتدلاً بين التحول الرقمي والأداء الوظيفي، مما يعني أن التحول الرقمي يسهم في تحسين الأداء الوظيفي ولكن ليس بشكل كامل، وبظل هناك عوامل أخرى قد تؤثر على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية. ويساعد التحول الرقمي في تحسين إدارة الوقت، والتواصل مع الطلبة، وإجراء الأبحاث العلمية باستخدام أدوات رقمية، وكل هذه العوامل تؤثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. ويمكنهم من استخدام التقنيات لتحسين أدائهم الوظيفي في التدريس والمشاركة في الأبحاث العلمية بسهولة أكبر، من خلال الأنظمة الرقمية، وتنظيم المحاضرات، وتقييم الطلبة بشكل أكثر دقة، وتنفيذ الأنشطة الأكاديمية بفاعلية أكبر، وتعزيز جهود التحول الرقمي في جميع المجالات الأكاديمية والإدارية لتوفير بيئة ملائمة لتحسين الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية.

وتشير النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية طردية معتدلة دالة إحصائية بين مستوى التحول الرقمي والأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية، وهذا يعني أن التحول الرقمي يسهم بشكل معتدل في تحسين الأداء الوظيفي، ولكن هناك عوامل أخرى قد تؤثر في هذا الأداء.

وانتقلت هذه الدراسة مع دراسة علي وفايد (2023) أن ممارسة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي في للجامعات تتم بدرجة متوسطة ، ودراسة الشعيبي (Alshuaibi, 2023)، ودراسة السردية (2022)، ودراسة السواط والحري (2022)، ودراسة مارتا وآخرين (Marta, et al,2020).

## 7.5 التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يأتي:

- تعزيز الكفاءة الرقمية للموارد البشرية في الجامعات الفلسطينية، من خلال تنفيذ برامج تدريبية ممنهجة، وتوفير حوافز تشجيعية لتبني التقنيات الحديثة، لضمان مواكبة البنية التحتية الرقمية مع القدرات البشرية، بما يدعم الانتقال من مستوى متوسط إلى متقدم في تطبيق التحول الرقمي.
- تعزيز آليات صنع القرار السريع والمرن في الجامعات الفلسطينية، من خلال مراجعة البنية الإدارية وتقليل البيروقراطية، وتمكين القيادات الأكاديمية من اتخاذ قرارات أكثر فعالية وسرعة، بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والتغيرات المستجدة في بيئة التعليم العالي.
- تعزيز البنية التحتية الفنية للتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، وذلك من خلال توفير أجهزة حاسوب حديثة ومتطورة لجميع منتسبي الجامعة، بما يدعم عمليات معالجة البيانات بكفاءة ويسهم في تحقيق بيئة تعليمية رقمية فعّالة. كما توصي بتطوير وصيانة الشبكات الداخلية باستمرار لضمان استمرارية الاتصال وسهولة الوصول إلى الموارد الرقمية.
- تعزيز قدرة الجامعات الفلسطينية على الاستجابة السريعة للتحديات والمشكلات الطارئة من خلال تطوير آليات فعّالة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب، وتفعيل وحدات خاصة بإدارة الأزمات داخل الهيكل الإداري. كما توصي بمراجعة الهيكل التنظيمي بشكل دوري، بما يضمن مرونة أكبر في توزيع المهام وإعادة هيكلة الموارد البشرية بما يتلاءم مع متطلبات التحول الرقمي والتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية.
- وضع معايير لقياس مدى مقدرة الهيئة التدريسية على دمج التكنولوجيا الرقمية في التدريس والتقييم وغيرها، وتقديم الحوافز لتشجيع الممارسات الرقمية الناجحة، ونشرها لزيادة مساحة الاستفادة منها.
- الاستفادة من الخبرات المتخصصة في توفير برمجيات تسهم في تحقيق التعليم والتدريب والتعلم الرقمي ، والتركيز على المقارنات المرجعية الدولية لتجارب ناجحة.
- يتطلب التحول الرقمي تبني مفاهيم وأساليب جديدة في التعليم والتدريب ، لذلك ينبغي على المؤسسات التعليمية تشجيع ثقافة الرقمنة والتحول الرقمي في بيئة التعلم والتدريب.
- الاستفادة من التجارب والممارسات الدولية والإقليمية في التحول الرقمي في التعليم العالي لتحقيق التعليم الجامعي المتميز.

- تطوير المناهج الدراسية المميز لتوفير الاستعداد اللازم للطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لاستخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية.

#### دراسات مقترحة:

- تطوير دليل إداري لسياسات تربوية تدعم التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية.
- التحول الرقمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالمرونة التنظيمية.
- التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالفاعلية التنظيمية.
- التحول الرقمي في المدارس الخاصة بفلسطين وعلاقته بالرشاقة التنظيمية.

## المصادر والمراجع

- ابن حليم، عبد الفتاح. (2016). الإدارة الإلكترونية: المتطلبات والمعوقات. *مجلة المعرفة*، 128 (3)، 128-147.
- أبو الوفا، جمال. (2019). الرشاقة الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية: دراسة تحليلية. *مجلة المعرفة التربوية*، (7) 14، 142-161.
- أبو جراد، خليل. (2020). التحديات والمعوقات التي تواجه طلبة الدراسات العليا في البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية (الواقع والمأمول). *مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 13 (1)، 175-194.
- أبو حجازي، سمير والمطيري، عبدالعزيز ومحمود، احمد والأففي، هاني. (2018). تصور مقترح لتطوير الجهاز الإداري بجامعة حائل، باستخدام مدخل الإدارة الأداء. *مجلة العلوم التربوية والنفسية بالمركز القومي للبحوث*، غزة، 2 (5)، 56-77.
- أبو حجير، طارق. (2020). *مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي*، ورقة مقدمة لمؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال، جامعة غزة، فلسطين.
- أبو سالم، أسماء. (2019). *ضغوط العمل التي يواجهها مديرو وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقتها بأدائهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سمعان، هبة. (2021). *مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الجودة وسبل تحسينه*، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، الهام. (2020). *تقييم تجربة التحول الرقمي في التعليم من وجهة نظر طلاب الأعلام بالتطبيق على المنظومة التعليم الإلكتروني وقت جانحة كورونا وضع تصور الاستراتيجية وتطويره*. *مجلة البحوث الإعلامية*، جامعة الأزهر، (55)4، 1921-2012.
- أحمد، عبد الرحمن. (2020). *استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجيهات التحول الرقمي، النموذج الإماراتي في جامعة حمدان بن حمد الذكية*. *مجلة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، 14(6)، 407-6227.
- أحمد، محمود وأمين، عيد. (2021). *تحقيق الرشاقة التنظيمية للجامعات المصرية باستخدام مدخل الهندسة المتزامنة من وجهة نظر بعض القادات الجامعية*. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (4)22، 45 - 75.

- الأحمر، منى وعبد القادر، سليم. (2022). اثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد بابها. *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، (31)، 172-155.
- الأشرم، نجاح. (2016). *درجة ممارسة رؤساء الأقسام في الجامعات الفلسطينية للمرونة الاستراتيجية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لديهم*، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الأشهب، نوال. (2015). *اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها*، أبو ظبي: المنهل.
- الأطرش، عصام وعساف، محمد. (2021). *معوقات البحث العلمي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء هيئات التدريس. مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث*، 6(1)، 90-55.
- أمين، مصطفى. (2018). *التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية*، (19)، 117-11.
- الاندونسي، فريدة. (2019) *المناخ التنظيمي وعلاقته بفاعلية الأداء التنظيمي لدى الموظفين الإداريات بجامعة ام القرى- دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية*، (20)، 14، 1-33.
- أنطون، رحمة. (2000). *كفاية تمويل التعليم العالي في الدول العربية وأوضاعها وسبل تحسينها*، المؤتمر العلمي المصاحب للدورة (33) لمجلس اتحاد الجامعات العربية، بيروت، 17-19 نيسان، 29-55.
- البربري، محمد. (2022). *القيادة الإبداعية كمدخل لتحقيق الرقابة التنظيمية بالمدارس الثانوية الصناعية نظام السنوات الثلاث في محافظة الشرقية. المجلة التربوية*، 2(94)، 927-830.
- البرنطي، سعاد. (2016). *الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال*، ط1، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد. (2017). *قضايا معاصرة في التعليم العالي*. ط1: دار النشر والتوزيع، الأردن، عمان
- البقمي، نجلاء. (2021). *الاحترق النفسي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بفروع نجران بشرورة. مجلة الإداب للدراسات التربوية والنفسية بجامعة ذمار، اليمن*، 1(9)، 119-53.
- بلال، محمد. (2004). *إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.*
- البلوشية، نوال والحراصي، نبهان و العوصي، علي. (2020). *التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة الدراسات والمعلوماتية والتكنولوجية*، (1)، 1-15.
- بن سليمان، خالد. (2022). *التحول الرقمي للتعليم بالجامعات الليبية: التحديات - الحلول . مجلة الدراسات والبحوث التجارية، كلية التربية ، جامعة بنها*، 3(42)، 335-363.
- بني هادي، ثابت. (2021). *أثر استراتيجيات الموارد البشرية في الرقابة التنظيمية في المصارف التجارية في الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات*، (52)، 58-23.

- بويس، محمد وقبلان، سمر. (2022). اثر محددات السقف الزجاجي على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة: دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق عام 2021م. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، 6(10)، 1-34.
- بومدين، بالكبير. (2019). *دراسة ميدانية في إدارة الأعمال*، عمان: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جامعة القدس المفتوحة، تم الزيارة بتاريخ 2025/7/5م، الساعة العاشرة مساءً.
- جلد، احمد. (2023). *القيادة الرقمية ودورها في التحول الرقمي في قطاع الحكومة الفلسطينية* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- جميعي، ريهام. (2023). اثر التحول الرقمي على التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية*، 1(31)، 229-256.
- حامد، نهلة و عوض، أسامة. (2019). انعكاسات التعليم الرقمي واثره على النمو المعرفي وقدرات الإنسان. *المجلة العربية للتربية النوعية*، (7)، 51-74.
- الحجيلي، وليد. (2024). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة لحج. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 22(3)، 26-50.
- الحدراوي، عباس وشاكر، عمار. (2022). بناء المؤسسة الرشيقة باستخدام استراتيجية التحول الرقمي، دراسة تحليلية في وزارة الاتصالات العراقية. *مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 4(18)، 371-394.
- الحربي، ياسر و السواط ، طلق. (2022)، أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. *مجلة العربية للنشر العلمي*، (43)، 647-686 .
- الحريزات، محمد. (2015). *أثر الخفة الاستراتيجية في ضوء القدرات التنافسية للشركات على الأداء العملي*: دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الهندسية في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- حسن، أمين و الصباح، بسمة. (2022). الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه. *مجلة الدراسات المستدامة* ، (1)4، 140-155.
- الحسيني، صبري. (2023). التحول الرقمي وأهميته للجامعات المصرية. *المجلة العلمية لكلية الآداب* ، (88)، 937 - 996 مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1>
- الحلاق، أفنان. (2021). دور التطبيقات الحوسبة الرقمية السحابية المبتكرة في تحسين أداء العاملين في الجامعات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.

- الحنيطي، رغد، الدوري، زكريا. ( 2018). اثر الذكاء العاطفي على الرشاقة التنظيمية في منظمات الأعمال، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال، جامعة الإسراء، عمان، الأردن.
- خرفان، رولا. (2017). علاقات العمل في الجامعات الأردنية العامة وارتباطها بالروح المعنوية والأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، (37)1، 193-212.
- خزاعلة، عبد الله. ( 2021). أثر تطبيق الحكومة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي في وزارة السياحة والأثار الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.
- الخطيب، عهود. (2024). إدارة التحول الرقمي في المنظمات منظور استراتيجي ، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- الخطيب، ياسر والخطيب، خليل. ( 2021). تحديات التحول الرقمي في التعليم الجامعي بالجمهورية اليمنية وسبل التغلب عليها. *مجلة العلوم التربوية والدراسات الانسانية*، 8(19)، 55-83.
- خليل، نبيل و سعيد، عبد الفتاح ، ايهاب و جيهان و الحو ، احمد و رشاد، منال. ( 2021). تحسين الأداء الوظيفي للقيادات النسائية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة السويس. *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية*، 9 (9)، 490-523.
- داغر، أزهار والطراونة ، اخليف، والقضاة، محمد. ( 2016). درجة ملائمة مخرجات التعليم العالي الأردني لحاجات سوق العمل. *مجلة دراسات العلوم التربوية، الأردن*، 5(43)، 2033-2049.
- دريس، عبد الخالق. (2020). أثر الذكاء العاطفي في الأداء الوظيفي في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
- الدهشان، جمال و سمحان، منال. ( 2020). المهارات اللازمة للأعداد لمهن ووظائف المستقبل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة ومتطلبات تنميتها" رؤية مقترحة". *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية* ، 80(1)، 1-149.
- الدهشان، جمال والسيد، سماح. (2020). رؤية مقترحة لتحول الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية، كلية التربية*، (78)، 1250-1339.
- ديدوني، يوسف، وبرجو، زبيدة. ( 2020). التمكين النفسي وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة المركز الجامعي بافلو، *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، الجزائر*، 2(6)، 46-59.
- الذيباني، منى. ( 2020). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الأداء المؤسسي بالمدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح. *مجلة كلية التربية*، 3(110)، 32-84.

- رجب، إسماعيل محمد. ( 2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومة وأهدافه وآلياته. **مجلة العلوم التربوية**، 50(50)، 54-77.
- رفاعي، عادل. ( 2022). متطلبات التحول الرقمي في المعاهد العليا للخدمة الاجتماعية في ضوء التحديات المجتمعية المعاصرة: دراسة ميدانية. **المجلة العلمية للخدمة الاجتماعية**، 1(19)، 231-272.
- رفيع، ديمة. (2020). تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية في ضوء المؤسسة التعليمية. **مجلة البحث العلمي في التربية**، جامعة عين شمس، (21)، 81-103.
- الزامل، مها، الدوسري، هيا. ( 2021). الرشاقة التنظيمية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمدينة الرياض وسبل تحسينها. **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، 4(29)، 761-778.
- الزناتي، عبد الله. ( 2013). اهم العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي لعضو هيئة التدريس . **مجلة جامعة الزيتونة**، (6)، 306-319.
- الزهراني ، إبراهيم. (2021). اثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم. **مجلة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية**، 1(14) ، 76-96.
- الزهراني، إبراهيم. ( 2022). اثر الرشاقة الاستراتيجية في تعزيز أبعاد الميزة التنافسية بجامعة القصيم" دراسة ميدانية". **مجلة أم القرى للعلوم النفسية والتربوية**، 14(1)، 100-117.
- الزهراني، عبد الواحد و عطية، محمد. ( 2017). الأداء الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الباحة. **مجلة البحث العلمي في التربية** ، جامعة عين شمس، مصر، 1(18)، 247-276.
- زيدان، أمل. ( 2021). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي دراسة تقييمية للفرص والتحديات - جامعة الأزهر نموذجًا. المؤتمر الدولي السادس والعشرون للأعلام الرقمي والأعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة. **المجلة المصرية للبحوث والأعلام**، جامعة الأزهر، مصر، 75(1)، 457-502.
- سحلول، عبد الرحمن والعامري، عبد العزيز والمسحلي، حسين. ( 2022). الرضاء الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي للهيئة التدريسية بجامعة حجة من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حجة، اليمن.
- السردية، رنا. (2022). اثر الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين قدرات تكنولوجيا المعلومات على الرشاقة التنظيمية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- السعدي، محمد. (2023)، التحول الرقمي كضمان لجودة التعليم في الجامعات اليمنية(واقعة وانعكاساته وآلياته). **مجلة جامعة عدن الإلكترونية**، 1(4)، 48-601.
- سليم، سامح. ( 2020). العلاقة بين القيادة التحويلية والرشاقة التنظيمية دراسة ميدانية على الشركة المصرية للاتصالات . **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، (1)، 435-448

- السماوي، عبد الوهاب. ( 2020). تصور مقترح لتطوير الأداء المدرسي لدى أعضاء الهيئة التدريسية التدريس بجامعة البيضاء في ضوء معايير الجودة ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة ذمار، اليمن.
- السواط ، طلق والحربي، ياسر. ( 2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. مجلة العربية للنشر العلمي، (43)، 647-686 .
- السيد، خلود. (2022). واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- شاكر، عمار. ( 2022). انعكاس تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي على الرشاقة التنظيمية لوزارة الاتصالات العراقية. مجلة كلية التراث الجامعة، (34)، 71-84.
- شاهين، ريم. (2023). واقع الرشاقة التنظيمية وتأثيرها على تميز الجامعات الفلسطينية في محافظة الخليل . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- شريز، رنده. ( 2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية من وجهة نظر أعضاء هيئاتها التدريسية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، (43)، 217-3-234.
- الشمري، تهاني. ( 2022). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين الفاعلية التنظيمية بالجامعات السعودية " تصور مقترح". مجلة العلوم الإنسانية والعربية، 3(4)، 103-131.
- الشيباني، نجيه. ( 2023). التحول الرقمي ودوره في تطوير مؤسسات التعليم العالي بليبيا. المجلة الأمريكية الدولية للتدريب، (1)14، 215-227.
- الصالحي، لينا و الصقال، معتز و السلطاني، أمال. ( 2021). اثر الرشاقة التنظيمية على الفاعلية التنظيمية دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الجلدية العراقية. المجلة الدولية أبحاث في العلوم التربوية والإنسانية والآداب واللغات، 2(4)، 93-115.
- الصاوي، محمد. (2021). حلول التنوع في التحول الرقمي: الجامعات المصرية نموذجاً، المؤتمر العلمي الدولي السادي والعشرين: الإعلام الرقمي والأعلام التقليدي مسارات للتكامل والمناقشة ، كلية الأعلام، جامعة القاهرة (3)، 202، 1689-1724.
- الظاهر، احمد. ( 2015). جودة الخدمات الإلكترونية في السودان من وجهة نظر المراجعين. المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، (4) 55-91.

- عبد الحافظ، محمد و شاكر، أمير. ( 2021). تحليل العلاقة بين الرشاقة التنظيمية والاستغراق الوظيفي لدى العاملين بالجامعات المصرية بإقليم جنوب الصعيد: دراسة تطبيقية. *مجلة البحوث التجارية المعاصرة* ، جامعة سوهاج، كلية التجارة، 2(35)، 88-123.
- عبد الحكيم، عصام. ( 2023). تطوّر الأداء الاكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي باستخدام القيمة المضافة للتعليم عن بعد على ضوء خبرتي انجلترا أو الولايات المتحدة الأمريكية (دراسة مقارنة). *مجلة التربوية لتعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، مصر*.
- عبد الفتاح ، رباب وبدوي، دولت وحجازي، جولتان. (2021). واقع الحوكمة في جامعة فلسطين التقنية في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة العربية للنشر العلمي*، 29(1)، 700-723.
- عبد الفتاح، عهد و سيد، احمد. (2020). أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة، مؤتمر التحول الرقمي، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.
- عبد الله، شريهان. ( 2021). رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي. *مجلة التربية*، 25(88)، 1-57.
- عبد المجيد ، اشرف وسليمان، هالة. ( 2020). الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الاكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الأزهر ، القاهرة. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، مصر*، 72(72)، 601-658.
- العبيدي، عمر والجفري، مهند والسلمي، عبدالرحمن. ( 2023). وأق الرشاقة التنظيمية في مكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *المجلة العربية للنشر العلمي*، (61)، 544- 488 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record14>
- العجري، دينا. (2017). الرشاقة التنظيمية ودورها في تعزيز العلاقة بين الذكاء الأعمال والأداء التنظيمي *بالتطبيق على قطاع الدواء، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة*.
- العجري، منى. (2022). استراتيجية الإنجاز المقدمة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية كمنطلق يؤهل كامل الجامعة للاعتماد الاكاديمي المؤسسي. *مجلة بحوث التربية النوعية* ، جامعة المنصورة، (67)، 779-819.
- العجمي، منيرة والسعدي، مجيب. (2020). واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية بدولة الكويت لمؤشرات الأداء في تجويد الأداء المدرسي: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية*، 30(3)، 175-201.
- العرقان، العنود والجريوي، سهام. (2018). فاعلية برنامج تدريبي قائم على الفصل الافتراضي في تنمية مهارات البحث العلمي لدى طالبات الدراسات العليا بكلية الشرق العربي. *المجلة العربية للتربية والفنون* ، (4)، 66-120.

- العريض، إسرائ. (2020). اثر مستوى الطموح المهني في الأداء الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة عمان العربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية ، الأردن.
- عشوش، عبير. (2020). ضغوط العمل وتأثيرها على أداء عضو هيئة التدريس بالجامعة لأدواره: دراسة تطبيقية على جامعة الإسكندرية. مجلة كلية التربية بينها، 13(124)، 35-92.
- عفيف، هناء وخولوفي، وهيبه. (2022). الاتجاه نحو التحول الرقمي: حتمية أو خيار . مجلة اقتصاديات المال والإعمال، 1(6)، 276-291.
- علي، عبير و فايد، عبدالستار. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (2)، 198 - 305 ، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1>
- عمر، دعاء. (2020). تحسين ممارسات الرشاقة التنظيمية بكليات جامعة جنوب الوادي. مجلة العلوم التربوية، 3(1)، 40-87.
- العنزي، احمد. (2018). أثر تنوع القوى العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الأبداع الإداري، دراسة ميدانية على الإدارة العامة للجمارك في الكويت، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عيد، تهاني. (2023). الرشاقة التنظيمية في مؤسسات التعليم العالي بمنطقة مكة المكرمة. مجلة القراءة والمعرفة، 3 (26)، 54-94.
- الغامدي، أحمد. (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى المرشدين الطلاب في مدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(44)، 1-18
- غنيم ، احمد. (2006). دور الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري ومعوقات استخدامها في مدارس التعليم العام للبنين في المدينة المنورة. المجلة التربوية، 21(81)، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت.
- فرج، وشاح. (2019). معوقات البحث العلمي واستراتيجيات تطويره في المجتمع العربي. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، 1(2)، 1-23.
- فلوريدي، لوتشيانو. (2017). الثورة الرابعة كيف يعيد الغلاف المعلوماتي تشكيل الواقع الإنساني ، ترجمة لؤي عبد الحميد السيد، ط(1)، عالم المعرفة(452)، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب (9).
- القران الكريم "وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ". (لقمان، 12).
- القرعاوي، حياة. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والإداب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، 19(8)، 37-50.

- قرعيش، حدة والعريان، نصير. (2022). الاتصال الإداري ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للجماعات المحلية : دراسة ميدانية على عينة من موظفي بلدية سطيف. *مجلة علوم الإنسان والمجتمع* ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 11(1)، 303-327.
- القطاونة، شروق. (2020). اثر إدارة المعرفة على الرضاقة التنظيمية لدى هيئة الاستثمار الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- القمبري، محمد والعدل، منير. (2024). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الأكاديمية الليبية للدراسات العليا بجنزور نموذجاً. *مجلة البحث الأكاديمي*، عدد خاص ، للمؤتمر الدولي الأول للتعليم والتدريب المنعقد في الأكاديمية الليبية / مصراته، 92-107.
- قنديل، سماح. (2020). اثر الرضاقة التنظيمية على التميز المنظمي: الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية- دراسة ميدانية في شركات الاتصال العاملة في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- كورتيل، فريد وسليمان، اسيا. (2015). الإدارة الإلكترونية، عمان: زمزم للنشر والتوزيع. ٥
- لوس، عفيفة. (2023). مشروعات نظم التكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجاً). *مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية كلية التربية جامعة سوهاج*، 2(15)، 259-292.
- محمد، أبراهيم. (2021). الرقمنة كآلية لضمان جودة التعليم، بحث منشور ضمن أعمال الملتقى الدولي الافتراضي يومي ، كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، الجزء الأول، 55-82.
- محمد، رمضان. (2020). أداء الأستاذ ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بكلية درج، جامعة الزنتان. *مجلة القرطاس*، 2(23)، 135-155.
- محمد، عبد الرحمن. (2020). واقع التحول الرقمي للمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. *مجلة العلوم الإدارية والمالية* ، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 4(3)، 47-92.
- محمد، عمرو. (2022). استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بالأداء الوظيفي بمديرية الشباب والرياضة بمحافظة أسيوط. *المجلة العلمية لعلوم و فنون الرياضة، مصر*، 70(3)، 294-323.
- محمد، مروة ومحمود، هناء. (2022). تصور مقترح للحد من التسويف الاكاديمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسيوط لتحسين إنتاجيتهم العلمية. *المجلة التربوية* ، كلية التربية، جامعة سوهاج، مصر، (98)، 235-336.

- محمود، وليد. ( 2013). الجامعات الفلسطينية تحت الاحتلال التحديات والمستقبل. **مجلة دراسات شرق أوسطية**، 17(64)، 37-64.
- مدلول، كرار و الموسري، حسن. ( 2021). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في تنمية الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لعينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الكوفة. **مجلة الكلية الإسلامية الجامعة**، العراق، 2(63)، 681-705.
- المدهون، الهام. (2020). أثر الرشاقة التنظيمية في تحقيق النجاح التنظيمي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين.
- مرابطي، عادل ومفتاح، حسن وغسييري، يمنية. (2021). مساهمة أخلاقيات الأعمال في تحسين الأداء الوظيفي للمنظمات. **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، 10(4)، 253-279.
- المسلماني، لمياء. (2022). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع- المتطلبات- المعوقات). **مجلة التربية**، 2 (99)، 795-857.
- مصابيح، فوزية. ( 2021). الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي ودوره في تحقيق جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأستاذة، دراسة ميدانية البلدة2، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية**، (74)، 131.
- المطرف، عبد الرحمن. ( 2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الحكومية والدامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **مجلة كلية التربية** ، 7(36)، 157-184.
- معيشر، أحمد ورحيمة، وسلمى. ( 2021). تقييم الأداء وتأثيره في مخرجات العمل السلوكية والموقفية بحث تحليلي لآراء عينة تدريسي كلية جامعة الفلوجة. **مجلة الاقتصاد والإدارية**، 27(125)، 294-310.
- مغاوري، هالة. ( 2016). الرشاقة التنظيمية مدخل لتحسين المقدرة المؤسسية في التعليم الجامعي المصري. **مجلة الإدارة التربوية الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، 3(10)، 123-174.
- منصور، منار. (2020). تطور الأداء الإداري للقيادات بكلية التربية جامعة المنصورة في ضوء مدخل الرشاقة التنظيمية. **مجلة البحث العلمي في التربية**، 4(21)، 1-45.
- المنير، إيهاب. (2007). متطلبات تنمية الموارد البشرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية للعاملين بالإدارة العامة للمرور بوزارة الداخلية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- نجم، نجم. ( 2009). الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية الوظائف- المجالات ، عمان، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع.

- النشيلي، دينا. (2020). دور الرشاقة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي. *المجلة العربية للإدارة*، 40، (3)، 163-183.
- نصر، سعاد. (2023). التحول الرقمي وانعكاساته على كلفة الطالب الجامعي: دراسة تحليلية. *مجلة كلية التربية، العدد (42)*، 255-318.
- نصر، فرج والقبي، الطيب ومحمد، علي. (2023). الاحتراق الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة حالة على كلية الاقتصاد بجامعة سرت الليبية. *مجلة الدراسات الاقتصادية*، 1(6)، 185-209 سترجع من <http://search.mandumah.com/Record1>
- النمري، ديانا وأبو عاشور، خليفة. (2013). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. *مجلة الأردنية في العلوم التربوية*، 2 (9)، 199-220.
- الهرش، أسيل. (2023). واقع الإدارة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- هلال، شعبان. (2021). متطلبات تطبيق الرشاقة التنظيمية بالمدارس الثانوية العامة بمصر. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، (15)، 489-540.
- وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي (2022). تمت زيارة الموقع يوم الجمعة 29 سبتمبر 2024 1:00 م <https://www.mohe.pna.ps/services/statistics>.
- وزارة التربية والتعليم. (2021). *الاستراتيجية القطاعية للتعليم (2021-2023)*، رام الله ، وزارة التربية والتعليم.
- وطفة، اسعد. (2020). مستقبل التعليم العالي الخليجي في ضوء الثورة الصناعية الرابعة قراءة نقدية في إشكالية الصيرورة والمصير، سلسلة إصدارات الخاصة، مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية. (47)، ط1. الكويت.

## المراجع والمصادر الأجنبية

- Abad – Segura, E. Zamar, M. Infant – Moro , J. & Garcia , G. (2020): Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global research trends, **Article in Sustainabilit** ,12(5),2107,2-24.
- Akkaya, B. (2020). The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research In Science Parks, **Academy of Strategic Management Journal** 20(1),1-17.
- Aljaser, A. M. (2019 ). The effectiveness of e-learning environment in developing academic achievement and the attitude to learn English among primary students. **Turkish Online Journal of Distance EducationTOJDE**,20 (2 ),176 -194 .
- Alkane, B, Kuzu, O. (2019). Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans, **Высшееобразование В России**, (29) 3, 9-23.
- Almahirah, M. (2020) The Effectiveness Of Organizational Agility As A Strategic Input In The Process Of Enhancing Organizational Competitiveness, **International Journal of Advanced Science and Technology**, 29(8 ), 1628-1637.
- Al-shuaibi, A., H. (2023). The Role of Digital Transformation in Developing the Performance e of Umm Al-Qura University Employees. **Information Sciences Letters An International Journal**, aPelita Harapan University, Tangerang, Indonesia,5(12), 2235-2245.
- Araujo, C. (2010). Creating Organizational Agility , **itSM Solutions**, 35(6),1-4.at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783363.2020.1842188>.
- Atkinson, P, Hezaji, M, Nazarian, A. and Abasi, A .(2020). Attaining organizational agility through competitive intelligence: the roles of strategic flexibility and organizational innovation, Total Quality Management & Business Excellence, 1-21,**Total Quality management & Business Excellence**,33(4),297-317.
- Awais, B., Bader, E (2023), Organizational agility in private universities in gordan,as perceived by faculty members, **Social Science Journal**,(13)1,3280-3297.
- Barrettm ,S, Shakespearea , E.(2024).A Study of Digitalization of Higher Education Institutions in the Caribbean **Journal of Comparative & InternationalHigher Education**,16(2),117-126. <https://ojed.org/jcihe>.
- Bejinaru, R. (2019). **Impact of digitalization on education in the knowledge economy**. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 7(3), 367-380
- Benavides, L., Arias J., Serna, M., Bedoya, J. & Daniel, B., (2020), Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. **Journal Sensors** (Basel, Switzerland), 20 (11),1-22.
- Brooks, C. & McCormack, M. (2020). **Driving Digital Transformation in Higher Education**. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR, June 2020.
- Cheng, C, Zhong .H. Cao. L.(2020).Facilitating speed of internationalization the roles business intelligence and organizational agility. **Journal of Business Research**. 110,95-103.DOI, 10.3390/s20113291.
- Ciampi, F., Faraoni, M., Ballerini, J., & Meli, F. (2022). **The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives**. Technological Forecasting and Social Change, 176, 1-24. Article 121383. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121383>.
- Daft, R. (2006 ).**The New Era of Management, South Western ,Thomson**,

- David, J.M & Kim, S.H (2018): The fourth industrial revolution: opportunities and challenges, **international journal of financial research**, 9 (2), 90-95.
- De La Pena, J, & Cabezas, M. (2015). **La Gran Oportunidad Claves Para Liderar La Transformacion Digital En Las Empresas Y En La Economia. Barcelona: Ediciones Gestion 2000**.DOI, 10.3390/s20113291.
- Dongback, S,& Ariel, L. (2008): **Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility**, Communications of ACM, 51 ( 11), 136-139.
- El Sawy,O, ,Park,Y, Fiss,P. (2016). The Role of Business Intelligence and Communication Technologies in Organizational Agility: A Configurational Approach. **Journal of the Association for Information System**,18(9), 648-686.
- Faraoni, M., Ballerini, J. Ciampi, F, &Meli, F. (2022). **The co-evolutionary relationship between digitalization and organizational agility**: Ongoing debates, theoretical developments and future research perspectives. Technological Forecasting and Social Change VU research, (176), 1-24
- Harraf. A, Wanasik a.I.Kaylynn, T.,Talbot, K. (2015).Organizational Agility the **Journal of Applied Business,Research**,31(2),675-686.
- Henning, J., & Huneke, H. (2018). Implementing digital transformation in higher education. **International Journal of Information and Learning Technology**, 35(2), 121-125.
- Henning, J., & Huneke, H. (2018). Implementing digital transformation in higher education. **International Journal of Information and Learning Technology**, 35(5), 342- 353.
- Hernaus,T, Mikulic, J.(2014). Work characteristics and work performance of Knowledge workers, **EyroMed Journal of Business**,9(3), 269-291.
- Horney, N, & O'shea, T. (2015). **Focused, Fast & Flexible: Creating Agility Advantage in a VUCA World**. United States of America: Indie Books International.<https://www.amazon.com/Focused-Fast-Flexible-Creating-Advantage/dp/1941870198>.
- Hussein, S, Abdullah, A, Al-Yasser, A. (2021). Role of Organizational Agility in Strategic Renewal of Organizations, **The Middle East International Journal for Social Sciences (MEIJSS)**,3(1), 41-50.
- Jakson, W., Ann, M. (2024). The Effect of Organization Agility on Organization Performance in the Time of Covid-19: A Case of Universities in Kenya, **Journal of Business, Economics and Management Research Studies**,2(1),1-9.
- Khadka, B. (2020 ). Perceptions, Issues, and Challenges towards Online and Alternative Examinations System: A Case of Mid-Western University. **International Journal of Innovative Science Webster dictionary of the English language (1991 )** :new york lexiocon publications , inc, 1071.
- Kibuine,M , Wainaina,G , Muranga ,J. (2022). Organizational Agility And Performance Of Chartered Public And Private Universities In Kenya, A Quarterly Publication Of The Department Of Business Administration, Faculty Of Business And Management Sciences University Of Nairobi dba Africa management review, (12) 1, 41-61.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research a ctivities. **Educational and psychological measurement**.

- Lal. Pevna, & Bharadwaj. Sengeeta .(2014). **Leveraging cloud- based information technologies for organizational agility: a conceptual model**, NMIMS management review, Vol. (XXIV), 73-88.
- Liesa-Orús, M, Latorre,C, Vázquez, S, Sierra,V. (2020). **The Technological Challenge Facing Higher Education Professors: Perceptions of ICT Tools for Developing 21st Century Skills, Sustainability**,12, 5339; doi:10.3390/su12135339.
- LiLin,. Shiqian.W. (2018). Factors Affecting the Job Performance of Employees at Work Place in the Higher Education Sector of China, **International Journal of Scientific and Research Publications**, (8) 1, 219-222.
- Teixeira, A., Gonçalves, M. & Taylor, M. (2021). How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study. *Education Science*. 11(10), 636, pp. 1-14, DOI: 10.3390/educsci11100636.
- McMackin ,M, Heffernan,J. (2020). **Agile forHR: Fine in practice, but Will it work in theory?** **Human Resource Management Review**, In Press <https://doi.org/10.1016-j.hrmr.2020.100791.1-14>.
- Marks,A , Maytha AL-Ali , Atassi, R, Abualkishik ,A. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. (IJACSA) **International Journal of Advanced Computer Science and Applications**, 11 (12),504-514.
- Martin, Barbero. s. (2020). **Covide-19 has accelerated the Digital transformation of higher education**. Available online at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/covid-19-digital-transformation-higher-education/>.
- McMackin ,M, Heffernan,J. (2020). **Agile for HR: Fine in practice, but Will it work in theory?** **Human Resource Management Review**, In Press <https://doi.org/10.1016-j.hrmr.2020.100791.1-14>.
- Mehrabi, S & Siyadat, S ,and Allameh, S, Mohsen. (2013). "Examining the Degree of Organizational Agility from Employees' Perspective", In (International **Journal of Academic Research in Business Social Science**, (3) 5,315-323.
- Nafei ,W. (2016). Organizational agility: the to Organizational agility success **international Journal of Business and Management**, 11(5),296-309.
- Norton, A.,shroff,S.& Edwards.N. (2020). **Digital Transformation: An Enterprise Architecture perspective Publish Nation Limited, UK**.
- Norton, A.,shroff,S., Edwards.N.(2020).**Digital Transformation: An Enterprise Architecture perspective**, Publish Nation Limited, UK.12, 5339; doi:10.3390/su12135339.
- Nouri, B, & Mousavi, M. (2020). Effect of cooperative management on organizational agility with the mediating role of employee empowerment in public transportation sector, **Cuadernos de Gestión** , 20(2), 15-46.
- Okello, B & Rotich, j. (2019). The Effect of Resource Fluidity on Strategica Agility among Universities in Kenya :Case of Masinde Muliro University of science andTechnology the Strategic, **Journal of Business& Change Management**,6(2),2176-2190.
- Park, Y. K. (2011). **The dynamics of opportunity and threat management in turbulent environments Dissertations, the role of information technologies**. California: UMI Dissertation Publishing- proquest,159.
- Peñalvo,F, Almuzara ,A, Mario ,A. (2021). Transformation digital en lass Universidad's: Implications de la pandemic de la COVID-19. Education in the Knowledge Society, **Education in the Knowledge Society** ,(22),1-6.

- Rotich, j.& Okello, B. (2019).The Effect of Resource Fluidity on Strategica Agility among Universities in Kenya :Case of Masinde Muliro University of scince and Technology the **Strategic Journal of Business& ChangeManagement**.6(2),2176-2190.
- Sabaaly, M. (2018). **Online Education and Distance Learning in Arab Universities In: Badran, A(Chief Editor), Universities in Arab Countries: An Urgent Nrgent Need for Change Under pining the Transition to a Peaceful and Prosperous Future, Springer International Publishing AG,part of Springer Nature, 2018,163-174.**
- 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.**
- Sepulveda, M.F .(2019).Transformation and transactional leader ship styles and their impact on job performance.**International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)**,8(11), 46-58.
- Sierra-Sánchez. (2020). **The Technological Challenge Facing Higher Education**
- Simsek ,B.(2019). Gaining Competitive Advantage Through Digital Transformation. **International Business MA.Technology Art Sciences TH Koln.,** <http://dx.doi.org/10.1007/s10799-007-0024-8>. 1-8.
- Suresh, M. and Menon, S. (2020). Organizational Agility Assessment for Higher Education Institution, **The Journal of Research on the Lepidoptera**, 51(1), 561- 573.
- Tallon, p. (2007). Inside the Adaptive Enterprise : An Information Technology Capabilities Perspective on Business Process Agility ,**Springer Science**,9(1),21-36.
- Tqmte, C, Fossland, T,Aamodt ,P ,& Degn,L. (2019). **Digitalization in Higher Education: Mapping Institutional Approaches for Teaching and Quality in HigherEducation**,25(1),98-114.
- Uwandu, L,I,Udo-Anyanwu,A,J,& Okorie, O,N. (2022). Participative Management and Effective Communication as Predictors of Job Performance of Library Staff in Federal Universities in South East Gero-Political Zone of Nigeria. **Library Philosophy and Practice (e-journal)**,67(23)1-21
- Yufeia, L., Salehb, S., Jiahuic, H., & Syed, S. M. (2020). Review of the Application of Artificial Intelligence in Education, integration, **nternational Journal of Innovation, Creativity and Change**,12(8), 548-561.
- Zeithaml, V.(1988). Consumer Perception of Price, Quality and Value: A Means and Model and Synthesis of Evidence, **Journal of Marketing**, (52)3,47.

## ملحقات الدراسة:

### ملحق (1.3): أداة الدراسة بصورتها الأولية



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

قسم الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور ..... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد،،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان "التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية" ، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، ويتطلب إجراء الدراسة تطوير استبانة أولية، ونظراً لما عرف عنكم من معرفة وخبرة في هذا المجال أضع بين أيديكم الاستبانة بصورتها الأولية، برجاء التفضل بإبداء رأيكم في مجالاتها وفقراتها، ومدى ملاءمة هذه المجالات والفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات: منتمية أو غير منتمية، صالحة أو غير صالحة، بحاجة للتعديل أو الإضافة أو الحذف، والتعديل المقترح، علماً بأن أبدال الإجابة ستكون وفق مقياس ليكرت الخماسي وهي (موافق بشدة، موافق، محايد، معارض، معارض بشدة)، وأن الاستبانة النهائية سيتم توزيعها إلكترونياً لأفراد عينة الدراسة باستخدام نماذج مايكروسوفت.

مع بالغ الشكر والتقدير

الباحثة منيرة حميد

## القسم الأول: البيانات الشخصية

- الجنس:  الذكر  أنثى
- الرتبة الأكاديمية:  أستاذ  أستاذ مشارك  أستاذ مساعد
- سنوات الخبرة في الإدارة
- أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر
- المنطقة الجغرافية للجامعة:
- شمال  وسط  جنوب

## القسم الثاني: أبعاد أداة الدراسة وفقراتها

يرجى من حضراتكم وضع إشارة ( X ) في المكان المناسب إلى جانب كل فقرة من فقرات أبعاد التحول الرقمي الخمسة، وأبعاد الرشاقة التنظيمية الثلاثة وأبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً بأن مفتاح تقييم الفقرات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة

التحول الرقمي يقصد به: الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، من تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة المستفيدين، وتنظيم جميع المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة (أمين، 2018).

## الجزء الأول: التحول الرقمي

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	

### أولاً: دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي:

1.	تتسم رؤية الجامعة للتحول الرقمي بالوضوح لدى إدارتها العليا.					
2.	تتوافر بيئة تشريعية تسمح للجامعة بالتحول الرقمي.					
3.	تخصص إدارة الجامعة الميزانية اللازمة للتحول الرقمي.					
4.	تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب للتحول الرقمي في جميع معاملاتها.					
5.	تعد الإدارة التحول الرقمي في أعمال الجامعة ومعاملاتها من أولوياتها.					
6.	تتشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي.					

### ثانياً: التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي:

7.	تخطط الإدارة استراتيجياً لعملية التحول الرقمي بالجامعة بناء على دراسات معمقة.					
8.	تضع إدارة الجامعة خطة تنفيذية لخطتها الاستراتيجية للتحول الرقمي لجميع مرافقها الإدارية.					
9.	تضع الإدارة خطة استراتيجية لتأهيل العاملين في الجامعة لتطبيق التحول الرقمي.					
10.	تتضمن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تطبيق التحول الرقمي					

					11. تدرس إدارة الجامعة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بمقدرتها على التحول الرقمي
					12. تسعى الإدارة إلى تطوير خطتها لتحويل التهديدات إلى فرص يستفاد منها في عملية التحول الرقمي.
					13. تتبنى الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الالكتروني في مستوياتها الإدارية كافة.
<b>ثالثاً: البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي:</b>					
					14. توفر الجامعة أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية للاستفادة من معالجة البيانات للتحول الرقمي
					15. تتوفر في الجامعة شبكة اتصالات رقمية متقدمة تستوعب الخدمات المقدمة كافة.
					16. توظف الجامعة التطبيقات الحاسوبية التعليمية ووسائل التواصل الاجتماعي لإنجاز أعمالها.
					17. تربط الجامعة أجهزة الحاسوب في جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها
					18. يوفر موقع الجامعة الالكتروني المعلومات والبيانات اللازمة لزواره
					19. تطور إدارة الجامعة أنظمتها الرقمية بأحدث البرامج لتسهيل إجراءاتها
					20. تطور إدارة الجامعة أمنها السيبراني لحماية معلوماتها
<b>رابعاً: الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي:</b>					
					21. توظف الجامعة العدد اللازم من الفنيين للتعامل الفوري مع المشكلات الفنية في أنظمتها.
					22. تشكل إدارة الجامعة فرق عمل من العاملين في كلياتها وإداراتها كمدخل لعملية التحول الرقمي.
					23. يتوافر في الجامعة العدد الكافي من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها.

					24. تتولى إدارة الجامعة أهمية تدريب العاملين لتنمية مقدراتهم في مجال التحول الرقمي والخدمات التعليمية الالكترونية.
					25. تتوافر فرص لجميع الموظفين لتعلم مهارات التعامل مع تقنيات التحول الرقمي.
					26. تعزز إدارة الجامعة من مقدرات العاملين فيما يتعلق بالاستجابة السريعة للبيئة المحيطة
					27. تتعاقد إدارة الجامعة مع الخبراء في مجال تطبيق التحول الرقمي.
					28. يتمتع معظم العاملين في الجامعة بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي.
<b>خامساً: البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي:</b>					
					29. تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التحول الرقمي
					30. يتوفر في الجامعة إجراءات بديلة لتقديم الخدمات الالكترونية في حال توقف النظام الرئيس.
					31. تحرص الجامعة على شراء التقنيات الالكترونية المرخصة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي
					32. تستعين الجامعة بالجهات الاستشارية لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي.
					33. تخصص الجامعة نظام حوافز للمتميزين في توظيف تطبيقات التحول الرقمي
					34. تحدد إدارة الجامعة المتطلبات اللازمة لمواكبة تطبيقات التحول الرقمي بمرونة.
					35. تعمل الجامعة على إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي.
					36. يمكن للجامعة تطبيق التحول الرقمي في ظل الهيكل التنظيمي الحالي.

## الجزء الثاني: الرقابة التنظيمية

الرقم	الفقرات	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
<b>أولاً: رقابة الاستشعار:</b>						
1.	تسعى إدارة الجامعة إلى إيجاد آفاق للتطور السريع في الخدمات التي تقدمها.					
2.	ترصد الإدارة التغييرات التي قد تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني.					
3.	تمتلك إدارة الجامعة المقدرة على توقع الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها.					
4.	تفسير الإدارة المعلومات وتحللها قبل اتخاذ القرارات.					
5.	تفسير المعلومات وتحليل الاعتماد عليها من قبل الإدارة العليا في اتخاذ القرارات					
6.	يملك الجامعة نظام إداري كفاء يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجهها.					
7.	تنسيق الجامعة مع الجهات المختصة لطرح الخدمات الأكاديمية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني.					
8.	تستشعر إدارة الجامعة المشكلات الخارجية التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.					
9.	تستجيب إدارة الجامعة بالسرعة الممكنة لتطبيق المستجدات التكنولوجية					
10.	ترصد إدارة الجامعة احتياجات الطلبة وفق آليات تضعها لذلك.					
11.	تضع الجامعة سيناريوهات متعددة لمواجهة أي تحديات ومخاطر قد تواجهها.					

					12. تمتلك الجامعة المرونة في التخطيط الاستراتيجي للاستجابة للمتغيرات في البيئة التعليمية
<b>ثانيًا: رشاقة اتخاذ القرار</b>					
					14. تتخذ إدارة الجامعة قرارها بتوزيع المهام الوظيفية بشكل يؤدي إلى الاستجابة الفورية للتغيرات في البيئة التعليمية.
					15. تبسط إدارة الجامعة إجراءات العمل بما يتناسب والمتطلبات العصر
					16. تجمع إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالمشكلة المطروحة من مصادر مختلفة قبل اتخاذ القرار
					17. تؤدي قرارات إدارة الجامعة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية المختلفة
					18. تتعاون الإدارة مع العاملين لحل المشكلات قبل تفاقمها.
					19. تشرك إدارة الجامعة العاملين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
					20. تفوض إدارة الجامعة بعضاً من صلاحيتها للمؤهلين من العاملين.
					21. تضع إدارة الجامعة خططا لمواجهة الأزمات المالية التي قد تواجهها.
					22. تحلل إدارة الجامعة الأحداث المهمة في بيئتها لاتخاذ القرارات المناسبة.
					23. تمتلك إدارة الجامعة القرار الأمثل من بين عدد من البدائل.
					24. تختار إدارة الجامعة القرار الأمثل من بين عدد من البدائل.
					25. تحرص إدارة الجامعة على تطوير أساليب صنع القرار فيها.
					26. تتميز قرارات إدارة الجامعة بمواكبتها للتطورات الحادثة

					في البيئة الفلسطينية.
<b>ثالثاً: رشاقة الاستجابة والتطبيق</b>					
					27. تعدل الإدارة الهيكل التنظيمي للجامعة بناءً على المستجدات البيئية.
					28. تحرص إدارة الجامعة على أداء المهام بالوقت المحدد.
					29. تبادر إدارة الجامعة إلى حل المشكلات الطارئة عند وقوعها
					30. تمتلك إدارة الجامعة المهارة اللازمة للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها.
					31. تلغي إدارة الجامعة بعضاً من وظائفها حال تطلب الأمر دون الإخلال بسير العمل.
					32. تحرص إدارة الجامعة على المرونة في تنفيذ المهام وفقاً للخطط الموضوعية.
					33. يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي للجامعة مع القرارات الاستراتيجية.
					34. تناقش إدارة الجامعة القيادات الإدارية بتوجهاتها المستقبلية.
					35. تراعي إدارة الجامعة التغيرات في بنود الموازنات المالية.
					36. تحدث إدارة الجامعة الاتفاقيات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني بالوقت المناسب.
					37. تستطيع إدارة الجامعة إعادة تشكيل مواردها المختلفة بالوقت المطلوب.
					38. تقيم الإدارة الإنجازات وفقاً لخطة الجامعة الاستراتيجية.
					39. يتوافر في الجامعة نظام محوسب إجراءات العمل الرسمي فيها.

					40. تكيف الجامعة استراتيجياتها لتتوافق مع المستجدات التربوية.	
<b>الجزء الثالث: الأداء الوظيفي</b>						
الرقم	الفقرات		الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة	التعديل المقترح
	منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
<b>أولاً: الأداء التدريسي</b>						
1.					أوزع خطة المساق على طلبتي ببداية الفصل الدراسي.	
2.					أعد خطة يومية متكاملة لمحاضرتي قبل الدخول للقاعة الدراسية.	
3.					أحلل محتويات المساق وفق النتائج التعليمية المتوقعة منه.	
4.					أختار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.	
5.					أحدد أساليب التقويم المناسبة.	
6.					أوظف الإمكانيات المتوفرة لخدمة العملية التعليمية.	
7.					أستخدم استراتيجيات التدريس المحفزة لعمليات التفكير.	
8.					أقدم التغذية الراجعة لطلبتي بعد تقويم أدائهم.	
9.					أحلل نتائج الطلبة بالمساق بالعدالة.	
10.					أشرك طلبتي بالعملية التعليمية.	
11.					أضع علامات الطلبة بالمساق بالعدالة.	
12.					أطبق طرائق التدريس الحديثة استراتيجياتها	
13.					التزم بأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي.	
14.					أنمي مهاراتي في تصميم المقررات التدريسية الإلكترونية.	
15.					أختار المراجع العلمية للمساق الذي أدرسه على أسس علمية.	

ثانياً: البحث العلمي

					أحرص على نشر أبحاثي العلمية في مجلات علمية محكمة ذات سمعة أكاديمية مرموقة.	16.
					أسعى إلى تنمية مهاراتي البحثية باستمرار.	17.
					أشارك بمشاريع علمية تنافسية مع باحثين من جامعات ومؤسسات بحثية.	18.
					أشارك بمؤتمرات علمية (دولية ومحلية) تتعلق بتخصصي الدقيق.	19.
					أحصل على الدعم المادي اللازم لإنجاز مشاريعي العلمية.	20.
					أشارك المعرفة بين التخصصات المختلفة لتحسين جودة البحث العلمي.	21.
					أسعى إلى إيجاد خريطة بحثية لقسمي الأكاديمي.	22.
					أعمل ضمن فرق بحثية من داخل الجامعة وخارجها.	23.
					أحث طلبتي على كتابة الأبحاث العلمية.	24.
					أحرص على مواكبة مجالات النشر في تخصصي في قواعد البيانات العالمية.	25.
					أسعى للمشاركة بالنشاطات العلمية بالجامعة.	26.
					أسعى إلى تسويق نتائج أبحاثي لدى المؤسسات المعنية.	27.
					ألتزم بأخلاقيات البحث العلمي في الجامعة.	28.

ثالثاً: خدمة المجتمع:

					أقدم المشورة لمؤسسات المجتمع المدني عند استشارتي.	29.
					أسهم في إلقاء المحاضرات في المراكز الشبابية.	30.
					أشارك بالدراسات العلمية الخاصة بتشخيص مشكلات المجتمع المحلي ومعالجتها.	31.
					أشارك بالنشاطات الهادفة لتنمية مؤسسة المجتمع المختلفة.	32.
					أشارك من خلال جامعتي في الأعمال التطوعية ذات الصلة بالمبادرات الإنسانية.	33.
					أحرص على المشاركة بالبرامج التدريبية التي تعدها الجامعة لخدمة أفراد المجتمع.	34.
					أنمي لدى طلبتي الحس بالمسؤولية تجاه المجتمع.	35.
					أعزز الطلبة للمحافظة على الثقافة الوطنية.	36.
					أربط بين وظائف الجامعية (التدريس، والبحث العلمي) وخدمة المجتمع.	37.
					أقدم مقترحات تسهم في تطوير المجتمع المحلي.	38.
					أنمي لدى طلبتي طرائق التفكير العلمي للإسهام في حل مشكلات المجتمع.	39.
					أحترم عادات المجتمع وقيمه عند مشاركتي بالأنشطة الاجتماعية.	40.

ملحق (2.3): قائمة أسماء محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	الرتبة	الجامعة	التخصص
1.	الدكتورة إيمان جميل عبد الرحمن	أستاذ	البلقاء التطبيقية	إدارة تربية
2.	الدكتور أيمن أحمد العمري	أستاذ	الهاشمية	إدارة تعليم عالي
3.	الدكتور تيسير أحمد خوالدة	أستاذ	آل البيت	أصول تربية
4.	الدكتور خالد علي السرحان	أستاذ	الأردنية	إدارة تربية
5.	الدكتور عفيف حافظ زيدان	أستاذ	القدس	مناهج وطرق تدريس
6.	الدكتور عمر محمد الخرابشة	أستاذ	البلقاء التطبيقية	إدارة تربية
7.	الدكتور مجدي علي زامل	أستاذ	القدس المفتوحة	أصول التربية والإدارة
8.	الدكتور محمد عبود الجراحشة	أستاذ	آل البيت	إدارة تربية
9.	الدكتور محمد علي أبو عاشور	أستاذ	جدارا	إدارة تربية
10.	الدكتور محمد مصطفى نجم	أستاذ	الأزهر/ غزة	الحديث وعلوم الدين
11.	الدكتور معن محمود العياصرة	أستاذ	جرش الأهلية	إدارة تربية
12.	الدكتور نشأت محمود أبو حسونة	أستاذ	إربد الأهلية	إرشاد تربوي ومهني
13.	الدكتور يحيى محمد ندى	أستاذ	القدس المفتوحة	إدارة تربية
14.	الدكتور أشرف محمد أبو خيران	مشارك	القدس	مناهج
15.	الدكتورة رجاء زهير العسيلي	مشارك	القدس المفتوحة	إدارة تربية
16.	الدكتور عمر علي الرفايعة	مشارك	الشرق الأوسط	إدارة تربية
17.	الدكتور كمال خليل مخامرة	مشارك	القدس	إدارة تربية
18.	الدكتور محمد إسماعيل القضاة	مشارك	نزوى	قياس وتقويم
19.	الدكتور أفتح أحمد الكندي	مساعد	نزوى	مناهج وطرق تدريس
20.	الدكتورة محفظة راشد المشيقرية	مساعد	نزوى	علم نفس تربوي

### المحلق (3.3): أداة الدراسة بصورتها النهائية



جامعة القدس

كلية العلوم التربوية

قسم الدراسات العليا

برنامج الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية

حضرة الأستاذ الدكتور/..... المحترم/ة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الباحثة: منيرة خليل حميد تقوم بإجراء دراسة بعنوان "التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية"، وذلك لاستكمال متطلب الحصول على درجة الدكتوراه في القيادة والإدارة التربوية من جامعة القدس، راجية منكم التكرم بالإسهام في هذا الجهد التربوي والمساعدة في جمع البيانات من خلال تعبئة الاستبانة المرفقة، علماً أن المعلومات والبيانات ستكون سرية ولأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: منيرة حميد

القسم الأول: البيانات الشخصية

- جنوب  وسط  شمال
- أستاذ  أستاذ مشارك  أستاذ مساعد  محاضر
- ذكر  أنثى
- سنوات الخبرة في الإدارة:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات  10 سنوات فأكثر

القسم الثاني: أبعاد أداة الدراسة وقراتها

يرجى من حضراتكم وضع إشارة ( X ) في المكان المناسب إلى جانب كل فقرة من فقرات أبعاد التحول الرقمي الخمسة، وأبعاد الرقابة التنظيمية الثلاثة وأبعاد الأداء الوظيفي الثلاثة من وجهة نظر الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وبما يتناسب مع وجهة نظركم، علماً بأن مفتاح تقييم الفقرات وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي: **موافق بشدة، موافق، لا أعرف، غير موافق، غير موافق بشدة.**

التحول الرقمي يقصد به: الانتقال من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، من تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة المستفيدين، وتنظيم جميع المعاملات والخدمات المختلفة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة.

الجزء الأول: التحول الرقمي					
الرقم	الفقرات	الدرجة			
		موافق بشدة	موافق	لا أعرف	غير موافق بشدة
<b>أولاً- دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي:</b>					
1.	تتوافر لدى إدارة الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي				
2.	يتوافر لدى الجامعة بيئة تشريعية تسمح لها بالتحول الرقمي				
3.	تخصص إدارة الجامعة الميزانية اللازمة للتحول الرقمي.				
4.	تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب للتحول الرقمي في جميع معاملاتها.				
5.	تعد إدارة الجامعة التحول الرقمي في مراسلاتها من أولوياتها.				
6.	تشارك إدارة الجامعة منسوبيها (أعضاء هيئة تدريس، إداريين، طلبة) في تنفيذ عملية التحول الرقمي بشكل فعال.				

ثانياً- التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي:					
					7. لدى إدارة الجامعة تخطيط استراتيجي مبني على دراسات معمقة لعملية التحول الرقمي
					8. تضع إدارة الجامعة خطة تنفيذية لخطتها الاستراتيجية للتحول الرقمي لجميع مرافقها الإدارية.
					9. لدى إدارة الجامعة خطة استراتيجية لتأهيل العاملين فيها لمساعدتهم في تطبيق التحول الرقمي
					10. تتضمن التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للجامعة أهدافاً واضحة لتطبيق التحول الرقمي
					11. تدرس إدارة الجامعة بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بمقدرتها على التحول الرقمي
					12. تتبنى الجامعة التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني في مستوياتها الإدارية كافة.
ثالثاً- البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي:					
					13. توفر الجامعة لمنتسبيها أجهزة حاسوب ذات تقنية عالية للإفادة من معالجة البيانات للتحول الرقمي
					14. تتوافر في الجامعة شبكة اتصالات رقمية متقدمة تستوعب الخدمات المقدمة كافة.
					15. توظف الجامعة التطبيقات الحاسوبية التعليمية ووسائل التواصل الاجتماعي لإنجاز أعمالها.
					16. تربط الجامعة أجهزة الحاسوب في جميع مرافقها بشبكة اتصالات داخلية لتسهيل أعمالها
					17. توفر الجامعة موقع الجامعة الإلكتروني المعلومات والبيانات اللازمة لزواره
					18. تطور إدارة الجامعة أنظمتها الرقمية بأحدث البرامج لضمان أمنها السيبراني

رابعاً - الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي:					
					19. تشكل إدارة الجامعة فرق عمل من العاملين في كلياتها كمدخل لعملية التحول الرقمي
					20. يتوافر في الجامعة العدد الكافي من العاملين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات فيها
					21. تُولى إدارة الجامعة أهمية لتدريب العاملين لتنمية قدراتهم في مجال التحول الرقمي
					22. تعزز إدارة الجامعة من مقدرات العاملين فيما يتعلق بالاستجابة السريعة للبيئة المحيطة
					23. يتمتع معظم العاملين في الجامعة بمؤهلات علمية تمكنهم من التعامل مع تطبيقات التحول الرقمي
					24. تخصص الجامعة نظام حوافز للمميزين في توظيف تطبيقات التحول الرقمي
خامساً - البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي:					
					25. تخصص الجامعة الدعم المالي الكافي لتغطية تكاليف التحول الرقمي
					26. يتوفر في الجامعة إجراءات بديلة لتقديم الخدمات الإلكترونية في حال توقف النظام الرئيس
					27. تحرص الجامعة على شراء التقنيات الإلكترونية المرخصة اللازمة لتطبيق التحول الرقمي
					28. تستعين الجامعة بالجهات الاستشارية لتقديم المشورة في مجال تطبيق التحول الرقمي
					29. تعمل الجامعة على إعادة هيكلة الإجراءات الإدارية للتكيف مع متطلبات التحول الرقمي
					30. يمكن إدارة الجامعة تطبيق التحول الرقمي في ظل الهيكل التنظيمي الحالي

الجزء الثاني: الرقابة التنظيمية

أولاً- رقابة الاستشعار:

					1. تسعى إدارة الجامعة لإيجاد آفاق للتطور السريع في الخدمات التي تقدمها
					2. ترصد الإدارة التغيرات التي قد تحدث في المجال الأكاديمي الفلسطيني
					3. تتوقع إدارة الجامعة المقدره الأحداث المستقبلية التي قد تؤثر على تحقيق أهدافها
					4. تحلل إدارة الجامعة المعلومات قبل اتخاذ القرارات
					5. تمتلك الجامعة نظاماً إدارياً كفوئاً يستطيع التعامل مع المشكلات التي تواجهها.
					6. تتسق إدارة الجامعة مع الجهات المختصة لعرض الخدمات الأكاديمية التي تتوافق مع احتياجات سوق العمل الفلسطيني.
					7. تستشعر إدارة الجامعة المشكلات الخارجية التي قد تؤثر في تحقيق أهدافها.
					8. تستجيب إدارة الجامعة بالسرعة الممكنة لتطبيق المستجدات التكنولوجية
					9. ترصد إدارة الجامعة احتياجات الطلبة وفق آليات تضعها لذلك.
					10. تضع الجامعة تصورات متعددة لمواجهة أي تحديات ومخاطر قد تواجهها.
<b>ثانياً- رقابة اتخاذ القرار:</b>					
					11. تتخذ إدارة الجامعة قرارها بتوزيع المهام الوظيفية استجابة لتغيرات في البيئة التعليمية
					12. تُسهل إدارة الجامعة إجراءات العمل بما يتناسب مع متطلبات العصر
					13. تجمع إدارة الجامعة المعلومات المتعلقة بالمشكلة المعروضة من مصادر متعددة قبل اتخاذ القرار

					14. تؤدي قرارات إدارة الجامعة الاستراتيجية إلى إعادة هيكلة المستويات الإدارية المختلفة
					15. تشترك إدارة الجامعة العاملين في عملية صنع القرارات الاستراتيجية
					16. تفوض إدارة الجامعة بعضاً من صلاحيتها للمؤهلين من العاملين
					17. تضع إدارة الجامعة خططاً لمواجهة الأزمات المالية التي قد تواجهها
					18. تحلل إدارة الجامعة الأحداث المهمة في بيئتها لاتخاذ القرارات المناسبة
					19. تختار إدارة الجامعة القرار الأمثل من بين عدد من البدائل
					20. تحرص إدارة الجامعة على تطوير أساليب صنع القرار فيها لمواكبتها التطورات الحادثة في البيئة الفلسطينية
<b>ثالثاً: رشاقة الاستجابة والتطبيق:</b>					
					21. تعدل الإدارة الهيكل التنظيمي للجامعة بناءً على المستجدات البيئية.
					22. تحرص إدارة الجامعة على تنفيذ المهمات في الوقت المحدد.
					23. تبادر إدارة الجامعة إلى حل المشكلات الطارئة عند وقوعها
					24. تمتلك إدارة الجامعة المهارة اللازمة للتعامل مع الأزمات في أثناء حدوثها.
					25. يتوافق أي تعديل في الهيكل التنظيمي للجامعة مع القرارات الاستراتيجية.
					26. تناقش إدارة الجامعة القيادات الإدارية بتوجهاتها المستقبلية.
					27. تراعي إدارة الجامعة التغيرات في بنود الموازنة المالية.
					28. تعقد إدارة الجامعة الاتفاقيات الاستراتيجية مع مؤسسات المجتمع المدني في الوقت المناسب.

					29. تستطيع إدارة الجامعة إعادة تشكيل مواردها المختلفة في الوقت المطلوب.
					30. تقييم الإدارة الإنجازات وفقاً لخطة الجامعة الاستراتيجية.
<b>الجزء الثالث: الأداء الوظيفي</b>					
<b>أولاً- الأداء التدريسي</b>					
					1. أوزع خطة المساق على طلبتي في بداية الفصل الدراسي.
					2. أعد خطة يومية متكاملة لمحاضرتي قبل الدخول إلى القاعة الدراسية.
					3. أحل محتويات المساق وفق النتائج التعليمية المتوقعة منه.
					4. أختار الوسائل التعليمية المناسبة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
					5. أقدم التغذية الراجعة لطلبتي بعد تقويم أدائهم بالأساليب المناسبة
					6. أضع علامات الطلبة في المساق بعدالة
					7. أطبق طرائق التدريس الحديثة استراتيجياتها المحفزة لعمليات التفكير
					8. ألتزم بأخلاقيات مهنة التدريس الجامعي
					9. أنمي مهاراتي في تصميم المقررات التدريسية الإلكترونية
					10. أختار المراجع العلمية للمساق الذي أدرسه على أسس علمية
<b>ثانياً- البحث العلمي</b>					
					11. أحرص على نشر أبحاثي في مجلات علمية محكمة ذات سمعة أكاديمية مرموقة
					12. أسعى إلى تنمية مهاراتي البحثية باستمرار
					13. أشارك في مشاريع بحثية تنافسية مع باحثين من جامعات ومؤسسات بحثية
					14. أشارك في مؤتمرات علمية (دولية ومحلية) تتعلق بتخصصي الدقيق

					15. أحصل على الدعم المادي اللازم لإنجاز مشاريعي البحثية
					16. أشارك المعرفة بين التخصصات المختلفة لتحسين جودة البحث العلمي
					17. أعمل ضمن فرق بحثية من داخل الجامعة وخارجها
					18. أحث طلبتي على كتابة الأبحاث العلمية
					19. أشارك في الأنشطة العلمية التي تنظمها الجامعة
					20. ألتزم بأخلاقيات البحث العلمي في الجامعة
<b>ثالثاً - خدمة المجتمع:</b>					
					21. أقدم المشورة لمؤسسات المجتمع المدني عند استشارتي
					22. أسهم في إلقاء المحاضرات في المراكز الشبابية
					23. أشارك في الدراسات العلمية الخاصة بتشخيص مشكلات المجتمع المحلي ومعالجتها
					24. أشارك في الأنشطة الهادفة لتنمية مؤسسات المجتمع المختلفة
					25. أشارك من خلال جامعتي في الأعمال التطوعية ذات الصلة بالمبادرات الإنسانية
					26. أحرص على المشاركة في البرامج التدريبية التي تعقدتها الجامعة لخدمة أفراد المجتمع
					27. أوجه طلبتي للمحافظة على الثقافة الوطنية وأعززها
					28. أربط بين وظائف الجامعية (التدريس، والبحث العلمي وخدمة المجتمع).
					29. أقدم مقترحات تسهم في تطوير المجتمع المحلي
					30. أحترم عادات المجتمع وقيمه عند مشاركتي في الأنشطة الاجتماعية.

ملحق (4.3) كتاب تسهيل المهمة

Al-Qadus University  
Faculty of Educational Sciences  
Dean's Office

كلية العلوم التربوية  
مكتب العميد

التاريخ: 2024/ 10 /16

حضرة السادة جامعة / حيا ورحمة الله وبركاته . المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منيرة خليل احمد حميد ورقمها الجامعي (22212271) من تخصص نكتوراه الفلسفة في القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. محمود أبوسمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2024/ 10 /16

حضرة السادة جامعة / الأستاذة المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منيرة خليل احمد حميد ورقمها الجامعي (22212271) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء

هيئاتها التدريسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. محمود أبو سمرقنة  
عميد كلية العلوم التربوية  
Manager of Educational Sciences  
Faculty of Educational Sciences  
Al-Quds University

نسخة: الملف



التاريخ: 2024/ 10 /16

المحترمين

حضرة السادة جامعة / بيت لحم

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منيرة خليل احمد حميد ورقمها الجامعي (22212271) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء

هيئاتها التدريسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2025/2024.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences  
Al-Qadisiyah University

نسخة: الملف



التاريخ: 2024/ 10 /16

حضرة السادة جامعة فلسطين لأهلتي المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منيرة خليل احمد حميد ورقمها الجامعي (22212271) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء

هيئاتها التدريسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

ش.ع.العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبو سمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف



التاريخ: 2024/ 10 /16

حضرة السادة جامعة / فلسفة لتربية محترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الطالبة منيرة خليل احمد حميد ورقمها الجامعي (22212271) من تخصص دكتوراه الفلسفة في

القيادة والإدارة التربوية بإعداد دراسة بعنوان :

" التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء

هيئاتها التدريسية "

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة في الحصول على المعلومات المطلوبة ولتطبيق

الدراسة خلال العام الأكاديمي 2024/2025.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،

كلية العلوم التربوية  
Faculty of Educational Sciences



أ.د. محمود أبوسمرة  
عميد كلية العلوم التربوية

نسخه: الملف

## فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
61	: توزع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية حسب نوعها، وتأسيسها، وأعداد طلبتها، وكلياتها، وأساتذتها.	1.2
80	توزع أفراد مجتمع الدراسة حسب الإقليم والجامعة	1.3
80	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة	2.3-أ
81	توزع أفراد عينة الدراسة حسب المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة	2.3-ب
83	التعديلات التي أجراها المحكمون على أداة الدراسة	3.3
84	معامل ارتباط الفقرة مع المجال والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي	4.3
85	معامل ارتباط الفقرة مع المجالات والدرجة الكلية لمقياس الرشاقة التنظيمية	5.3
86	معامل ارتباط الفقرة مع المجالات والدرجة الكلية لمقياس الأداء الوظيفي	6.3
87	معاملات ثبات أداة الدراسة	7.3
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية	1.4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال دعم الإدارة العليا للتحول الرقمي	2.4
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي	3.4

- 4.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال  
البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي 93
- 5.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال  
الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي 94
- 6.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال  
البنية الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي 95
- 7.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التحول الرقمي في الجامعات  
الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات  
الخبرة 96
- 8.4 تحليل التباين الرباعي ( 4 Way ANOVA ) للفروق في المتوسطات الحسابية  
لمستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية  
والرتبة الأكاديمية والجنس وسنوات الخبرة 97
- 9.4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى التحول الرقمي في  
الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية 97
- 10.4-أ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات التحول الرقمي في  
الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس  
وسنوات الخبرة 98
- 10.4-ب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى مجالات التحول الرقمي في  
الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية والجنس  
وسنوات الخبرة 99
- 11.4-أ تحليل التباين المتعدد ( MANOVA ) للفروق في مستوى مجالات التحول  
الرقمفي الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية  
والجنس وسنوات الخبرة 100
- 11.4-ب تحليل التباين المتعدد ( MANOVA ) للفروق في مستوى مجالات التحول  
الرقمفي الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية 101

والجنس وسنوات الخبرة

- 103 12.4 نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية للفروق في مستوى مجالات التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير المنطقة الجغرافية والرتبة الأكاديمية وسنوات الخبرة
- 104 13.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية
- 105 14.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة الاستشعار
- 106 15.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة اتخاذ القرار
- 107 16.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال رشاقة الاستجابة والتطبيق
- 108 17.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية
- 109 18.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال الأداء التدريسي
- 110 19.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال البحث العلمي
- 111 20.4 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على مجال خدمة المجتمع
- 112 21.4 قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية بمجالاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية
- 113 22.4 قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي بمجالاتها من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية

## فهرس المحتويات

رقم الصفحة	البيان	المتسلسل
أ		إقرار
ب		إهداء
ج		شكر و عرفان
و		المخلص
هـ		<b>abstract</b>
<b>1</b>		<b>الفصل الأول : مشكلة الدراسة وأهميتها</b>
1		1.1 المقدمة
7		2.1 مشكلة الدراسة
9		3.1 أهداف الدراسة
10		4.1 أهمية الدراسة
11		5.1 مصطلحات الدراسة
12		6.1 حدود الدراسة
<b>13</b>		<b>الفصل الثاني : الأطار النظري والدراسات السابقة</b>
13		1.2 الأدب النظري
13		1.1.2 المحور الأول : التحول الرقمي
13		1.1.1.2 نشأة التحول الرقمي
14		2.1.1.2 مفهوم التحول الرقمي
15		3.1.1.2 أهمية التحول الرقمي
16		4.1.1.2 أهداف التحول الرقمي في التعليم
17		5.1.1.2 فوائد التحول الرقمي
18		6.1.1.2 التحول الرقمي
20		7.1.1.2 مزايا التحول الرقمي في الجامعات

21	وظائف التحول الرقمي	8.1.1.2
23	مبررات التحول الرقمي	9.1.1.2
23	متطلبات التحول الرقمي	10.1.1.2
25	نماذج التحول الرقمي	11.1.1.2
29	تحديات التحول الرقمي	12.1.1.2
31	أبعاد التحول الرقمي	13.1.1.2
32	المحور الثاني : الرشاقة التنظيمية	2.1.2
33	مفهوم الرشاقة التنظيمية	1.2.1.2
34	أهمية الرشاقة التنظيمية	2.2.1.2
35	عناصر الرشاقة التنظيمية	3.2.1.2
36	أهداف الرشاقة التنظيمية	4.2.1.2
38	خصائص الرشاقة التنظيمية	5.2.1.2
38	الرشاقة التنظيمية	6.2.1.2
40	متطلبات الرشاقة التنظيمية	7.2.1.2
43	مقومات الرشاقة التنظيمية	8.2.1.2
44	محددات الرشاقة التنظيمية	9.2.1.2
45	مقاييس الرشاقة التنظيمية	10.2.1.2
46	أبعاد الرشاقة التنظيمية	11.2.1.2
48	الحمور الثالث :الأداء الوظيفي	3.1.2
49	مفهوم الأداء الوظيفي	1.3.1.2
50	أثر الأداء الوظيفي في تطوير بيئة العمل الأكاديمية وتعزيز الانتاجية	2.3.1.2
50	خصائص الأداء الوظيفي	3.3.1.2
52	عناصر الأداء الوظيفي	4.3.1.2
52	أنواع الأداء الوظيفي	5.3.1.2
54	العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي	6.3.1.2
55	محددات الأداء الوظيفي	7.3.1.2

56	مؤشرات الأداء الوظيفي	8.3.1.2
57	معوقات الأداء الوظيفي	9.3.1.2
57	أبعاد الأداء الوظيفي	10.3.1.2
59	المحور الرابع : نبذة الجامعات الفلسطينية	4.1.2
64	الدراسات السابقة ذات الصلة	1.2
64	الدراسات التي تناولت متغير التحول الرقمي	1.2.2
67	الدراسات التي تناولت متغير الرشاقة التنظيمية	2.2.2
71	الدراسات التي تناولت متغير الأداء الوظيفي	3.2.2
73	الدراسات التي تناولت العلاقة بين التحول الرقمي والرشاقة التنظيمية	4.2.2
74	ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	5.2.2
79	<b>الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات</b>	
79	منهجية الدراسة	1.3
79	مجتمع الدراسة	2.3
79	عينة الدراسة	3.3
80	أداة الدراسة	4.3
83	الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة	1.4.3
88	المعالجة الأحصائية	5.3
88	متغيرات الدراسة	6.3
89	إجراءات الدراسة	7.3
90	<b>الفصل الرابع : نتائج الدراسة</b>	
90	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.4
97	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.4
105	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.4
108	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.3
112	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.3

113	النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	6.3
115	الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات	
115	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.5
120	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.5
123	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث	3.5
127	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع	4.5
130	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس	5.5
132	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال السادس	6.5
133	التوصيات	7.5
135	المصادر والمراجع	
150	فهرس الملحقات	
177	فهرس الجداول	
179	فهرس المحتويات	