

مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013م: 2023م)

وسام كامل ياسين العقاد

جامعة القران الكريم وتأسيس العلوم – كلية الدراسات العليا – السودان

Wesamaggad2030@hotmail.com

المستخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013-2023)، وذلك من خلال الكشف عن مدى إسهام التحول الرقمي في تحسين كفاءة وفاعلية الأداء داخل الجامعات الخاصة. وانطلقت الدراسة من أهمية التحول الرقمي بوصفه أحد التوجهات المعاصرة التي تسهم في تطوير مؤسسات التعليم العالي وتعزيز قدرتها على الاستجابة للتغيرات المتسارعة في البيئة التعليمية والتكنولوجية حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من (700) موظف وموظفة من العاملين في الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين، في حين بلغت العينة الفعلية (376) مفردة. وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة، وتحليلها بالاعتماد على برنامج (Smart-PLS V4) لاختبار العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين متغيرات الدراسة وقد أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي قوي للتحول الرقمي على الأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التأثير (0.707) في نموذج القيم التنظيمية و(0.711) في نموذج تنفيذ الاستراتيجيات، بما يؤكد الدور المحوري للتحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث بلغ معامل التأثير المباشر (0.181)، إضافة إلى وجود تأثير إيجابي مرتفع للقيم التنظيمية على التحول الرقمي بلغ (0.617)، مما يعكس أهمية الثقافة

التنظيمية في دعم مبادرات التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعات الخاصة استراتيجيات متكاملة للتحول الرقمي، وتعزيز القيم التنظيمية الداعمة للابتكار والتطوير، وتوفير برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات الرقمية لدى العاملين، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق التنمية المستدامة في الجامعات الفلسطينية الخاصة بالمحافظات الجنوبية.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، القيم التنظيمية، الجامعات الخاصة.

The extent to which digital transformation contributes to enhancing institutional performance in private universities in the southern governorates of Palestine during the period (2013-2023)

Wissam 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 investigate the contribution of digital transformation to enhancing organizational performance in private universities in the southern governorates of Palestine during the period 2013–2023. It sought to examine the relationship between digital transformation, organizational values, and organizational performance, as well as to determine the extent to which digital transformation contributes to improving the efficiency and effectiveness of university operations. The study was motivated by the growing importance of digital transformation as a contemporary approach for developing higher education institutions and strengthening their ability to respond to rapid technological and educational changes. So, the study employed the descriptive-analytical approach, which was deemed appropriate for achieving its objectives.

The study population consisted of 700 employees working in private universities in the southern governorates of Palestine, while the final study sample included 376 respondents. Data were collected using a structured questionnaire and analyzed through Smart-PLS V4 to examine the direct and indirect relationships among the study variables and the findings revealed a strong positive effect of digital transformation on organizational performance, with path coefficients of 0.707 in the organizational values model and 0.711 in the strategy implementation model, confirming the pivotal role of digital transformation in improving institutional performance. The results also indicated a statistically significant positive relationship between organizational values and organizational performance, with a direct effect coefficient of 0.181. Furthermore, organizational values demonstrated a substantial positive effect on digital transformation, with a coefficient of 0.617, highlighting the importance of a supportive organizational culture in facilitating successful digital transformation initiatives. Based on these findings, the study recommends that private universities adopt comprehensive digital transformation strategies, strengthen organizational values that encourage innovation and continuous improvement, and provide specialized training programs to enhance employees' digital competencies, thereby improving organizational performance and supporting sustainable development in higher education institutions.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Performance, Organizational Values, Private Universities.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة

مقدمة:

تعد مؤسسات التعليم أحد أهم مؤسسات الدولة التي لا بد لها من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية وحداثة، للوصول الى اعلى 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 أمام التعليم الجامعي. ولذلك تحتاج الجامعات لمواجهة التحديات المعاصرة إلى تخطيط استراتيجي رقمي الذي يحتاج إلى تقنيات وانظمة تكنولوجيا حديثة ويهتم بتأهيل الكوادر البشرية فيها لمواكبة وفهم التغيير وممارسة مُتطلباته بنجاح، والتحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين. وبما أن الجامعات تُعدُّ أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية؛ فإن قيادات هذه الجامعات تُعدُّ العنصر المحوري في تحقيق ما أُنيطت به من أهداف وغايات تتعلق بفاعلية وكفاءة وتطوير للأداء المرغوب فيه، ويفرض هذا على تلك القيادات توفّر قدرات ومُتطلبات خاصة؛ حتى تكون قادرة على مواجهة التغيّرات والتحوّلات المعاصرة والتعامل معها بكفاءة وإقتدار، جنباً إلى التقنيات الرقمية الحديثة والتي تعمل بشكل متزامن من خلال استراتيجية المنظمة. 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:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في الوقت الراهن تحولات متسارعة فرضتها الثورة الرقمية والتطورات التكنولوجية المتلاحقة، الأمر الذي جعل التحول الرقمي أحد المتطلبات الأساسية لضمان استمرارية الجامعات وتعزيز قدرتها على المنافسة وتحقيق التميز المؤسسي. وفي ظل هذه المتغيرات، لم يعد التحول الرقمي خياراً تنظيمياً، بل أصبح ضرورة استراتيجية تسهم في تطوير العمليات الإدارية والأكاديمية وتحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع كفاءة الأداء المؤسسي. وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين لمواكبة التطورات الرقمية خلال السنوات الأخيرة، إلا أن مستوى الاستفادة من التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي ما يزال يواجه العديد من التحديات المرتبطة

بالبنية التحتية التقنية والموارد البشرية والقدرات التنظيمية، فضلاً عن تفاوت مستويات تبني التطبيقات الرقمية بين الجامعات. كما تشير الأدبيات والدراسات السابقة إلى محدودية الدراسات التي تناولت بصورة مباشرة دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي في قطاع التعليم العالي الفلسطيني، وخاصة في الجامعات الخاصة. ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في الحاجة إلى التعرف على مدى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013-2023)، والكشف عن طبيعة هذا الدور وأبعاده المختلفة، بما يسهم في توفير قاعدة معرفية تساعد صناع القرار في الجامعات على تبني سياسات وإجراءات أكثر فاعلية لدعم التحول الرقمي وتحسين مستويات الأداء المؤسسي. وعليه يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيس الآتي:

ما مستوى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013-2023)؟
ومنه تنفرع التساؤلات الأتية:

1. ما هو مستوى إسهام التحول الرقمي في العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟
2. هل هنالك مستوى لإسهام التحول الرقمي في تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟
3. ما هو أثر إسهام التحول الرقمي في المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي في المحافظات الجنوبية من فلسطين؟

أهمية البحث:

أولاً: الأهمية النظرية: تستمد هذه الدراسة أهميتها النظرية من تناولها لموضوع التحول الرقمي بوصفه أحد الموضوعات المعاصرة التي تحظى باهتمام متزايد في الأدبيات الإدارية والتنظيمية، خاصة في قطاع التعليم العالي الذي يشهد تغيرات متسارعة بفعل التطورات

التكنولوجية والثورة الرقمية. كما تسهم الدراسة في إثراء المعرفة العلمية المتعلقة بالعلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، من خلال استكشاف دور التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين وتتبع أهمية الدراسة كذلك من محاولتها الربط بين عدد من المتغيرات التنظيمية المهمة، والمتمثلة في القيم التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجيات والمتابعة والتقييم، ودراسة أثرها في الأداء المؤسسي في ظل التحول الرقمي، الأمر الذي يسهم في سد فجوة معرفية في الدراسات العربية والفلسطينية المتعلقة بقطاع التعليم العالي. كما يتوقع أن تشكل نتائج الدراسة مرجعاً علمياً للباحثين والمهتمين بمجالات الإدارة الاستراتيجية والتحول الرقمي والأداء المؤسسي، وأن تفتح آفاقاً لدراسات مستقبلية تتناول هذه المتغيرات في بيئات تنظيمية مختلفة.

ثانياً: الأهمية العملية: تتمثل الأهمية العملية للدراسة في إمكانية الاستفادة من نتائجها وتوصياتها من قبل إدارات الجامعات الخاصة وقياداتها الأكاديمية والإدارية في المحافظات الجنوبية من فلسطين، من خلال التعرف على مستوى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح تطبيقه. كما تساعد الدراسة صناعات القرار في الجامعات على تطوير السياسات والخطط والإجراءات الداعمة للتحول الرقمي بما ينعكس إيجاباً على كفاءة العمليات الإدارية والأكاديمية وجودة الخدمات المقدمة. ومن المتوقع أن تقيد نتائج الدراسة المسؤولين عن التخطيط الاستراتيجي وإدارات تكنولوجيا المعلومات ووحدات الجودة والتطوير المؤسسي في الجامعات، من خلال تزويدهم بمؤشرات عملية تساعد على تعزيز التكامل بين التحول الرقمي والأهداف المؤسسية. كما يمكن أن تستفيد منها الجهات المشرفة على مؤسسات التعليم العالي في فلسطين في تطوير البرامج والمبادرات الرامية إلى دعم التحول الرقمي وتحسين الأداء المؤسسي، بما يعزز قدرة الجامعات على تحقيق التميز والاستدامة والتنافسية في بيئة تعليمية متغيرة.

أهداف البحث:

الهدف الرئيس: بيان مستوى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013-2023). وقد تفرعت من الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية وهي حسب الآتي:
الأهداف الفرعية:

- 1- التعرف على بيان مستوى إسهام التحول الرقمي بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.
- 2- التعرف على مستوى إسهام التحول الرقمي في تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة والأداء المؤسسي.
- 3- التعرف على مستوى تطبيق إسهامات التحول الرقمي في دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي

فروض البحث:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013م: 2023م)

ويتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إسهام التحول الرقمي بين القيم التنظيمية وبين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهام التحول الرقمي وبين تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي.
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهام التحول الرقمي وبين دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي.

منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحديد مشكلة البحث التي تتمثل في " إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013م - 2023م) حيث ان المنهجية المطبقة تصف الظاهرة دون التدخل بها.

حدود الدراسة:

تشمل الدراسة على الحدود التالية:

- الحدود المكانية: الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة
- الحدود الزمانية: في الفترة من 2013-2023م.
- الحدود البشرية: الموظفون العاملون في الجامعات الخاصة (إداري، أكاديمي)
- الحدود الموضوعية: إسهام التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي لدى الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين خلال الفترة (2013م: 2023م)
- أدوات الدراسة:
- المصادر الأولية: اعتمدت الباحثة على الاستبانة كأداة رئيسة في جمع البيانات، حيث تم صياغتها لتشمل متغيرات الدراسة المعتمدة بحيث تخدم اهداف الدراسة وفرضياتها.
- المصادر الثانوية: من اجل الحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وفرضياتها اعتمدت الباحثة في تغطية البيانات المطلوبة لتنفيذ الجانب النظري على العديد من المصادر والمراجع المتوفرة في المكتبات منها (الكتب، المقالات، الدراسات، الرسائل الجامعية). بالإضافة الى مواقع الانترنت والمكتبات الالكترونية.

المصطلحات العلمية:

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، بهدف تطوير الاداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والانتاجية، مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها، اضافة الى تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، مما يضمن توفير الوقت والجهد في أن واحد..(إسماعيل،2010)

الجامعات الخاصة: هي معاهد علمية تُسمى كليات تدرس فيها الآداب والفنون والعلوم بعد مرحلة الثانوية العامة وهي خلاف العامة وما يختص به دون غيره (معجم المعاني الجامع) التعريف الاصطلاحي هي مؤسسات تعليمية جامعية تقوم على المبادرة الفردية الخاصة إذ تتولى جهات غير حكومية عمليات الانشاء والتمويل والإدارة ورسم السياسات التعليمية لها وتتمتع باستقلالية كبيرة في توجيه شؤونها العامة والخاصة وتقوم تلك المؤسسات بتقديم خدمة تعليمية للطلاب الحاصلين على مؤهل ثانوي أو ما يعادله وفق نظام قبول محدد ومرن نظير دفع تكاليف الحصول على تلك الخدمة التي يقرها القائمون عليها (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2020)

الأداء المؤسسي: يُعرّف تطوير الأداء المؤسسي 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)

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

الدراسات العربية:

1- دراسة: ثامري صلاح الدين، 2024م، بعنوان "أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة جامعة المسيلة" رسالة دكتوراة. هدفت الدراسة الى قياس مدى مساهمة التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) في

أداء مؤسسات التعليم العالي، استخدم الباحث أداة الاستبيان التي توزعت على الهيئة التدريسية، وتم استخدام برنامج (SPSS V27)، وكان أهم النتائج، يوجد أثر للتحول الرقمي بأبعاده المختلفة على أداء الجامعة، إذ تساهم أبعاد التحول الرقمي (الاستراتيجية، الثقافة التنظيمية، المتطلبات الأمنية والتشريعية، المتطلبات التكنولوجية، المتطلبات البشرية) معا بنسبة 70.6% في التغييرات التي تطرأ على الأداء وهي نسبة جيدة، في حين أن باقي النسبة راجع إلى عوامل أخرى، يعد بعد المتطلبات الأمنية والتشريعية هو أكثر أبعاد التحول الرقمي تأثيراً على الأداء، إذ يساهم ب 56.2%، يليه المتطلبات التكنولوجية. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات فراد عينة الدراسة حول أبعاد التحول الرقمي وأداء الجامعة تعزى لمتغير العمر والرتبة والخبرة المهنية. وقدمت الدراسة بعض التوصيات ومنها، اجراء تجربة مصغرة للمنصات أو الخدمات الرقمية على مستوى جامعة أو كلية أو قسم، قبل تعميمها. على الجامعة أن تقوم بتقييم دوري ومستمر لاستراتيجية التحول الرقمي. وكذلك اشراك منتسبي الجامعة في عملية تطبيق التحول الرقمي أمر من شأنه أن يساهم بشكل كبير في نجاح مشروع التحول الرقمي وكذا في تحسين أداء الجامعة، بالإضافة الى مراجعة الأطر التشريعية الحالية وصياغة أخرى جديدة تتناسب مع خصوصيات التحول الرقمي، توفير برامج التدريب والتكوين بشكل روتيني لكل من الطلبة والأساتذة والاداريين مع توفير الميزانية الكافية لذلك.

2- دراسة: عيبير أحمد علي وعبدالستار محروس فايد، 2022م، بعنوان "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات" هدفت الدراسة إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة وجهت لعينة قوامها (126) قيادة أكاديمية (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة الفيوم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسة الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات تتم بدرجة متوسطة (حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعد التخطيط

3.19، ولبعد التنظيم 3.24، ولبعد المتابعة 3.32، ولبعد الاتصال 3.03، ولبعد اتخاذ القرار 3.03، ولبعد تقييم الأداء (3.4) وأن البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحويل الرقمي توجد بدرجة متوسطة أيضاً (حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد 1.8) وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات بجامعة الفيوم في ضوء متطلبات التحويل الرقمي للجامعات، منها ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحويل الرقمي في أداء العمليات الإدارية من خلال برامج معدة خصيصاً لذلك، وتوفير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات التحويل الرقمي في كافة جوانب الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

3- دراسة: محمد فتحي عبد الرحمن أحمد، 2020م، بعنوان " استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحويل الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية".

هدف البحث الى وضع استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا الى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحويل الرقمي، والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، من خلال تعرف طبيعة التحويل الرقمي للجامعات، ومراحله، وأبرز نماذجه، ومتطلباته، وتوضيح الاسس النظرية للجامعة الذكية، وأهم مقوماتها وأبعادها ومتطلباتها في الفكر الاداري التربوي المعاصر، ورصد جهود جامعة المنيا ومحاولاتها في التحويل الرقمي نحو نموذج الجامعة الذكية، وتحليل الوضع الراهن لبيئتها الرقمية والتكنولوجية، وتحديد عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية للجامعة، وكذلك الفرص والتحديات (التحديات) بالبيئة الخارجية، ثم استعراض أبرز ملامح النموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية في محيطها الثقافي والاجتماعي، واستخلاص أوجه الاستفادة منه في بناء استراتيجية التحويل المقترحة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب ومجالات البحث التربوي المقارن، واسلوب التحليل البيئي الرباعي (SWAT Analysis)، والمدخل البنائي من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين في الادارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي،

وبعض الخبراء المختصين بالتكنولوجيا الرقمية في الجامعة، معتمدا على المقابلات الشخصية المفتوحة / غير المقننة، والاستبيان، والوثائق والتقارير الرسمية، والموقع والبوابة الالكترونية الرسمية للجامعة، وملاحظات الواقع ومعايشته بالتجارب الشخصية، ونتائج الدراسات السابقة للوصول الى استراتيجية مقترحة مكتملة العناصر والاركان، متضمنة خطة تنفيذية لتحويل جامعة المنيا الى جامعة ذكية بما يتناسب ومحيطها الثقافي والاجتماعي، خلال أفق زمني متوقع مقداره خمس سنوات من العام الجامعي 2020م - 2025م.

الدراسات الأجنبية:

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.

5- دراسة (Ramzani & Daud 2024) بعنوان:

"THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A META ANALYSIS"

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار تأثير التحول الرقمي على أداء المؤسسات، اعتمدت الدراسة على منهج تحليل المضمون (Meta-Analysis) لمراجعة وتحليل 37 مقالا علميا منشورا بين عامي 2016 و2023، حيث تم استخلاص البيانات وتحليلها لاستخلاص استنتاجات حول العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، يركز البحث على كيفية استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين الأداء المؤسسي من خلال التغييرات في العمليات، النماذج التجارية، والثقافة التنظيمية.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي ومهم على أداء المؤسسات، حيث يساهم في تحسين الكفاءة والإنتاجية والقدرة التنافسية، هناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على حجم التحول الرقمي، بما في ذلك حجم المنظمة، والصناعة، والثقافة التنظيمية، والقدرة التنافسية، والتغير التكنولوجي، والقدرة التنظيمية في إدارة التحول الرقمي.

6-دراسة (Wang et al., 2020) بعنوان:

**" The effect of digital transformation strategy on performance:
The moderating role of cognitive conflict "**

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير استراتيجية التحول الرقمي (DTS) على الأداء المؤسسي، مع تقديم تحليل شامل لضرورة تنفيذ التحول الرقمي في الشركات الصينية. كما تستكشف الدراسة الدور التعديلي للصراع المعرفي (Cognitive Conflict) في العلاقة بين استراتيجية التحول الرقمي والأداء، مستندةً إلى نظريات مثل "الصراع المنحرف" (Skewed Conflict)، "نظرية المعارضة الأقلية" (Minority Dissent Theory)، و"كثرة الشيء الجيد قد تكون ضارة" (Too-Much-of-a-Good-Thing Theory)، شملت الدراسة عينة كبيرة من الشركات الصينية التي تبنت استراتيجيات التحول الرقمي، مع التركيز على الإدارات العليا لفهم تأثير الصراع المعرفي على الأداء المؤسسي، كشفت الدراسة عن تأثير إيجابي لاستراتيجية التحول الرقمي على الأداء المالي قصير وطويل الأجل في بيئة الأعمال الصينية، عندما يكون مستوى الصراع المعرفي معتدلاً، فإنه يعزز العلاقة الإيجابية بين التحول الرقمي والأداء المالي قصير الأجل، عند ارتفاع مستوى الصراع المعرفي، فإن تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي طويل الأجل يصبح أقل استقراراً.

التعليق العام على الدراسات السابقة:

أظهرت الدراسات السابقة العربية والأجنبية اهتماماً متزايداً بموضوع التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء المؤسسي وتحسين كفاءة المؤسسات التعليمية وغيرها من المؤسسات. وقد أكدت معظم هذه الدراسات وجود علاقة إيجابية وتأثير معنوي للتحول

الرقمي بمختلف أبعاده في رفع مستوى الأداء المؤسسي وتحسين الإنتاجية والكفاءة التنظيمية وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. كما تناولت الدراسات العربية موضوع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي من زوايا متعددة؛ حيث ركزت دراسة ثامري (2024) على قياس أثر التحول الرقمي في أداء مؤسسات التعليم العالي، بينما اهتمت دراسة عبير أحمد علي وعبد الستار فايد (2022) بتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، وسعت دراسة محمد فتحي عبد الرحمن (2020) إلى بناء استراتيجية لتحويل الجامعة إلى جامعة ذكية في إطار التحول الرقمي. أما الدراسات الأجنبية فقد ركزت على تحليل العلاقة بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي بصورة عامة من خلال مراجعات الأدبيات والتحليل البعدي، إضافة إلى دراسة أثر استراتيجيات التحول الرقمي على الأداء المؤسسي والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة.

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة: اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عدة

جوانب، من أبرزها:

1. تناول موضوع التحول الرقمي باعتباره أحد المتغيرات الحديثة المؤثرة في تطوير وتحسين الأداء المؤسسي .
2. التأكيد على أهمية التحول الرقمي في تعزيز كفاءة المؤسسات ورفع مستوى أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية .
3. التركيز على مؤسسات التعليم العالي والجامعات باعتبارها بيئة مهمة لتطبيق التحول الرقمي، كما في دراسات ثامري (2024)، وعبير أحمد علي وعبد الستار فايد (2022)، ومحمد فتحي عبد الرحمن (2020)
4. اعتماد المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات في عدد من الدراسات المشابهة .
5. التأكيد على وجود علاقة إيجابية بين التحول الرقمي والأداء المؤسسي، وهو ما أشارت إليه الدراسات الأجنبية مثل دراسة (Rahman et al. (2024)، ودراسة Ramzani & Daud (2024)، ودراسة Wang et al. (2020).

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدد من الجوانب، أهمها:

1. تختلف من حيث البيئة الجغرافية؛ إذ تركز الدراسة الحالية على الجامعات الخاصة في المحافظات الجنوبية من فلسطين، في حين أجريت الدراسات السابقة في بيئات مختلفة مثل الجزائر ومصر والصين ودول أخرى .
 2. تختلف من حيث مجتمع الدراسة؛ حيث تستهدف الدراسة الحالية العاملين في الجامعات الخاصة الفلسطينية، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على القيادات الأكاديمية فقط أو أعضاء هيئة التدريس أو الشركات والمؤسسات الاقتصادية .
 3. تختلف من حيث الهدف؛ إذ تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على مستوى تطبيق التحول الرقمي في تعزيز الأداء المؤسسي، بينما ركزت بعض الدراسات السابقة على قياس الأثر المباشر للتحول الرقمي أو بناء استراتيجيات للتحول أو تطوير الأداء الإداري .
 4. تختلف من حيث الفترة الزمنية التي تنفذ فيها الدراسة، في ظل التطورات المتسارعة في تطبيقات التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية .
- ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. تعد من الدراسات القليلة (حسب علم الباحثة) التي تناولت موضوع مدى تطبيق التحول الرقمي وأثره في الأداء المؤسسي - الجامعات الخاصة بالمحافظات الجنوبية من فلسطين .
2. تركز على قطاع الجامعات الخاصة الفلسطينية الذي لم يحظ بالقدر الكافي من الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي مقارنة بالبيئات العربية والأجنبية الأخرى .
3. تجمع بين متغيري التحول الرقمي والأداء المؤسسي ضمن إطار بحثي واحد بما يسهم في توضيح طبيعة العلاقة بينهما في البيئة الفلسطينية .

الفصل الثاني: الإطار النظري

تمهيد:

تظهر المفاهيم أن التحول الرقمي ليس مجرد عملية تقنية، بل هو نهج شامل يتطلب تغييراً في التفكير المؤسسي، والعمليات، وتفاعل الأفراد مع التكنولوجيا، كما يتضح أن التحول الرقمي يمكن أن يكون محرك رئيسي لتحقيق التميز في الأداء المؤسسي والتعليم والتفاعل مع المجتمع أما على صعيد مفهوم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي فيمكن ربط هذا المفهوم وعليه يقوم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي على مجموعة من الأبعاد المتكاملة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق التطوير المؤسسي المنشود. وتُعد الثقافة التنظيمية من أهم هذه الأبعاد، إذ تمثل الإطار الذي يحكم القوانين واللوائح والإجراءات والسلوكيات والممارسات التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، بما يساهم في تعزيز تقبل التغيير وترسيخ ثقافة الابتكار واستخدام التقنيات الرقمية في مختلف مجالات العمل الجامعي. كما يركز التحول الرقمي على توافر بيئة تحتية رقمية متطورة تشمل شبكات الاتصال الحديثة، وأنظمة الحوسبة، وتقنيات التخزين السحابي، وقواعد البيانات، وأنظمة الأمن السيبراني، بما يضمن توفير بيئة تقنية آمنة وقادرة على دعم العمليات الأكاديمية والإدارية بكفاءة عالية. وفي الجانب الأكاديمي، يساهم التعليم الإلكتروني في تطوير العملية التعليمية من خلال توظيف المنصات الرقمية والتقنيات الحديثة التي تتيح تقديم المحتوى التعليمي بطرق متنوعة، مثل المحاضرات المتزامنة وغير المتزامنة والدروس المسجلة وأنماط التعلم المدمج، الأمر الذي يعزز فرص التعلم ويزيد من مرونته. كذلك تمثل الإدارة الرقمية أحد الأبعاد الرئيسة للتحول الرقمي، حيث تعتمد على توظيف التقنيات الحديثة في تنفيذ العمليات الإدارية وتنظيمها وتطويرها، بما يشمل إدارة الأعمال الإلكترونية، والتواصل الرقمي، وتحليل البيانات، ودعم عمليات التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرار. وإلى جانب ذلك، تؤدي المكتبات الإلكترونية دوراً مهماً في توفير مصادر المعرفة والتعلم بصورة سريعة ومستمرة، وتمكين الطلبة والباحثين من الوصول إلى قواعد البيانات والمراجع العلمية ومصادر التعلم المفتوحة دون قيود زمانية أو مكانية. كما ينعكس التحول الرقمي على مجال البحث العلمي من خلال

توظيف التطبيقات الرقمية والأدوات التكنولوجية الحديثة في إدارة المشاريع البحثية، وتحليل البيانات، وتبادل المعرفة العلمية، بما يسهم في رفع جودة المخرجات البحثية وزيادة فاعليتها. ويكتمل هذا التحول من خلال تفعيل منظومة التواصل الإلكتروني التي تتيح للطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإداريين تبادل المعلومات والتفاعل بصورة مستمرة، وتسهيل إجراءات التسجيل والخدمات الأكاديمية، وتعزيز التواصل مع المشرفين والأساتذة، ومتابعة التدريب الميداني بالتنسيق مع مؤسسات المجتمع وقطاعات العمل المختلفة، بما يحقق التكامل بين البيئة الجامعية ومحيطها الخارجي ويعزز من كفاءة الأداء المؤسسي بصورة شاملة حسب ما ذكرته دراسة (الجمال، 2023) وعليه تحظى ظاهرة التحول الرقمي باهتمام العديد من المؤسسات وأصحاب المصالح حتى صار حقلاً للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والأكاديمية، بالرغم من تناين 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 مستمرا، 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).

التعريف الاصطلاحي لمفهومية 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 (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 تطال نموذج العمل والإجراءات والعمليات، قد يطال التحول عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كليا. (السلامي، 2019)

الأهداف والخصائص التحول الرقمي:

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

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

1. 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).

2. تحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز مؤسسة عن مؤسسة باستخدام السبل الرقمية.

3. تحسين الإجراءات الإدارية والتنظيمية: التركيز على توفر المعلومات الإدارية ومؤشراتها وتبادل هذه المعلومات بشكل الكتروني رقمي لاختصار الوقت والجهد وتحقيق مبدأ البنية سمات التحول الرقمي في المؤسسات التدريسية:

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.
- أهمية التحول الرقمي ومستوياته حسب ما ذكرته (طوقان، 2018):**
- يساعد المنظمة والقائمين عليها في تحديد وبلورة أهدافها.
 - يساعد المنظمة على التعرف على قدرتها وتحديد مواردها وكيفية توظيفها.
 - يساهم في التنبؤ بأية معوقات أو متغيرات في البيئة الخارجية ويساعد في التخطيط للتغلب على هذه المعوقات.
- مستويات التحول الرقمي حسب ما ذكرته دراسة (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.
- معوقات تطبيق التحول الرقمي حسب ما ذكرته (Sumrit، 2021) حيث تتمثل المعوقات بأهم النقاط الآتية:**
1. عدم وجود توجه استراتيجي واضح.
 2. التكلفة المرتفعة.
 3. الثقافة ومقاومة التغيير.

4. مخاطر الأمن المعلوماتي:
5. الاختراقات السيبرانية وسرقة البيانات.
6. البرامج الضارة (Malware) والهجمات الفيروسية.

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

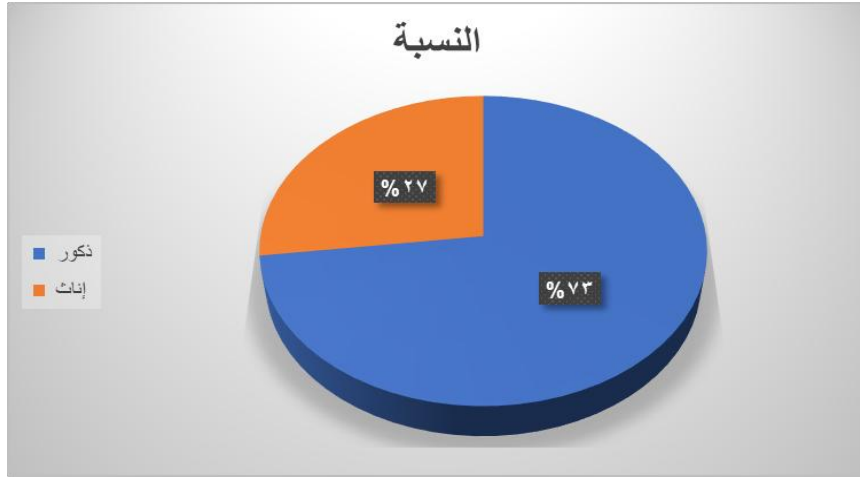
الجدول من اعداد الباحثة بناء على الكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2022-2023

عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان من خلال منصة Google Forms وعبر المجموعات الخاصة بموظفي الجامعات، وذلك نظرًا 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.

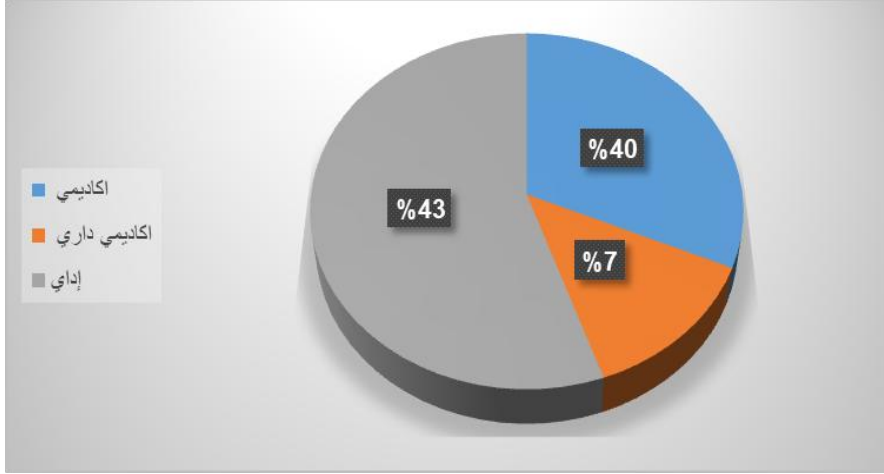
أولاً: توصيف خصائص عينة الدراسة:

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



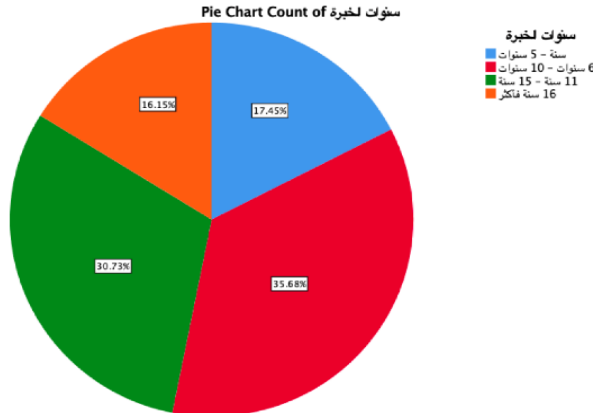
شكل (1) توصيف عينة الدراسة طبقاً للنوع (ذكر - انثى)
المصدر: من التحليل الإحصائي.

وفقاً لنتائج الشكل 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:** عنيت 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 (2) يوضح نتائج معياري الثبات والصدق

البُعد	الرمز	ألفا كرو نباخ	الموثوقية الموثوقية	الموثوقية المركبة (rho_a)	الموثوقية المركبة (rho_c)	متوسط التباين المستخرج (AVE)
	X	0.7460	0.8418	0.8457	0.8161	0.6185
الرؤية والرسالة	X1	0.7070	0.8408	0.7635	0.8475	0.6204
التحليل الاستراتيجي لبيئة العمل الداخلية والخارجية	X2	0.7877	0.8875	0.8507	0.9443	0.6253
دعم القيادة (الإدارة العليا)	X3	0.8837	0.9401	0.9544	0.9926	0.6481
التحول الرقمي	M	0.9648	0.9822	0.9727	0.9687	0.6625
البنية التحتية الرقمية	M1	0.7163	0.8463	0.7254	0.8051	0.6777
التعليم الإلكتروني	M2	0.7483	0.8650	0.8081	0.9387	0.6832
إدارة العمليات الرقمية	M3	0.8396	0.9163	0.8909	0.9189	0.6157

متوسط التباين المستخرج (AVE)	الموثوقية المركبة (rho_c)	الموثوقية المركبة (rho_a)	الموثوقية	ألفا كرونباخ	الرمز	البُعد
0.6042	0.9387	0.8787	0.8937	0.7987	M4	المهارات الرقمية
0.6805	0.9730	0.9746	0.9851	0.9705	Y	الأداء المؤسسي

المصدر: من مخرجات برنامج Spss v25.

توضح نتائج الجدول رقم (2) 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 فرضيات الدراسة:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى إسهام التحول الرقمي بين القيم التنظيمية وبين الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة.

جدول (3) نتائج معاملات تحليل المسار للفرض الرابع

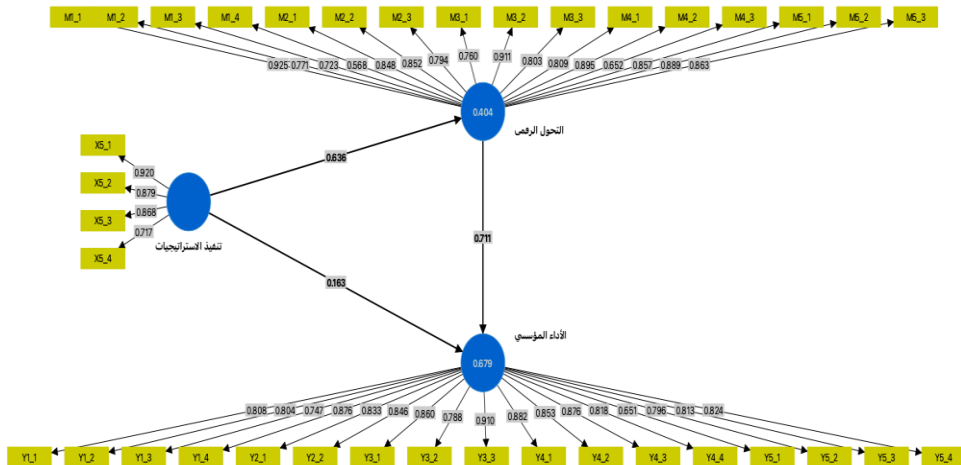
المعنوية	اختبار t	المعاملات	اتجاه الأثر مستوى الإسهام
0.000	24.475	0.707	التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي
0.000	5.834	0.181	القيم التنظيمية -> الأداء المؤسسي
0.000	31.372	0.617	القيم التنظيمية -> التحول الرقمي
المعنوية	اختبار t	المعاملات	الأثر غير المباشر لمستوى الإسهام
0.000	24.431	0.436	القيم التنظيمية -> التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-pls v4.

تظهر نتائج الجدول رقم (3) أن التحول الرقمي له تأثير قوي على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة المعامل 0.707، مما يعكس تأثيرًا إيجابيًا واضحًا. كما سجل اختبار t قيمة 24.475، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية (p = 0.000) وتعني هذه النتيجة أن

المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تتمتع بأداء مؤسسي أكثر كفاءة، حيث يساهم التحول الرقمي في تحسين العمليات التشغيلية، زيادة الإنتاجية، وتوفير مرونة أكبر في بيئة العمل. أما العلاقة بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي، فقد بلغت قيمة المعامل 0.181، مما يعكس تأثير إيجابي ضعيف نسبياً. كما بلغت قيمة t 5.834 ، مما يشير إلى دلالة إحصائية قوية. تعكس هذه النتيجة أن القيم التنظيمية تلعب دور في تحسين الأداء المؤسسي. في النهاية إلى تحسين الأداء المؤسسي، وبالتالي نقبل فرض الدراسة القائل بان "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهام التحول الرقمي بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة".

الإجابة على فرضية الدراسة الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهام التحول الرقمي وبين تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي. يتبين من الشكل رقم (4) ان بُعد تنفيذ الاستراتيجيات وبُعد التحول الرقمي يفسر 67.9% من التغير في بُعد الأداء المؤسسي، بينما يفسر بُعد تنفيذ الاستراتيجيات 40% من التغير في بُعد التحول الرقمي، اما باقي النسبة فهي ترجع الي عوامل اخري لم تدرج ضمن نموذج الدراسة.



شكل (4) يوضح نتائج تحليل المسار

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-pls v4.

يوضح جدول (4) نتائج معاملات تحليل المسار للفرض "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة في قطاع غزة وتطوير الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي".

جدول (4) نتائج معاملات تحليل المسار

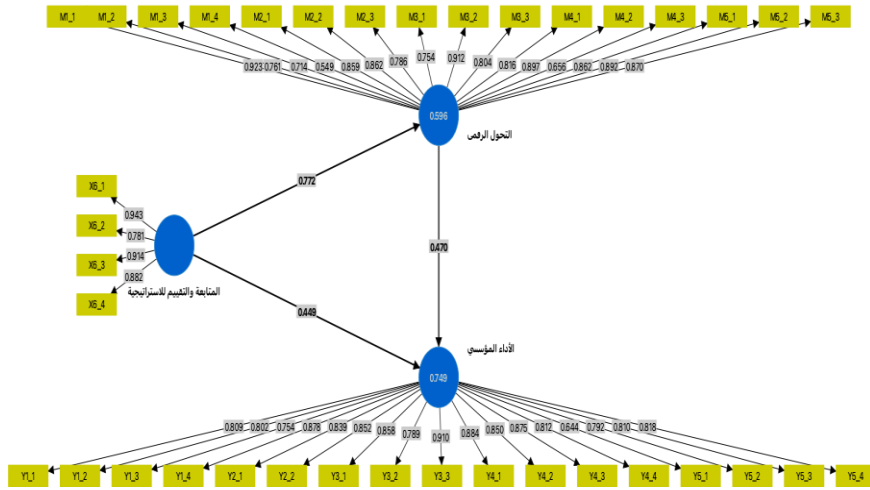
المعنى	اختبار t	المعاملات	اتجاه الأثر
0.000	22.612	0.711	التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي
0.000	4.764	0.163	تنفيذ الاستراتيجيات -> الأداء المؤسسي
0.000	25.610	0.636	تنفيذ الاستراتيجيات -> التحول الرقمي
المعنى	اختبار t	المعاملات	الأثر غير المباشر
0.000	17.229	0.452	تنفيذ الاستراتيجيات -> التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-pls v4.

تشير النتائج الواردة بالجدول رقم (4) إلى أن التحول الرقمي يؤثر على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة المعامل 0.711، مما يعكس تأثيراً قوياً، كما بلغت قيمة t 22.612، مما يدل على وجود دلالة إحصائية قوية ($p = 0.000$) وتوضح هذه النتيجة أن تبني التحول الرقمي يعزز الأداء المؤسسي بشكل كبير من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، رفع مستوى الإنتاجية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة. أما فيما يتعلق بتأثير تنفيذ الاستراتيجيات على الأداء المؤسسي، فقد بلغت قيمة المعامل 0.163، وهو تأثير ضعيف نسبياً مقارنة بالعوامل الأخرى. كما سجل اختبار t قيمة 4.764، مما يشير إلى وجود دلالة إحصائية قوية، تعني هذه النتيجة أن تنفيذ الاستراتيجيات يساهم في تحسين الأداء المؤسسي، لكنه ليس العامل الأكثر تأثيراً، مما يشير إلى أن نجاح الأداء المؤسسي لا يعتمد فقط على الاستراتيجيات، بل يحتاج إلى تكاملها مع عوامل أخرى مثل التحول الرقمي والتكنولوجيا الحديثة.

الإجابة على الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إسهام التحول الرقمي وبين دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة على الأداء المؤسسي.

يتبين من الشكل (5) ان بُعد المتابعة والتقييم للتقييم والاستراتيجية وُعد التحول الرقمي يفسر 74.9% من التغيير في بُعد الأداء المؤسسي، بينما يفسر بُعد المتابعة والتقييم للاستراتيجية 59.6% من التغيير في بُعد التحول الرقمي، اما باقي النسبة فهي ترجع الي عوامل اخري لم تدرج ضمن نموذج الدراسة.



شكل (5) يوضح نتائج تحليل المسار لفرضية الدراسة

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-pls v4.

يوضح جدول (5) نتائج معاملات تحليل المسار حيث "توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى دور المتابعة والتقييم للاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة في قطاع غزة وتطوير الأداء المؤسسي في ضوء التحول الرقمي".

جدول (5) نتائج معاملات تحليل المسار

المعنوية	اختبار t	المعاملات	اتجاه الأثر
0.000	13.505	0.470	التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي
0.000	13.329	0.449	المتابعة والتقييم للاستراتيجية -> الأداء المؤسسي
0.000	50.827	0.772	المتابعة والتقييم للاستراتيجية -> التحول الرقمي
المعنوية	اختبار t	المعاملات	الأثر غير المباشر

المعنوية	اختبار t	المعاملات	اتجاه الأثر
0.000	13.657	0.363	المتابعة والتقييم للاستراتيجية -> التحول الرقمي -> الأداء المؤسسي

المصدر: من مخرجات برنامج Smart-pls v4.

تشير النتائج الواردة في جدول رقم (5) إلى أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة المعامل 0.470، مما يعكس تأثيراً متوسط القوة. كما سجل اختبار t قيمة 13.505، مما يدل على دلالة إحصائية قوية ($p = 0.000$). تعني هذه النتيجة أن تبني التحول الرقمي داخل المؤسسة يساهم في تحسين الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، تحسين عمليات الاتصال، وزيادة القدرة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل. أما العلاقة بين المتابعة والتقييم الاستراتيجي والأداء المؤسسي، فقد بلغت قيمة المعامل 0.449، مما يشير إلى تأثير إيجابي متوسط القوة. كما بلغت قيمة t 13.329، مما يدل على دلالة إحصائية قوية. تعكس هذه النتيجة أن المتابعة والتقييم الاستراتيجي يساعدان في تحسين الأداء المؤسسي من خلال ضمان توافق الأهداف التشغيلية مع الاستراتيجيات العامة، وضبط العمليات وفقاً لمتطلبات العمل المتغيرة.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

أولاً: أهم نتائج الدراسة:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي لمستوى إسهام التحول الرقمي على الأداء المؤسسي في الجامعات الخاصة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.707) في نموذج القيم التنظيمية و(0.711) في نموذج تنفيذ الاستراتيجيات، مما يؤكد أن التحول الرقمي يمثل أحد أهم العوامل المؤثرة في تحسين الأداء المؤسسي ورفع كفاءة العمليات الجامعية.
2. بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير المباشر (0.181)، الأمر الذي يشير إلى أن القيم التنظيمية الداعمة للتطوير والابتكار تساهم في تعزيز الأداء المؤسسي داخل الجامعات الخاصة.

3. كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي مرتفع للقيم التنظيمية على التحول الرقمي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.617)، مما يدل على أن نجاح مبادرات التحول الرقمي يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير التكنولوجي.
4. أظهرت نتائج الدراسة أن تنفيذ الاستراتيجيات المطبقة في الجامعات الخاصة يؤثر إيجابياً في الأداء المؤسسي بصورة مباشرة، حيث بلغت قيمة معامل التأثير (0.163)، كما يؤثر بصورة أكبر في تعزيز التحول الرقمي بمعامل تأثير بلغ (0.636)، الأمر الذي يؤكد أهمية التطبيق الفعلي للاستراتيجيات في تحقيق أهداف التحول الرقمي.

ثانياً: أهم توصيات الدراسة:

1. ضرورة تبني الجامعات الخاصة خططاً شاملة للتحول الرقمي وتوفير الموارد المالية والتقنية اللازمة لتنفيذها، نظراً للدور الكبير الذي أثبتته النتائج في تحسين الأداء المؤسسي.
2. العمل على تعزيز القيم التنظيمية الداعمة للتحول الرقمي من خلال نشر ثقافة الابتكار والتطوير المستمر وتشجيع العاملين على تبني التقنيات الحديثة في مختلف مجالات العمل الجامعي.
3. تطوير برامج تدريبية متخصصة لأعضاء هيئة التدريس والعاملين الإداريين بهدف رفع كفاءتهم الرقمية وتعزيز قدرتهم على توظيف تطبيقات التحول الرقمي في أداء مهامهم المختلفة.
4. الاهتمام بتنفيذ الاستراتيجيات المؤسسية بصورة عملية ومنهجية، وربطها بمشروعات التحول الرقمي لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين مستويات الأداء المؤسسي.
5. إنشاء أنظمة فعالة للمتابعة والتقييم المستمر لمبادرات التحول الرقمي، تتضمن مؤشرات أداء واضحة وآليات دورية لقياس مدى التقدم في تنفيذ الخطط الرقمية ومعالجة جوانب القصور أولاً بأول.

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن. (2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 14.(6).
2. أسامة عبد السالم علي. (2013). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 37(2)، 560-533.
3. إسماعيل، محمد صادق. (2010). الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الدول العربية (ط1). القاهرة، مصر: العربي للنشر والتوزيع.
4. البلوشية، نوال بنت علي، والحراصي، نبهان بن حارث، والعوفي، علي بن سيف. (2020). واقع التحول الرقمي في المؤسسات العمانية. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، 1(1)، 20-1.
5. ثامري، صلاح الدين. (2024) أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة المسيلة.
6. الجمال، أحمد قاسم (2023) التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية الواقع، التحديات والمقاربات المستقبلية، اتحاد مجالس البحث العلمي العربية، 15.
7. خليل، ماضي، وأبوجحير، طارق. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB)، غزة، فلسطين.
8. ذيب، هيثم. (2020). أصول التخطيط الاستراتيجي، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
9. السلامي، جميلة، ووشي، يوسف. (2019). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطرة. مجلة العلوم القانونية والسياسية، 10(2)، 968-947.
10. شافي، عائشة (2010) مدخل استراتيجي لتطوير القيادات التربوية: الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.

11. شعلان، محمد علي حسن (2016) حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية 2030، مجلة المهندس، (99)، 49-56.
12. طوقان، عامر محمد سعيد (2018) التخطيط الاستراتيجي التخطيط التشغيلي (ط1). عمان، الأردن: دار البيروني للنشر والتوزيع.
13. عبير أحمد، علي، فايد، عبد الستار محروس (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات . مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، 16 (2).
14. 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. 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.
3. Ramzani, I., & Daud, M. (2024). The effect of digital transformation on organizational performance: A meta-analysis
4. Sumrit, D. (2021). What are the obstacles hindering digital transformation for small and medium enterprise freight logistics service providers? An interpretive structural modeling approach. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(3), 719–730
5. Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*, 31(3)