

أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الاداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في قطاع غزة

وسام كامل ياسين العقاد

جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم - كلية الدراسات العليا - السودان

Wesamaggad2030@hotmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في قطاع غزة واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الجامعات الخاصة موزعين كالتالي (اداري- أكاديمي- أكاديمي اداري) البالغ عددهم (700) موظف وموظفة، وتمثلت العينة الفعلية للدراسة (365)، وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: التحليل الاستراتيجي يرتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بالأداء المؤسسي، كما أن التحول الرقمي يلعب دوراً وسيطاً مهماً، حيث يعزز هذه العلاقة، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي، كما أظهرت النتائج أن دعم القيادة يرتبط بعلاقة مباشرة متوسطة القوة بالأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية الخاصة، ويلعب التحول الرقمي دوراً وسيطاً مهماً في تعزيز هذه العلاقة، مما يساهم في تطوير الأداء المؤسسي. كما قدمت الدراسة بعض التوصيات أهمها: تحسين متابعة تنفيذ الاستراتيجيات من خلال نظام رقابي متكامل، تعزيز دور التحول الرقمي في تطوير الأداء المؤسسي لذا يوصى بتبني حلول تكنولوجيا متطورة ومتكاملة مع الخطط الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، التخطيط الاستراتيجي، الجامعات الخاصة، قطاع غزة.

The Impact of Digital Transformation and Strategic Planning on Enhancing Institutional Performance in Private Universities in the Gaza Strip

Wesam Kamel Yassin Al-Aqqad

University of the Holy Quran and the Foundation of Sciences
College of Graduate Studies – Sudan
Wesamaggad2030@hotmail.com

Abstract:

This study aimed to examine the impact of digital transformation in the strategic planning and institutional performance in private universities in the Gaza Strip. The study adopted a descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as the primary data collection instrument. The study population consisted of employees working in private universities, including academic, administrative, and academic-administrative staff, with a total population of 700 employees. The final study sample comprised 365 respondents. The findings revealed that strategic analysis has a strong and direct positive relationship with institutional performance. Furthermore, digital transformation was found to play a significant mediating role by strengthening this relationship, thereby contributing to the enhancement of institutional performance. The results also indicated that leadership support has a moderate direct positive relationship with institutional performance in Palestinian private universities. In addition, digital transformation significantly mediates this relationship, reinforcing its impact on improving institutional performance. And Based on these findings, the study recommends strengthening the monitoring and evaluation of strategy implementation through an integrated control system. It also emphasizes the need to enhance the role of digital transformation in improving institutional performance by adopting advanced technological solutions that are fully aligned with strategic plans and organizational objectives.

Keywords: Strategic Planning, Digital Transformation, Institutional Performance, Leadership Support, Private Universities, Gaza Strip.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

لقد أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات في حال أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها، ولا شك ان التخطيط الاستراتيجي يوفر الإطار الأساسي والمهم الذي يتم فيه تطوير جميع الخطط الأخرى، وحيث أن جميع أنشطة المؤسسة تعتمد في نهاية الأمر على استراتيجيتها فإن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أكثر أنواع التخطيط أهمية بالنسبة للمؤسسة. ولأن مؤسسات التعليم أحد أهم مؤسسات الدولة التي لا بد لها من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية وحداثة، للوصول الى أعلى درجة من التطوير والكفاءة في تحقيق الأهداف المرجوة، فترى الباحثة ان الجامعات تمر بفترة تحول كبيرة لتواكب المفاهيم الجديدة مثل الثورة المعرفية والثورة التكنولوجية والتعليم الرقمي والذي أصبح يشكل تحدياً امام التعليم الجامعي. كما أن تطوير الأداء في المؤسسات بكل معاييرها يرتكز على التخطيط الاستراتيجي في بناء أساس سليم وصلب لكل مكوناته المتمثلة في تخطيط السياسات وتطوير العمليات واستثمار الموارد وتطوير الامكانيات البشرية والمادية ايضا بما يحقق أهداف المؤسسة والجامعة. وقد كان للجامعات الفلسطينية - رغم حداثة تجربتها- محاولات جادة للارتقاء بأدائها، ومحاكاة نظيراتها من الجامعات العربية والعالمية، وبذلت جهوداً ولا زالت في وضع استراتيجيات تتبنى التخطيط الاستراتيجي في ضوء التحول الرقمي وهذا كله سعياً منها لتطوير أداء المؤسسة.

مشكلة البحث:

لقد أصبح التخطيط للتحول الرقمي عملية ضرورية وأولوية للجامعات لكي تستطيع مواكبة متطلبات العصر المتسارعة والمتقدمة في حال أرادت التطور والتمتع بالتميز والمنافسة المستمرة. وهذا يحتاج الى وجود خطة استراتيجية تتناسب مع التحول الرقمي والتي

بدورها تضمن النجاح والتميز والتطور للجامعات وللعاملين فيها على حد سواء. فعدم وجود خطة استراتيجية لا يمكن ان يكون هناك نجاح للتحويل الرقمي في أي منظمة أعمال، كما أن الربط بين الخطة الاستراتيجية وتطوير الأداء في ضوء التحويل الرقمي يعتبر ضعيف جداً. من هنا جاءت فكرة البحث والمشكلة للتعرف على أثر التحويل الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي بالتطبيق على الجامعات الخاصة في قطاع غزة. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء في محاولة للإجابة على التساؤل الآتي: ما هو أثر التحويل الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في قطاع غزة؟

ومنه تتفرع التساؤلات الأتية:

1. ما هو أثر التحويل الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (رؤية ورسالة) الجامعات الخاصة وبين تعزيز الأداء المؤسسي؟
2. ما هو أثر التحويل الرقمي و التخطيط الاستراتيجي (بيئة العمل الداخلية والخارجية) في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة في قطاع غزة ؟
3. هل يؤثر التحويل الرقمي بدعم القيادة (الإدارة العليا) في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية العلمية: تتبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من تناولها لموضوع التخطيط الاستراتيجي بوصفه أحد المرتكزات الأساسية لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها في بيئة عمل تتسم بالتغير والتطور المتسارع. كما تسهم الدراسة في إثراء الأدبيات العلمية من خلال بحث العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في ظل التحويل الرقمي، باعتباره أحد المتغيرات الحديثة والمؤثرة في بيئة الأعمال المعاصرة. كذلك تسلط الدراسة الضوء على أهمية دمج ممارسات التحويل الرقمي في عمليات التخطيط الاستراتيجي، بما يعزز فهم

الأبعاد النظرية للعلاقة بين هذه المتغيرات، ويوفر إطارًا معرفيًا يمكن الاستناد إليه في الدراسات المستقبلية، لا سيما في مؤسسات التعليم العالي والجامعات الخاصة. ثانيًا: الأهمية العملية: تتجلى الأهمية العملية لهذه الدراسة في كونها من الدراسات التي تتناول التحول الرقمي بوصفه متغيرًا وسيطًا في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي، الأمر الذي يتيح فهمًا أعمق للآليات التي يمكن من خلالها تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة. كما تسعى الدراسة إلى بناء روابط تفسيرية بين التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي من جهة، وبين التحول الرقمي والأداء المؤسسي من جهة أخرى، بما يساهم في تقديم مؤشرات عملية تدعم متخذي القرار والقائمين على التخطيط الاستراتيجي في الجامعات. ومن المتوقع أن تساعد نتائج الدراسة إدارات الجامعات الخاصة على تشخيص جوانب القوة والقصور في خططها الاستراتيجية الرقمية الحالية أو المستقبلية، بما يدعم تطوير سياساتها وممارساتها الإدارية ويعزز قدرتها على تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.

أهداف البحث:

الهدف الرئيس: التعرف على أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في قطاع غزة.

الأهداف الفرعية:

1. التعرف على أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (رؤية ورسالة) الجامعات الخاصة في تعزيز الأداء المؤسسي.
2. التعرف على أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) لبيئة العمل الداخلية والخارجية في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة في قطاع غزة.
3. التعرف على أثر التحول الرقمي في دعم القيادة (الإدارة العليا) في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة.

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في قطاع غزة. وتتفرع منها عدة فرضيات:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (رؤية ورسالة) الجامعات الخاصة في تعزيز الأداء المؤسسي.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (التحليل الاستراتيجي) لبيئة العمل الداخلية والخارجية في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة في قطاع غزة.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تتمثل في " أثر التحول الرقمي كمتغير وسيط في العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في قطاع غزة " والمعروف عن المنهج الوصفي التحليلي أنه يستخدم "لدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات.

حدود الدراسة:

تشمل الدراسة على الحدود التالية:

- **الحدود المكانية:** الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة وتشمل ثلاث جامعات على النحو التالي (جامعة فلسطين، جامعة غزة، جامعة الاسراء).
- **الحدود الزمانية:** في الفترة من 2013-2023م.
- **الحدود البشرية:** الموظفون العاملون في الجامعات الخاصة الثلاث في المجال "الأكاديمي والإداري والأكاديمي الإداري".
- **الحدود الموضوعية:** أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في قطاع غزة.

مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

التخطيط الاستراتيجي: يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الاستراتيجية، بوصفه العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الاستراتيجية، ويشير الى عملية صياغة رسالة المؤسسة في ضوء رؤيتها الجوهرية، وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية. (جرادات، 2013)

تطوير الاداء: يُعرّف تطوير الأداء بأنه: عملية تقويم النشاط المُنفَّذ، وقياس مدى توافقه مع الأهداف المحددة، وتحقيقه لنتائج ملموسة على الفرد والوظيفة؛ بشكل يمكن إخضاعه للقياس والمقارنة، ثم التقويم من خلال ما يُتاح من معلومات تُمثّل قاعدة للتغذية الراجعة الداعمة لتوجّهات التطوير. (شافي، 2010)

التحول الرقمي: يمكن تعريف التحول الرقمي على أنه توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات والهيئات الحكومية أو الخاصة (مثل شبكات المعلومات العريضة وشبكة الانترنت وأساليب الاتصال عبر الهاتف الجوال) والتي لها القدرة على تغيير وتحويل العلاقات مع المواطنين ورجال الاعمال ومختلف المؤسسات الحكومية. (إسماعيل، 2010).

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري

التحول الرقمي بين النشأة والمفاهيم:

مقدمة:

تحتل ظاهرة التحول الرقمي باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلًا للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والأكاديمية، بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم، وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الأخرى تولد انعكاسات مباشرة ونتج نمو مستمرًا، وبناء على التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والإدارية والرقابية لإنتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركة

طوعية مستمرة، وتولد نوعا من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلى إدماج العديد من قطاعات المؤسسة (شعلان، 2016)
مفهوم التحول الرقمي:

تتعدد المفاهيم لمصطلح التحول الرقمي الذي يمكن اعتباره ظاهرة ناتجة عن مجموعة من التقنيات الرقمية الحديثة، التي تعمل بشكل متزامن، ومن بين هذه التقنيات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، وبلوك تشين وغيرها، إذ إن التحول الرقمي يؤدي إلى إنتاج كمية كبيرة وجديدة من المعلومات يمكن أن تساهم في صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي، (Lanzoll, 2019) وفيما يلي استعراض لأهم المفاهيم، (Lanzoll, 2019)، وفيما يلي استعراض لأهم المفاهيم الخاصة بالتحول الرقمي:

1. عملية إعادة تصميم الأعمال والأنشطة والعمليات والإجراءات والخدمات وتحويلها إلى عمليات رقمية إلكترونية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق الاستفادة من الواقع الرقمي في جميع جوانب الأعمال (وزارة الاتصال وتكنولوجيا المعلومات، 2021).

2. استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بهدف تطوير الأداء المؤسسي، وزيادة الفعالية والكفاءة في مستوى تقديم الخدمات الحكومية عبر توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة (البلوشية وآخرون، 2020) وعليه فإن التحول الرقمي في الأعمال الحكومية، هو عبارة عن أي إجراء تغييرات جذرية تطل نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا. (السلامي، 2019)

أهداف التحول الرقمي:

تتمثل أهداف التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي حسب ما ذكرته دراسة (السلامي ووشي، 2019) فيما يلي:

1. تعزيز تجارب الطلبة: وذلك بالتركيز على تحسين وتطوير المقررات الدراسية ومصادر التعلم المتنوعة ونظام إدارة الطلبة ومؤشرات أداء الطلبة.

2. تحسين تجربة التعلم: وذلك من خلال دمج التكنولوجيا في العملية التعليمية، من خلال استخدام منصات التعلم عبر الانترنت، الفصول الافتراضية، المحتوى التفاعلي حسب ما اشارت لها كل من دراسة (Eyun et all;2017).
3. تحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز مؤسسة عن مؤسسة باستخدام السبل الرقمية.
4. تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية: التركيز على توفر المعلومات الإدارية ومؤشراتها وتبادل هذه المعلومات بشكل الكتروني رقمي لاختصار الوقت والجهد وتحقيق مبدأ البنية.

خصائص التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية:

يمكن تحديد مجموعة من الخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي، ومنها (أسامة، 2013):

1. القدرة على التكيف: أن تكون المؤسسات التعليمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية الخارجية.
2. التميز: حيث تعطي للمؤسسات التعليمية القدرة على التميز والمنافسة.
3. وجود بناء تنظيمي شبكي: حيث يربط بين المؤسسات التعليمية وبعضها وبين المؤسسات والعاملين بداخلها.
4. الشفافية والنزاهة: حيث تعمل على تنظيم وتوضيح الأدوار والمهام والمسؤوليات والأهداف.

- التخطيط الاستراتيجي أهميته ومستوياته:

أهمية التخطيط الاستراتيجي (طوقان، 2018):

- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة والقائمين عليها في تحديد وبلورة أهدافها
- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على التعرف على قدرتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها.

- يساهم التخطيط الاستراتيجي في التنبؤ بأية معوقات أو متغيرات في البيئة الخارجية ويساعد في التخطيط للتغلب على هذه المعوقات.
 - إيجاد رؤية شاملة لوحدات المنظمة والتخطيط لتفعيل مهامها بشكل متكامل لا تضارب فيه.
 - يساعد على توزيع الأهداف على الفترة الزمنية المناسبة.
 - يساهم في الاستفادة من كافة المستويات الإدارية.
- مستويات التخطيط الاستراتيجي (ذيب، 2020):**
- مستوى الإدارة العليا يركز على تنمية الأنشطة والمشاريع التي تقدمها المبادرة عبر وحدات أعمالها.
 - مستوى الإدارة التنفيذية... تخطيط مزيج الأنشطة داخل وحدة الأعمال (الإدارة التنفيذية) وتخصيص الموارد والعلامات داخل الخط من حيث العمق والاتساع.
 - مستوى وحدة الأنشطة والمشاريع... تنمية استراتيجيات التسويق لخطط المشاريع والأنشطة والإعلان عنها قبل وبعد ممارستها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة:

الدراسات العربية:

- 1- دراسة: مصطفى يوسف صافي وخيرية يحي، 2022م، بعنوان "التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي وأثره على تحسين أداء العاملين 2014-2021" هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الخطط الاستراتيجية على أداء العاملين في مجمع فلسطين الطبي في رام الله، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد الباحثان على أداة الاستبانة، حيث وزعت على عينة عشوائية قوامها (65) موظف وموظفة من العاملين في المجمع الطبي، كما استند الباحثان على الخطط الاستراتيجية الموضوعة خلال السنوات 2014-2021،

حيث أظهرت النتائج وجود درجة متوسطة لتطبيق أبعاد التخطيط الاستراتيجي في مجمع فلسطين الطبي ومن وجهة نظر العاملين فيه، حيث بلغت النسبة المئوية للإجابات (56.4%) وكانت من أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي: أنه جاء ترتيب أبعاد التخطيط الاستراتيجي لدى مجمع فلسطين الطبي تنازلياً كالآتي: (توافق الخطط الاستراتيجية مع البيئة الداخلية له، توافق الخطط الاستراتيجية مع احتياجات العاملين، مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية، مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين)، حيث بلغت نسبها المئوية (62.0%، 60.0%، 54.0%، 49.4%)، وقد جاءت جميعها بدرجات متوسطة باستثناء بعد مساهمة التخطيط الاستراتيجي في رفع كفاءة العاملين وبدرجة منخفضة، وفي ضوء ذلك كانت أهم المقترحات للباحثان هي: تعزيز مشاركة العاملين في وضع الخطط الاستراتيجية للمجمع كونهم المنفذين للأهداف والخطط المرسومة وعلى دراية أعمق بتفاصيل العمل.

2- دراسة: خليل ماضي وطارق أبو حجير، 2020م بعنوان "مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي". هدف البحث إلى معرفة مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية (جامعة فلسطين، جامعة غزة، جامعة الأسراء) وقد تم استخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية حسب الجامعة، حيث تم توزيع (170) استبانة على مجتمع الدراسة وتم الحصول على (110) استبانة صالحة للتحليل بنسبة استرداد 65% تقريبا، وقد توصل البحث إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك موافقة كبيرة بنسبة 81.52% لدعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، وبنسبة أقل لمجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي بنسبة 78.82% بينما مجال توفر البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي جاء بنسبة 77.88%، ومجال البيئة الإدارية

والمالية المناسبة للتحول الرقمي بنسبة 76.20% وفي المرتبة الأخيرة مجال الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي بنسبة 74.97% كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى الى (العمر، الوظيفة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تعزى الى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة)، وبناءً على نتائج البحث، كان من أهم توصياته: العمل على توفير كافة العوامل الداعمة لجهوية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الادارية والمالية إضافة الى تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية.

الدراسات الاجنبية:

3- دراسة (Zaika & Chubka, 2024) بعنوان "The role of technology in the strategic planning of international companies: Digital transformation and efficiency". تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكنولوجيا في التخطيط الاستراتيجي للشركات الدولية، مع التركيز على التحول الرقمي وكفاءته في تحسين العمليات الاستراتيجية. كما تسعى الدراسة إلى تحديد التحديات والفرص المرتبطة بالتحول الرقمي، واستكشاف كيف يمكن للتقنيات الحديثة تحسين عملية صنع القرار وتطوير الاستراتيجيات في بيئة الأعمال العالمية، استهدفت الدراسة الشركات الدولية التي تطبق استراتيجيات التحول الرقمي، وركزت على تحليل دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين كفاءة التخطيط الاستراتيجي لهذه الشركات. تمت مقارنة الأنظمة التحليلية الرقمية من حيث الوظائف والتكلفة والكفاءة لتحديد الأدوات الأكثر فعالية في دعم التخطيط الاستراتيجي، أوضحت الدراسة أن التحول الرقمي يوفر مزايا تنافسية للشركات الدولية، مما يساهم في تحسين كفاءة الأنشطة التشغيلية والاستراتيجية، أثبتت الدراسة أن استخدام الأنظمة التحليلية الحديثة يمكن أن يساعد الشركات على تحليل البيانات

الضخمة وتحسين عملية صنع القرار الاستراتيجي، خلصت الدراسة إلى أن دمج التحول الرقمي في التخطيط الاستراتيجي أصبح شرطاً أساسياً لضمان الاستفادة والنمو في الأسواق العالمية، استعرضت الدراسة مزايا وعيوب أنظمة التحليل الرقمية، مؤكدة أن الشركات التي تعتمد على الأدوات الرقمية الحديثة تحقق نتائج أفضل من حيث الكفاءة والمرونة الاستراتيجية.

4- دراسة (Rahman et al., 2024) بعنوان "The effectiveness of digital transformation on organizational performance: A literature review". تهدف هذه الدراسة إلى تحليل مدى فاعلية مبادرات التحول الرقمي على أداء المؤسسات، وذلك من خلال مراجعة الأدبيات العلمية المنشورة بين عامي 2019 و2023. تسعى الدراسة إلى فهم أبعاد التحول الرقمي المختلفة وكيفية تأثيرها على مؤشرات الأداء المؤسسي، أظهرت النتائج أن تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بشكل فعال يؤدي إلى زيادة إنتاجية الموظفين، يرتبط التحول الرقمي بتحسين مستويات رضا الموظفين عن بيئة العمل، يؤدي تبني التحول الرقمي إلى تعزيز الأداء المؤسسي بشكل عام.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

يتضح من استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية وجود اهتمام متزايد بموضوعات التخطيط الاستراتيجي والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، لما لها من أهمية في تعزيز كفاءة المؤسسات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية المتسارعة. وقد أظهرت الدراسات السابقة وجود علاقة إيجابية بين التخطيط الاستراتيجي وتحسين الأداء المؤسسي، كما أكدت أهمية التحول الرقمي في رفع كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية وتعزيز فعالية الأداء داخل المؤسسات المختلفة. كما بينت الدراسات العربية، مثل دراسة صافي ويحيى (2022)، الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء العاملين وضرورة إشراكهم في إعداد الخطط الاستراتيجية، في حين ركزت دراسة ماضي وأبوجحير (2020) على قياس مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة للتحول الرقمي والعوامل المؤثرة في

نجاحه. أما الدراسات الأجنبية، فقد تناولت العلاقة بين التكنولوجيا والتخطيط الاستراتيجي ودور التحول الرقمي في دعم كفاءة المؤسسات وتحسين عمليات صنع القرار وتحقيق الميزة التنافسية، كما في دراسة (Zaika and Chubka (2024) ، إضافة إلى تأكيد دراسة Rahman et al. (2024) على الأثر الإيجابي للتحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وزيادة إنتاجية العاملين وتحسين بيئة العمل.

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

مجتمع الدراسة:

يعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة محل البحث، وبناء على مشكلة الدراسة وأهداف الدراسة فإن مجتمع الدراسة يتكون من الموظفين العاملين في الجامعة الخاصة الفلسطينية في قطاع غزة " أكاديمي، إداري، أكاديمي إداري" وهي جامعة غزة، جامعة الاسراء، جامعة فلسطين، ويوضح الجدول رقم (1) عدد العاملين في الجامعات الثلاثة وفق بيانات وزارة التربية والتعليم العالي لعام 2022-2023.

جدول رقم (1) يوضح مجتمع الدراسة

المجموع	اداري	أكاديمي	الجامعة
99	63	36	جامعة غزة
240	123	117	جامعة الاسراء
361	251	110	جامعة فلسطين
700			المجموع

اعداد الباحثة بناء على الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2022-2023

عينة الدراسة : قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان من خلال منصة Google Forms وعبر المجموعات الخاصة بموظفي الجامعات، وذلك نظراً للظروف الصعبة التي يمر بها قطاع غزة بسبب الحرب. وبسبب هذه الظروف، تعذر إجراء التوزيع الميداني للاستبيان أو الوصول المباشر إلى المشاركين، مما استدعى الاعتماد على الوسائل الإلكترونية لضمان جمع البيانات المطلوبة وقد تم جمع 376 استبانة صالحة للتحليل.

أولاً: توصيف خصائص عينة الدراسة:

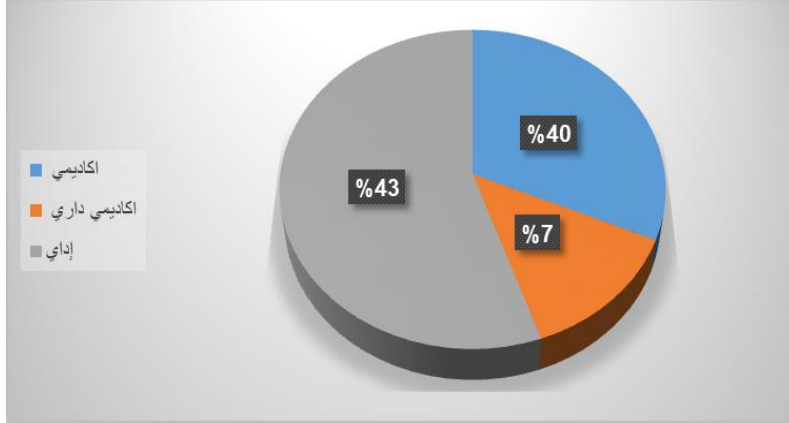
يتضح من الشكل رقم (1) أن نسبة الذكور تمثل 73%، بينما تشكل الإناث 27%. يشير هذا إلى أن الذكور يمثلون الفئة الأكثر انتشارًا ضمن العينة المدروسة، بفارق طفيف عن نسبة الإناث، وبالتالي هناك توزيع متوازن نسبياً بين الفئتين.



شكل (1) توصيف عينة الدراسة طبقاً للنوع (ذكر - انثى)

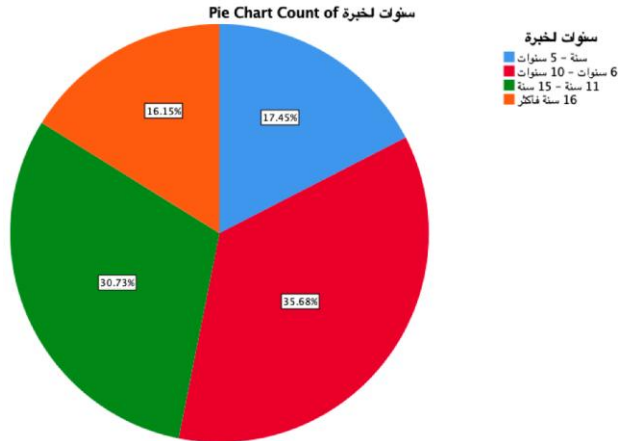
المصدر: من التحليل الإحصائي.

وفقاً للشكل رقم (1) تمثل جامعة غزة نسبة 14% من إجمالي العينة، بينما تشكل جامعة الإسراء نسبة 34%، وتستحوذ جامعة فلسطين على النسبة الأكبر بـ 52%، ويشير هذا التوزيع إلى أن غالبية العينة تنتمي إلى جامعتي الإسراء وفلسطين، حيث تتقارب نسبتهما بشكل كبير، بينما تشكل جامعة غزة النسبة الأقل ضمن العينة. كذلك يُظهر الشكل توزيعاً متوازناً نسبياً بين الجامعات، مع اختلاف بسيط في نسبة تمثيل كل منها، مما يعكس تمثيلاً جيداً لعينة الدراسة.



شكل (2) توصيف عينة الدراسة طبقاً للوظيفة
المصدر: من التحليل الاحصائي.

يوضح الشكل رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفقاً للوظيفة، حيث تمثل الفئة الأكاديمية بنسبة 40%، اما الفئة الإدارية بنسبة 53%، بينما تمثل فئة الأكاديمي بوظيفة إدارية أقل نسبة بمقدار 7%.



شكل (3) توصيف عينة الدراسة طبقاً لسنوات الخبرة
المصدر: من التحليل الاحصائي.

يوضح الشكل رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات الخبرة. يظهر أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من لديهم خبرة بين 11 إلى 15 سنة، حيث بلغت نسبتهم 35.68%، تليها فئة 16 سنة فأكثر بنسبة 30.73%. أما فئة 6 إلى 10 سنوات فقد شكلت 16.15%، بينما تمثل الفئة الأقل خبرة (من سنة إلى 5 سنوات) نسبة 17.45%، يعكس هذا التوزيع أن غالبية العينة تتكون من أفراد يمتلكون خبرة متوسطة إلى طويلة (11 سنة فأكثر)، مما يشير إلى أن المشاركين لديهم معرفة وخبرة مهنية

ثانياً: صدق وثبات أداة الدراسة:

عنت الباحثة عناية فائقة بالتحقق من ثبات المقياس Reliability وصدق المقياس Validity. ويقصد بثبات المقياس " قدرة المقياس على إعطاء نفس درجات المقياس إذا أعيد استخدامه بعد فترة محدودة من الزمن بواسطة نفس الفرد. كما يقصد بصدق المقياس " التأكد من أن قائمة الاستقصاء سوف تقيس ما أعدت لقياسه، أي شمول قائمة الاستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها ويمكن توضيح قيمة مقياس الثبات وقيمة مقياس الصدق حيث ان معامل الصدق = الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس

جدول (1) يوضح نتائج معياري الثبات والصدق

البُعد	الرمز	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (rho a)	الموثوقية المركبة (rho c)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
التخطيط الإستراتيجي	X	0.7460	0.8418	0.8161	0.6185
الرؤية والرسالة	X1	0.7070	0.8408	0.8475	0.6204
التحليل الاستراتيجي لبنية العمل الداخلية والخارجية	X2	0.7877	0.8875	0.8507	0.6253
دعم القيادة (الإدارة العليا)	X3	0.8837	0.9401	0.9544	0.6481

الرمز	ألفا كرونباخ	الموثوقية المركبة (rho a)	الموثوقية المركبة (rho c)	متوسط التباين المستخرج (AVE)	البُعد
M	0.9648	0.9727	0.9687	0.6625	التحول الرقمي
M1	0.7163	0.8463	0.8051	0.6777	البنية التحتية الرقمية
M2	0.7483	0.8650	0.8081	0.6832	التعليم الإلكتروني
M3	0.8396	0.9163	0.9189	0.6157	إدارة العمليات الرقمية
M4	0.7987	0.8937	0.9387	0.6042	المهارات الرقمية
Y	0.9705	0.9851	0.9730	0.6805	الأداء المؤسسي

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

توضح نتائج الجدول السابق مستوى الثبات والصدق لأدوات القياس المستخدمة في الدراسة، من خلال مجموعة من المؤشرات الإحصائية، مثل ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخرج (AVE). هذه المؤشرات تُستخدم لتقييم مدى دقة وثبات المتغيرات التي يتم قياسها.

الفصل الرابع: تحليل بيانات الدراسة

الإجابة على أسئلة الدراسة:

وللإجابة على السؤال الأول: ما هو أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (رؤية ورسالة) الجامعات الخاصة وبين تعزيز الأداء المؤسسي؟ فقد تم استخدام الأوساط الحسابية والانحراف المعياري ومعاملات الاختلاف مع ترتيبها إحصائياً حسب الجدول المدرج أدناه:
أولاً: نتائج تحليل المتغير الخاص بأثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (رؤية ورسالة) الجامعات الفلسطينية الخاصة بقطاع غزة:

الجدول (2) يوضح نتائج التحليل الوصفي لأبعاد متغير لتحول الرقمي والتخطيط الإستراتيجي.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
2	17.93%	0.694	3.870	تمتلك الجامعة أنظمة تقنية حديثة تدعم التحول الرقمي
4	26.00%	0.962	3.700	توفر الجامعة الحلول البديلة لمتابعة أعمالها أثناء الأعطال التكنولوجية.
1	20.41%	0.800	3.920	تمتلك الجامعة الكوادر البشرية المؤهلة لاستخدام البرامج الحاسوبية الحديثة والمتطورة
3	24.99%	0.942	3.770	لدى الجامعة لوائح وقوانين تدعم عملية التحول الرقمي
5	18.72%	0.714	3.815	البنية التحتية الرقمية
2	18.50%	0.762	4.120	تعتمد الجامعة على منصات تعليم إلكتروني متطورة..
1	20.90%	0.863	4.130	يتوفر تدريب على استخدام الأنظمة الإلكترونية لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس
3	12.84%	0.524	4.080	يتم دمج الأدوات الرقمية في المقررات الدراسية لتعزيز التعلم.
1	15.74%	0.647	4.111	التعليم الإلكتروني
1	16.14%	0.660	4.090	العمليات الإدارية (مثل التسجيل، التقييم) تتم إلكترونياً بسهولة ويسر.
3	17.20%	0.652	3.790	يتم التعامل مع الوثائق والمستندات عبر أنظمة إلكترونية دون الحاجة إلى الورق
2	18.87%	0.734	3.890	توفر الجامعة نظاماً إلكترونياً لمتابعة أداء العمل والأنشطة الإدارية
3	15.04%	0.590	3.925	إدارة العمليات الرقمية
1	16.15%	0.667	4.130	لدى الكوادر البشرية في الجامعة معرفة حول تأثير التكنولوجيا الرقمية على العملية التعليمية
2	17.16%	0.683	3.980	تشجع الإدارة الموظفين في الجامعة للحصول على أحدث المهارات الرقمية
3	22.82%	0.867	3.800	يتم تقييم العاملين في الجامعة بناء على كفاءة استخدامهم للمهارات الرقمية الجديدة
2	15.61%	0.620	3.970	المهارات الرقمية
3	20.05%	0.764	3.810	توفر إدارة الجامعة مخصصات مالية لمواكبة التطورات التكنولوجية والرقمية.
2	15.22%	0.592	3.890	توفر إدارة الجامعة التمويل اللازم لعقد دورات تدريبية لموظفيها لزيادة كفاءتهم ومعرفة استخدام البرمجيات الرقمية
1	17.96%	0.729	4.060	تعمل الجامعة على إجراء تحديث دوري للأجهزة

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
				المستخدمة والبرمجيات المتعلقة بإدارة العلميات.
4	16.14%	0.632	3.918	توفر التمويل اللازم
-	15.13%	0.596	3.940	التحول الرقمي

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تُظهر النتائج أن هناك تركيزاً كبيراً على تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب على استخدام الأنظمة الإلكترونية، حيث حصل هذا الجانب على أعلى متوسط حسابي (4.13)، مما يعكس وعي الجامعة بأهمية تأهيل الكوادر البشرية لضمان تحقيق تحول رقمي ناجح. كما سجلت منصات التعليم الإلكتروني متوسطاً مرتفعاً (4.12)، مما يدل على تبني الجامعة لأساليب التعلم الحديثة بشكل متزايد. بالإضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن المهارات الرقمية للكادر البشري تُعد عاملاً مهماً في تحسين العملية التعليمية، حيث حصلت هذه العبارة أيضاً على متوسط مرتفع (4.13)، مما يدل على إدراك تأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة التعليم والتفاعل داخل المؤسسة.

الإجابة على السؤال الثاني: ما هو أثر التحول الرقمي والتخطيط الاستراتيجي (بيئة العمل الداخلية والخارجية) في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة في قطاع غزة؟

جدول (3) يوضح نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل التخطيط الاستراتيجي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
2	28.31%	1.121	4.120	تمتلك الجامعة رؤية استراتيجية واضحة وقابلة للتنفيذ.
1	23.26%	0.963	4.140	تتماشى الرسالة الجامعية مع احتياجات الطلاب والمجتمع
4	26.05%	1.050	4.030	يتم توعية جميع العاملين بالجامعة حول الرؤية والرسالة بشكل مستمر.
3	25.11%	1.017	4.050	يتم تحديث الرؤية والرسالة بشكل دوري لتواكب التغيرات في البيئة التعليمية والمهنية.
1	18.76%	0.759	4.085	الرؤية والرسالة
2	25.09%	1.021	4.070	يتم إجراء تحليل دوري للبيئة الداخلية (الموارد والقدرات) بشكل شامل.

تم النشر في : 2025/12/30

تم القبول في: 2025/12/26

تم الاستلام في : 2025/12/15

www.doi.org/10.62341/HCSJ

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
1	25.22%	1.039	4.120	يتم تقييم العوامل الخارجية (مثل التحديات الاقتصادية والتكنولوجية) عند التخطيط الاستراتيجي.
4	27.27%	1.080	3.960	يتم الاستفادة من نتائج التحليل البيئي في تحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة.
2	18.40%	0.749	4.070	يتم تعديل الاستراتيجيات وفقاً للمتغيرات التي تظهر في البيئة الداخلية والخارجية.
2	16.10%	0.653	4.055	التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية والخارجية
1	18.09%	0.738	4.080	تقدم الإدارة العليا دعماً فعالاً لتنفيذ الاستراتيجيات الجامعية.
3	19.75%	0.792	4.010	يتمتع القادة بقدرة على تحفيز العاملين لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
2	25.36%	1.022	4.030	تلتزم القيادة العليا بمشاركة التوجهات الاستراتيجية مع الجميع في الجامعة.
4	26.40%	1.056	4.000	تشارك القيادة العليا في متابعة تقدم تنفيذ الاستراتيجيات بشكل مستمر.
4	14.36%	0.578	4.026	دعم القيادة (الإدارة العليا)
1	28.66%	1.135	3.960	تحرص الجامعة على توظيف القيم الأخلاقية في جميع استراتيجياتها.
2	28.21%	1.106	3.920	تعزز القيم التنظيمية من التعاون والتفاعل بين الأقسام المختلفة.
3	27.84%	1.044	3.750	تعكس القيم التنظيمية للجامعة التزامها بالجودة والابتكار.
4	25.82%	0.940	3.640	يتم تكريس القيم التنظيمية عبر الأنشطة اليومية والقرارات الاستراتيجية في الجامعة.
5	16.67%	0.637	3.818	القيم التنظيمية
1	23.92%	0.933	3.900	يتم تنفيذ الاستراتيجيات الأكاديمية والإدارية بوضوح وبدقة
4	14.87%	0.507	3.410	يتم توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الجامعية.
2	21.42%	0.801	3.740	يتم متابعة التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات بشكل دوري.
3	40.00%	1.380	3.450	تشارك الجامعة في تنفيذ الاستراتيجيات بالتعاون بين مختلف الأقسام والإدارات.
6	21.06%	0.763	3.626	تنفيذ الاستراتيجيات
2	20.66%	0.841	4.070	يتم تقييم فعالية الاستراتيجيات باستخدام مؤشرات أداء محددة.

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
3	24.45%	0.983	4.020	تُجرى مراجعات دورية للاستراتيجيات لمعرفة مدى تحقيق الأهداف.
1	16.18%	0.670	4.140	يتم الاستفادة من التغذية الراجعة لتحسين الاستراتيجيات الجامعية.
4	19.85%	0.788	3.970	توفر الجامعة آلية مرنة للتكيف مع التحديات التي تواجه الاستراتيجية.
3	17.77%	0.719	4.048	المتابعة والتقييم للاستراتيجية
-	11.29%	0.445	3.936	التخطيط الإستراتيجي

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

تعكس نتائج التحليل الوصفي تفاوتاً في وجهات النظر حول الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمتغير المستقل، حيث تشير القيم المرتفعة للمتوسط الحسابي لبعض العبارات إلى إجماع قوي حول بعض الجوانب، بينما تعكس القيم المنخفضة الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب الاستراتيجية. تظهر النتائج أن الرسالة الجامعية تتماشى مع احتياجات الطلاب والمجتمع حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.14) كما أن هناك وضوحاً في الرؤية الاستراتيجية للجامعة وقابليتها للتنفيذ، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.12)، مما يعكس إجماع المشاركين على أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة تساعد في تحقيق الأهداف المخططة. كما حظيت عملية تقييم العوامل الخارجية عند التخطيط الاستراتيجي على أهمية كبيرة حيث سجلت متوسط (4.1) كما أظهرت النتائج أن تعديل الاستراتيجيات بناء على العوامل البيئية الداخلية والخارجية بأهمية كبيرة، حيث سجلت متوسطاً مرتفعاً (4.07)، مما يشير إلى وعي بأهمية دراسة البيئة المحيطة عند وضع الاستراتيجيات الجامعية. بالإضافة إلى ذلك، تقدم الإدارة العليا دعماً فعالاً في تنفيذ الاستراتيجيات، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط قدره (4.08)، مما يبرز الدور القيادي في ضمان نجاح الخطط الاستراتيجية. من ناحية أخرى، أظهرت بعض العبارات متوسطات حسابية منخفضة، مما يشير إلى تحديات تواجهها الجامعة في بعض المجالات. كان من أبرز هذه التحديات ضعف تنفيذ الاستراتيجيات بالتعاون بين مختلف الأقسام والإدارات، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي (3.45)، مما يعكس ضرورة تعزيز

التنسيق بين الإدارات لضمان تنفيذ استراتيجيات موحدة ومتكاملة. كما سجلت عبارة توفر الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات الجامعية متوسطاً منخفضاً (3.41)، مما يشير إلى تحديات تتعلق بتوفير الإمكانيات المطلوبة لدعم تنفيذ الخطط. الإجابة على السؤال الثالث: هل يؤثر التحول الرقمي بدعم القيادة (الإدارة العليا) في تعزيز الأداء المؤسسي بالجامعات الخاصة؟ تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية:

جدول (4) نتائج التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع الأداء المؤسسي

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
3	17.59%	0.709	4.030	تعمل الجامعة على استقطاب المتميزين والمبدعين في سوق العمل
1	13.85%	0.579	4.180	لدى الجامعة خطة مالية للبحث والتطوير
2	20.37%	0.833	4.090	تحرص الجامعة على تطوير الكفاءات لديها والمحافظة عليها
4	20.00%	0.796	3.980	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة من أجل تطوير أداؤها.
3	15.57%	0.633	4.069	الأداء الإداري
2	19.29%	0.810	4.200	تساهم الجامعة في تقديم الخدمات الاجتماعية المختلفة
1	19.14%	0.806	4.210	تهتم إدارة الجامعة بتنمية التفاعل الاجتماعي الإيجابي فيما بين الموظفين.
1	18.56%	0.780	4.203	الأداء الاجتماعي
1	17.52%	0.720	4.110	تهتم الجامعة بتطوير مهارات العاملين عبر برامج تدريبية مستمرة
3	18.04%	0.716	3.970	يتم تقييم أداء الموظفين بشكل عادل ومنظم
2	18.84%	0.763	4.050	يتم توفير بيئة عمل داعمة تشجع على الابتكار والإبداع
4	16.42%	0.663	4.040	الموارد البشرية
3	20.84%	0.823	3.950	تلتزم الجامعة بتحقيق رضا الطلبة والمستفيدين من خدماتها.
4	22.50%	0.873	3.880	تسعى الجامعة إلى تعزيز التعاون مع الشركاء المحليين والدوليين.
2	19.83%	0.799	4.030	يتم أخذ ملاحظات الطلبة والعاملين بجدية لتحسين الأداء.
1	17.19%	0.722	4.200	توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة مع جميع الأطراف ذات العلاقة.
5	18.08%	0.726	4.014	رضا المستفيدين

الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
2	18.25%	0.761	4.170	تشجع الجامعة على تطوير أفكار جديدة لتحسين الأداء المؤسسي.
3	18.93%	0.782	4.130	تتوفر سياسات تدعم الابتكار في العمل الأكاديمي والإداري
4	20.72%	0.839	4.050	يتم تحفيز العاملين على المشاركة بمبادرات تطويرية.
1	16.86%	0.708	4.200	تسعى الجامعة إلى استكشاف وتطبيق أفضل الممارسات العالمية.
2	17.40%	0.720	4.140	الإبداع والابتكار
-	15.50%	0.633	4.083	الأداء المؤسسي

تعكس نتائج التحليل الوصفي تفاوتاً في وجهات النظر حول الأبعاد المختلفة المتعلقة بالمتغير المستقل، حيث تشير القيم المرتفعة للمتوسط الحسابي لبعض العبارات إلى إجماع قوي حول بعض الجوانب، بينما تعكس القيم المنخفضة الحاجة إلى تحسين بعض الجوانب الاستراتيجية. حيث توضح النتائج ان الرسالة الجامعية تتماشى مع احتياجات الطلاب والمجتمع حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.14) كما أن هناك وضوحاً في الرؤية الاستراتيجية للجامعة وقابليتها للتنفيذ، حيث حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي (4.12)، مما يعكس إجماع المشاركين على أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة تساعد في تحقيق الأهداف المخططة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: نتائج الدراسة:

1. هناك اتفاق عام في آراء عينة الدارسة أن الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة لديها رؤية واضحة يمكن تنفيذها.
2. على الرغم من الجامعات الثلاثة محل الدراسة لديها رؤية واضحة يمكن تنفيذها إلى أن هناك ضعف في متابعة تنفيذ الاستراتيجيات داخل الأقسام المختلفة في الجامعات.

3. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة ضعيفة ولكن دالة إحصائياً بين الرؤية والرسالة والأداء المؤسسي.
4. كما أن هناك علاقة إيجابية قوية بين الرؤية والرسالة والتحول الرقمي.
5. أظهرت النتائج وجود علاقة مباشرة قوية بين التحليل الاستراتيجي والأداء المؤسسي.
6. يؤثر التحليل الاستراتيجي بشكل قوي على التحول الرقمي.

ثانياً: توصيات الدراسة:

- في ضوء نتائج الدراسة التطبيقية قدمت الباحثة مجموعة من التوصيات وهي:
1. يُنصح بتطوير آليات متابعة دورية للتأكد من توافق استراتيجيات الأقسام المختلفة مع الرؤية الشاملة للجامعة.
 2. إنشاء نظام متكامل للمراقبة والتقييم يسمح برصد التنفيذ وتحديد العقبات في الوقت المناسب. ويمكن الاعتماد على نماذج تقييم معيارية (مثل Balanced Scorecard) لتعزيز هذا الجانب.
 3. تفعيل دور القادة في وضع أولويات واضحة وتخصيص الميزانيات اللازمة لدعم المبادرات الاستراتيجية والتحول الرقمي.
 4. تطبيق آليات تواصل وإجراءات عمل مشتركة تساعد على دمج الجهود وتحقيق تكامل الاستراتيجيات عبر جميع مستويات المؤسسة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. أسامة عبد السالم علي. (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 37(2)، 533-560.

2. إسماعيل، محمد صادق. (2010). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية (ط1). القاهرة، مصر: العربي للنشر والتوزيع.
3. البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نبهان بن حارث، والوعوفي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، (1)، 1-20.
4. جرادات، ناصر. (2013). الإدارة الاستراتيجية: منظور تكاملي حديث. عمان، الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
5. خليل، ماضي، وأبو جحير، طارق. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB)، غزة، فلسطين.
6. ذيب، هيثم. (2020). أصول التخطيط الاستراتيجي. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
7. السلامي، جميلة، ووشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 947-968.
8. شافي، عائشة. (2010). مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
9. شعلان، محمد علي حسن. (2016). حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030. مجلة المهندس، (99)، 49-56.
10. صافي، مصطفى يوسف، ويحيى، خيرية. (2022). التخطيط الاستراتيجي لمجمع فلسطين الطبي وأثره على تحسين أداء العاملين (2014-2021): دراسة استطلاعية في مجمع فلسطين الطبي بمدينة رام الله، فلسطين. مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث، 10(2)، 1-22.
11. طوقان، عامر محمد سعيد. (2018). التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي (ط1). عمان، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.

12. وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات. (2021). الدليل الإجرائي لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي. فلسطين: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

References in English:

1. Eyun-Jung Ki, E., & Park, Y. (2017). Digital transformation in education: Concepts, trends, and challenges. *International Journal of Educational Research*, 85, 121–125.
2. Lanzolla, G., Lorenz, A., Miron-Spektor, E., Schilling, M., Solinas, G., & Tucci, C. L. (2019). Digital transformation: What is new if anything? *Academy of Management Discoveries*, 5(3), 341–350.
3. Rahman, A. A., Esa, N. E. Y., & Ahmad, N. A. (2024). The effectiveness of digital transformation on organizational performance: A literature review. *International Journal of Entrepreneurship and Management Practices*, 7(28), 1–12.
4. Zaika, O., & Chubka, I. (2024). The role of technology in the strategic planning of international companies: Digital transformation and efficiency. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*, (106), 76–84.