



الجامعة العربية الأمريكية  
كلية الدراسات العليا

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي  
وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر  
الأكاديميين (تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي)

إعداد  
رفيف مروان ظاهر زغبى

إشراف  
د. علي حباب

تم تقديم هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه  
في الإدارة التربوية

2023

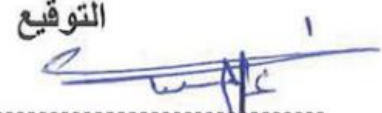
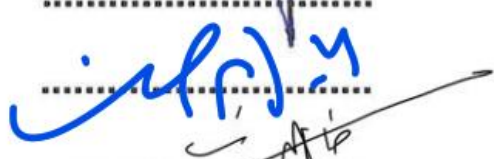
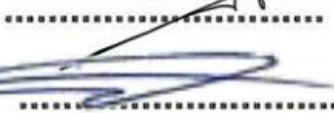

©الجامعة العربية الأمريكية. جميع حقوق الطبع محفوظة.

## إجازة الأطروحة

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين (تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي)

إعداد  
رفيف مروان طاهر زغبني

نوقشت هذه الأطروحة بتاريخ 2/10/2023 وأجيزت

| التوقيع   | أعضاء لجنة المناقشة |
|---|---------------------|
|  | 1. د. علي حباب      |
|  | 2. د. غسان سرحان    |
|  | 3. أ.د خالد سرحان   |
|  | 4. أ.د وجيه الضاهر  |

## الإقرار

أنا الموقع أدناه، مقدّم الرّسالة التي تحمل العنوان:

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحوّل الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين (تصور مقترح مواكب للتحوّل الرقمي)

أقرّ بأنّ ما اشتملت عليه هذه الرّسالة إنّما هو نتاج جهدي الخاص، باستثناء ما تمّت الإشارة إليه حيثما ورد، وأنّ هذه الرّسالة كاملة، وأنّ أيّ جزء منها لم يقدّم من قبل لنيل أيّ درجة علميّة، أو لقب علمي، أو بحث لدى أيّ مؤسّسة تعليميّة أو بحثيّة أخرى.

رفيف مروان طاهر زغبوي

التوقيع: رفيف زغبوي

التاريخ: 2.10.2023

## الإهداء

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها وتمتماتها إلى نبع الحنان إلى أجمل ابتسامة في حياتي، إلى  
أروع امرأة في الوجود... أمي الغالية ...

إلى من علمني أن الدنيا كفاح، وصلاحها العلم والمعرفة، إلى من سعى لأجل راحتي ونجاحي،  
إلى أعظم وأعز رجل في الكون ... أبي العزيز

إلى الذين ظفرت بهم هدية من القدر أخواتي وأخي الغالي ...

إلى كل من علمني حرفا ...

لكل من ساندني ومدّ لي يد العون وشارك بنجاحي

\*\*\*\*\*

\*\*\*\*\*

أهدي اليكم راسلتي العلمية حبي واحترامي

الباحثة  
رفيف زغبوي

## الشكر والتقدير

الحمد لله حمدا يليق بجلال قدره وعظيم سلطانه، الشكر لله على ما أنعم به علينا من نعم كانت خير عون لي في إنجاز هذا العمل.

يقول الله تعالى في كتابه العزيز "هل جزاء الإحسان إلا الإحسان" (سورة الرحمن آية 60) وفي الحديث القدسي عن رب العزة قال: "من صنع إليكم معروفا فكافنوه فإن لم تجدوا ما تكافنونه فادعوا له".

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد....

فإني أشكر الله - تعالى- على فضله، حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضلته، فله الحمد أولاً وأخيراً...

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم الأستاذ الدكتور علي حبايب، الذي قام مشكوراً بالإشراف على أطروحتي

وأتقدم بجزيل شكري إلي كل من مدوا لي يد العون والمساعدة في إخراج هذه الدراسة على أكمل وجه...

الباحثة

رفيف زغببي

## تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

(تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي )

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، للتوصل إلى تصور مقترح لتنمية التحول الرقمي، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي والمنهج النوعي تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي بلغت ( 410 ) أكاديمي، واستخدمت الباحثة أربع أدوات، وهي: استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستبانة التحول الرقمي، واستبانة القيادة الرقمية، والمقابلة الشخصية، بالإضافة للاستعانة بنماذج وتجارب الجامعات العالمية وخطتها الاستراتيجية في عمليتي القيادة الرقمية والتحول الرقمي، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.76) بوزن نسبي (75.2%)، كما أشارت النتائج إلى أن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.68) ووزن نسبي (73.56%)، وبينت النتائج أن واقع القيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بوزن نسبي (71.7%)، وتبين وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، ودلت النتائج على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر تأثيراً دالاً وإيجابياً كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

كما وأشارت النتائج على وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير نوع الجامعة لصالح الجامعات العامة ولمتغير الجامعة لصالح جامعة الخليل والدرجة العلمية لصالح أستاذ دكتور ولسنوات الخبرة لصالح (10 سنوات وأكثر)، وعلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على ذات المقياس للمتغيرات (الجنس، التخصص)، كما ودلت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياسي (التحول الرقمي، القيادة الرقمية) بالجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة لصالح جامعة الخليل، ونوع الجامعة لصالح الجامعات العامة، والدرجة العلمية لصالح (أستاذ دكتور) وهذا ما اتفقت عليه مع المقياس السابق، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيري (الجنس، التخصص، سنوات الخبرة). وأشار المستجيبون خلال المقابلة إلى أن الجامعات الفلسطينية تطبق مجالات خطتها الاستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات رغبة منها بتحسين تصنيفها وسعيًا للمنافسة مع الجامعات المرموقة الأخرى، وأشار ما نسبته (92%) من المستجيبين على أن ممارسة القيادة بالجامعات الفلسطينية تكمن في وضع الرؤية ورسم الخطط الاحتياطية لضمان استمرارية خدمات الجامعات ومتابعة تنفيذ النتائج، وأشار ما نسبته (83%) إلى أهمية بعدي التخطيط والخبرة وضرورتهم للحفاظ على سير العملية التعليمية، وأوضح (67%) من المستجيبين إلى بُعد الابتكار والاهتمام بمواكبة التغييرات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة الجامعة، كما وخرجت الدراسة بتصور مقترح كفكرة مستقبلية يغلب عليها التجديد والابتكار، تم صياغتها بشكل موضوعي ومنهجي، وأوصت الدراسة بتوصيات أهمها ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية مشروع وخطط استراتيجية حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من دور فعال في تطوير التعليم العالي بشكل عام والعملية التعليمية بشكل خاص، وتطوير البنية التحتية اللازمة والداعمة لتنفيذ الخطط التشغيلية للتحول الرقمي، وتدريب وتحفيز الأكاديميين والقادة على الإبداع والابتكار، وتوظيف الحوكمة لضمان أن يكون هذا القطاع آمنًا ويجلب المنفعة المالية للجامعات الفلسطينية.

**الكلمات المفتاحية:** تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التحول الرقمي، القيادة الرقمية، الجامعات الفلسطينية

## فهرس المحتويات

|         |  |
|---------|--|
| أ.....  | إجازة الأطروحة   |
| ت.....  | الإقرار  |
| ث.....  | الإهداء  |
| ج.....  | الشكر والتقدير   |
| ح.....  | الملخص   |
| د.....  | فهرس المحتويات   |
| ز.....  | فهرس الجداول   |
| ض.....  | فهرس الأشكال   |
| ط.....  | فهرس الملاحق   |
| 1.....  | الفصل الأول: المدخل إلى الدراسة  |
| 2.....  | 1.1 مقدمة  |
| 6.....  | 2.1 مشكلة الدراسة  |
| 8.....  | 3.1 اسئلة الدراسة  |
| 9.....  | 4.1 فرضيات الدراسة   |
| 10..... | 5.1 أهداف الدراسة  |
| 11..... | 6.1 أهمية الدراسة  |
| 13..... | 7.1 مصطلحات الدراسة  |
| 14..... | 8.1 حدود الدراسة   |
| 15..... | الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة                            |
| 16..... | 1.2 الإطار النظري  |
| 16..... | 2.2 المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                         |
| 21..... | 3.2 المحور الثاني: التحول الرقمي   |
| 25..... | 4.2 المحور الثالث: القيادة الرقميةDIGITAL LEADERSHIP                     |
| 31..... | 5.2 تجارب ونماذج الدول والجامعات في القيادة الرقمية والتحول الرقمي       |
| 31..... | 1.5.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في القيادة الرقمية والتحول الرقمي |
| 34..... | 2.5.2 تجربة الجامعات البريطانية في القيادة الرقمية والتحول الرقمي        |
| 36..... | 3.5.2 تجربة ماليزيا في مجال القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات     |
| 39..... | 4.5.2 تجربة سنغافورة في القيادة الرقمية والتحول الرقمي                   |
| 42..... | 5.5.2 تجربة الإمارات العربية المتحدة في القيادة الرقمية والتحول الرقمي   |
| 47..... | 6.2 الدراسات السابقة   |
| 47..... | 1.6.2 الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات                  |

|     |  |
|-----|--|
| 54  | 2.6.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي.....  |
| 61  | 3.6.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية.....                                      |
| 65  | 4.6.2 الدراسات التي تناولت التصورات المقترحة لتنمية التحول الرقمي في الجامعات..... |
| 68  | 7.2 تعقيب على الدراسات السابقة.....  |
| 70  | الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها.....                                       |
| 71  | 1.3 منهج الدراسة وأسلوبها.....   |
| 72  | 2.3 مجتمع الدراسة وعينته.....  |
| 73  | 3.3 عينة الدراسة.....  |
| 75  | 4.3 أدوات الدراسة.....   |
| 76  | 1.4.3 استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....                                  |
| 76  | 2.4.3 خطوات بناء استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....                       |
| 77  | 3.4.3 صدق استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.....                              |
| 82  | 4.4.3 ثبات (الأداة) استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات RELIABILITY:.....       |
| 84  | 1.5.3 استبانة التحول الرقمي.....   |
| 84  | 2.5.3 خطوات بناء استبانة التحول الرقمي.....  |
| 85  | 3.5.3 صدق استبانة التحول الرقمي.....   |
| 92  | 4.5.3 ثبات استبانة التحول الرقمي RELIABILITY:.....                                 |
| 94  | 5.5.3 استبانة القيادة الرقمية.....   |
| 94  | 6.5.3 خطوات بناء استبانة القيادة الرقمية.....                                      |
| 95  | 7.5.3 صدق استبانة القيادة الرقمية.....   |
| 99  | 7.5.3 ثبات الاستبانة القيادة الرقمية RELIABILITY.....                              |
| 100 | 6.3 ثانياً: الأداة الثانية الخاصة بالجانب النوعي.....                              |
| 101 | 1.6.3 صدق أداة المقابلة.....   |
| 102 | 4.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....                                  |
| 103 | 5.3 تعقيب على الفصل الثالث.....  |
| 104 | الفصل الرابع: نتائج الدراسة.....   |
| 105 | 1.4 القسم الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.....                                |
| 105 | 1.1.4 إجابة التساؤل الأول.....   |
| 112 | 2.1.4 إجابة التساؤل الثاني.....  |
| 121 | 3.1.4 إجابة التساؤل الثالث.....  |
| 126 | 2.4 اختبار الفرضيات.....   |
| 126 | 1.2.4 الفرضية الرئيسة الأولى.....  |
| 128 | 2.2.4 الفرضية الرئيسة الثانية.....   |

|          |   |
|----------|---|
| 130..... | 3.2.4 الفرضية الرئيسية الثالثة.....                     |
| 131..... | 4.2.4 الفرضية الرئيسية الرابعة.....                     |
| 133..... | 4.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة.....                     |
| 143..... | 7.2.4 الفرضية الرئيسية السابعة.....                     |
| 149..... | 3.4 القسم الثاني: نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة..... |
| 149..... | 1.3.4 نتائج السؤال الأول: (المقابلات).....              |
| 153..... | 2.3.4 نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: (المقابلات).....  |
| 157..... | 3.3.4 الإجابة عن السؤال الثالث: (المقابلات).....        |
| 180..... | الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات.....  |
| 181..... | 1.5 مناقشة السؤال الأول.....                            |
| 186..... | 2.5 مناقشة السؤال الثاني.....                           |
| 193..... | 3.5 مناقشة السؤال الثالث.....                           |
| 198..... | 4.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى.....                 |
| 199..... | 5.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية.....                |
| 200..... | 6.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة.....                |
| 201..... | 7.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة.....                |
| 202..... | 9.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة.....                |
| 204..... | 10.5 مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة.....               |
| 207..... | 11.5 الفرضية الرئيسية السابعة.....                      |
| 210..... | 12.5 مناقشة نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة.....       |
| 212..... | 13.5 التوصيات.....                                      |
| 214..... | 14.5 المقترحات.....                                     |
| 215..... | 15.5 المصادر والمراجع.....                              |
| 235..... | الملاحق.....  |
| 254..... | ABSTRACT.....   |

## فهرس الجداول

- جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة..... 72
- جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة..... 73
- جدول (3.3): توزع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية..... 74
- جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" والدرجة الكلية للمجال ..... 78
- جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" والدرجة الكلية للمجال ..... 79
- جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال ..... 80
- جدول (7.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال ..... 81
- جدول (8.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية للاستبانة..... 82
- جدول (9.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات..... 83
- جدول (10.3): معامل الثبات لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا للتجزئة النصفية..... 83
- جدول (11.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارات المختلفة " والدرجة الكلية للمجال ..... 86
- جدول (12.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ثقافة التحول الرقمي " والدرجة الكلية للمجال ..... 87
- جدول (13.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي " والدرجة الكلية للمجال ..... 88
- جدول (14.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال ..... 89
- جدول (15.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل " والدرجة الكلية للمجال ..... 90
- جدول (16.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الإبداع والابتكار " والدرجة الكلية للمجال ..... 90
- جدول (17.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتجاهات الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال ..... 91
- جدول (18.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 92
- جدول (19.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة التحول الرقمي..... 93
- جدول (20.3): معامل ثبات استبانة التحول الرقمي وفقا للتجزئة النصفية..... 93
- جدول (21.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية والاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال ..... 96
- جدول (22.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الممارسات المهنية " والدرجة الكلية للمجال..... 97
- جدول (23.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار والإبداع " والدرجة الكلية للمجال..... 97
- جدول (24.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة " والدرجة الكلية للمجال ..... 98
- جدول (25.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة..... 98

- جدول (26.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة القيادة الرقمية..... 99
- جدول (27.3): ثبات استبانة القيادة الرقمية وفقاً للتجزئة النصفية..... 100
- جدول (28.3): المحك المعتمد في الدراسة..... 103
- جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستبانة ككل..... 105
- جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"..... 107
- جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"..... 108
- جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"..... 109
- جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات"..... 111
- جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات التحول الرقمي والاستبانة ككل..... 112
- جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "دعم الإدارات المختلفة"..... 113
- جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "ثقافة التحول الرقمي"..... 114
- جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي"..... 115
- جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الموارد البشرية"..... 116
- جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتواصل"..... 118
- جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الابداع والابتكار"..... 119
- جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الاتجاهات الاستراتيجية"..... 120
- جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات القيادة الرقمية والاستبانة ككل..... 121
- جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الرؤية والاستراتيجية"..... 122
- جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الممارسات المهنية"..... 123
- جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "الابتكار والإبداع"..... 124
- جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "المخاطرة"..... 125

- جدول (19.4): معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.....127
- جدول (20.4): معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.....129
- جدول (21.4): معامل الارتباط بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.....130
- جدول (22.4): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية....131
- جدول (23.4): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي وفقا لاختبار SOBLE.....132
- جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمتغير الجنس.....133
- جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمتغير التخصص.....134
- جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمتغير الجامعة.....134
- جدول (27.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرعية تبعا لمتغير الجامعة.....135
- جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمتغير نوع الجامعة.....135
- جدول (29.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة.....136
- جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا للدرجة العلمية.....136
- جدول (31.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعا لمتغير الدرجة العلمية.....137
- جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لسنوات الخبرة.....137
- جدول (33.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة.....138
- جدول (34.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير الجنس.....138
- جدول (35.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير التخصص.....139
- جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير الجامعة.....139
- جدول (37.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للتحول الرقمي الفرعية تبعا لمتغير الجامعة.....140
- جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير نوع الجامعة.....140

|  |     |
|--|-----|
| جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للتحويل الرقمي الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة.....  | 141 |
| جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحويل الرقمي وفقا للدرجة العلمية.....      | 142 |
| جدول (41.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للتحويل الرقمي تبعا لمتغير الدرجة العلمية.....   | 142 |
| جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحويل الرقمي وفقا لسنوات الخبرة.....       | 143 |
| 7.2.4 الفرضية الرئيسة السابعة.....   | 143 |
| جدول (43.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير الجنس.....                         | 143 |
| جدول (44.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير التخصص.....                        | 144 |
| جدول (45.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير الجامعة.....     | 145 |
| جدول (46.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية الفرعية تبعا لمتغير الجامعة.....   | 145 |
| جدول (47.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير نوع الجامعة..... | 146 |
| جدول (48.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة.....   | 146 |
| جدول (49.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا للدرجة العلمية.....     | 146 |
| جدول (50.4): نتائج اختبار شيفيه (SCHEFFE) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية تبعا لمتغير الدرجة العلمية.....  | 147 |
| جدول (51.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لسنوات الخبرة.....      | 147 |
| جدول (52.4): يبين التكرارات والنسب المئوية لتطبيق الخطة الاستراتيجية ICT بالجامعات.....  | 150 |
| جدول (53.4): يبين التكرارات والنسب المئوية للتصورات المقترحة لتنمية والرفع من مستوى ثقافة التحويل الرقمي بالجامعات الفلسطينية.....                       | 154 |
| جدول (54.4): يبين التكرارات والنسب المئوية ممارسة القيادة لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، تخطيط، خبرة، ابتكار، المخاطرة) بالجامعات الفلسطينية.....       | 158 |
| جدول (1.5): الخطة التشغيلية للتصور المقترح ولخصتها الباحثة بالجدول الآتي.....  | 170 |
| جدول (2.5): الاجراءات التنفيذية للتصور المقترح.....  | 174 |

## فهرس الأشكال

- شكل (1): متطلبات التحول الرقمي ..... 24
- شكل (2): الشكل من إعداد الباحثة ..... 46
- شكل (3): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ..... 131
- شكل (4): خطة الطريق للتصور المقترح ..... 169
- شكل (5): العناصر الأساسية التي تؤثر وتتأثر بتحقيق الأهداف ..... 173

## فهرس الملاحق

- ملحق (1): الاستبانة الأولى ..... 236
- ملحق (2): الاستبانة النهائية ..... 245
- ملحق (3): قائمة المحكمين ..... 252
- ملحق (4): كتاب تسهيل المهمة ..... 253

## الفصلُ الأول: المدخل إلى الدراسة

1.1 مقدمة

2.1 مشكلة الدراسة

3.1 اسئلة الدراسة

4.1 فرضيات الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 أهمية الدراسة

7.1 حدود الدراسة

8.1 مصطلحات الدراسة

## الفصل الأول

### المدخل إلى الدراسة

#### 1.1 مقدمة

التطورات الراهنة المتلاحقة التي يفرضها العصر الحالي من تحولات كبيرة جداً في كافة مجالات العمل وتوسع النشاطات المختلفة للمجتمعات وظهور التحديات والتعقيدات والأزمات في شتى المجالات تفرض على المؤسسات والمنظمات بما فيها الجامعات الاهتمام بمواكبة المستجدات ومواءمتها سعياً منها للحاق بركب التطور والمنافسة وتحقيق التفوق والاستدامة، خاصة بعد تجلي العديد من المفاهيم الجديدة؛ كمجتمع المعرفة والثورة التكنولوجية والتحول الرقمي وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي معاً، وحثم عليها السعي لبذل جهود كبيرة واستثنائية؛ لتحقيق التميز وتقديم أفضل ما لديها.

ويُعد دخول العالم عصر المعلوماتية والانفجار المعرفي الهائل من التحديات التي تواجه مجتمعنا بصورة عامة والتعليم العالي بصورة خاصة، التي تتطلب بذل جهود استثنائية لمواكبة هذه التحديات والتطور الهائل في تقنيات المعلومات والاتصالات وتوظيف الجهود بذكاء لتجسير الهوة بين مجتمعنا والمجتمعات المتقدمة وبين جامعاتنا والجامعات العالمية (عطير، 2022)، ونظراً للمهمة المُلقاة على عاتق مؤسسات التعليم العالي من تحقيق أهدافها وأهداف القطاعات الأخرى المرتبطة بها أصبح واجباً عليها خوض غمار الرهان لتحسين جودة خدماتها المختلفة تلبية لمتطلبات سوق العمل وتنمية المجتمع.

وجودة التعليم العالي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بوظائفها الثلاثة الأساسية: جودة العملية التعليمية والبحث العلمي وتنمية المجتمع، وبالتالي فإن تحسين جودة التعليم العالي يعتمد على اكتشاف نقاط القوة في عناصر المؤسسة التعليمية ككل وتعزيزها، والوقوف على نقاط الضعف المتمثلة بالمعيقات وتجنبها بشتى الطرق والوسائل والآليات (ضيف الله، 2017)، وتؤكد (مصطفى، 2020) أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال لما لها تأثيرات إيجابية في تحسين جودة العملية التعليمية.

وكان لزاماً على كل المؤسسات التعليمية أن تتأقلم وتتفاعل بنشاطاتها مع هذه التغييرات من خلال تنفيذ استراتيجيات واضحة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاهتمام بالرقمنة الالكترونية

والبرمجيات الحديثة، لتحسين الفعالية داخلها، وتوفير المعلومات الدقيقة والمهمة من أجل التحكم والسيطرة الكاملة على كل التفاصيل اللازمة لمجاراة التغييرات السريعة إذ أصبح لا انفكاك من البحث عن كافة السبل لمواكبة الثورة المعرفية (يمينة ، ناشد ، و أحمد ، 2019)، للتواصل عبر الأروقة المعرفية الالكترونية في سياق التفاعل العالمي ظهرت فكرة "التحول" التي تعد طريقة جديدة في التعامل مع مشكلة ما، ومن المحتمل أن ينتج عنها حلول مبتكرة ومميزة وإبداعات حقيقية، تساعد في الوصول لأفكار وأساليب جديدة لمواجهة متطلبات العصر (الصالح، 2013).

والملاحظ توجه دول العالم اليوم إلى عمليات التحول الرقمي في جميع مجالات الحياة (المالية والائتمانية والمعاملات البنكية، التأمين الاجتماعي والخدمات الصحية والتعليمية)، ويؤكد فيونك وجيل (Fenwick & Gill, 2014) أنه لا يوجد مجال محصّن من التغيير الذي أحدثه التقدم بالتكنولوجيا الرقمية، ويؤكد دورباك (Duparc, 2013) أن التحول الرقمي الحقيقي يتحقق عندما تفهم المؤسسة بأكملها أهمية الثقافة التكنولوجية والرقمية وتتبنى سياستها وتنفذها وتجعلها خاصة بها، فهي ليست مجرد تقنية فقط إنما قضية تتعلق بالأشخاص والهيكل التنظيمية والبنية التحتية والتشريعات الخاصة والعامة والمجتمع.

وتأسيساً لما سبق فإنه يمكن للتكنولوجيا والتحول الرقمي بكافة أشكاله وصوره أن تكوّن الجسر نحو المعرفة الجديدة خاصة في المؤسسات التعليمية (ضياء الدين، 2007)، ودراسة (الهدى و ايمان، 2016) أن مؤسسات التعليم العالي – كغيرها من المؤسسات- سعت لمجاراة هذا التحول وعلى أقلمة أنظمتها ومناهجها مع كل ما هو جديد بإدخال إصلاحات ومقترحات جديدة تضمن عملية الاسراع في التحول، إذ أن الحاجة للتغيير في مؤسسات التعليم العالي تبدو ملحة بسبب ارتباطها الوثيق ببيئتها وأهميتها لتحقيق الجودة والتنافسية بين مؤسساتها إذ تؤكد (بوطهرة، 2017) أن الجامعات ومراكز البحث العلمي تعد رافداً أساسياً في بناء ثقافة الإنسان للتعامل مع التقنيات الحديثة.

وفي السياق، فإنه لا يخفى على أحد أن مؤسسات التعليم العالي يمكنها أن تلعب دوراً مهماً في تشكيل مجتمع المعرفة وتكوينه لما تمتلكه من مقومات متنوعة وأجهزة مواكبة ومناهج متطورة وهيئة تدريس أكاديمية مؤهلة، وتؤكد دراسة (يوسف، 2016) أن الجامعات محور التقدم المعرفي والثقافي والاتصال والوعي العلمي والرقمي الاجتماعي، إذ يقع على عاتقها مسئولية ترقية المناخ الأكاديمي وتهيئة الكفاءات المهنية ودفعها إلى درجات الإبداع والابتكار العلمي؛ بما يعود على المجتمعات بالنفع والفائدة.

ولا يخفى على أحد الدور الهام الذي تلعبه الجامعات في تنمية المجتمعات البشرية وتطويرها بما يتماشى مع كل جديد، فهي التي تخطط حاضرها وترسم معالم مستقبلها كونها اللبنة الفكرية والفنية والثقافية للمجتمعات البشرية وقاعدة نحو التحولات المتغيرة، لذا باتت الجامعات تتنافس في قدرتها على توفير المناخ وتهينته لتقبل التغيير ومجارات التطور وتوجيه التسارع وإظهار المرونة والديناميكية للارتقاء نحو المستقبل من خلال الحرص على امتلاك المتطلبات التكنولوجية للتحويل الرقمي وتدريب الموظفين والطلبة واكسابهم مهارات مختلفة للتعامل مع متغيرات الحياة وتطوير اتجاهاتهم وقيمهم لتناسب مع الاحتياجات والتوجهات الجديدة التي تفرضها التغييرات الهائلة عليهم (مهدي و مسحل، 2022).

وأكدت (المسلماني، 2022) حرص الجامعات وعملها لإكساب الهيئة التدريسية والطلاب المهارات والكفايات والصفات التي تمكنهم من مسايرة التحديات، والانخراط في المجتمعات الرقمية، من خلال اعتماد أفكار وطرائق جديدة للعمل بغية الاستمرار في تقديم خدمات تركز على التنمية لمواجهة التكنولوجيا الرقمية المتغيرة وتحقيق ميزة تنافسية.

ووضّح (الشريف، 2018) الكيفية التي تجتهد بها الجامعات في تطويع التكنولوجيا واستخدام تطبيقاتها الادارية والتعليمية والبحثية، في ظل التطورات التقنية وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والسعي نحو التحويل الرقمي بتحقيق الأهداف المنشودة، والارتقاء بجودة التعليم ومخرجاته المختلفة، فالتحول الرقمي في الجامعات أصبح هدفاً أساسياً وخياراً استراتيجياً يؤرق الجامعات المعاصرة؛ لما يتيح من فرص لاستثمار مدخلات الواقع، وما يحقق لها ميزات تنافسية وجودة تميزها عن غيرها من الجامعات (علي، 2011).

وفي ضوء ذلك فإن تحول الجامعات من الهيكلية التقليدية إلى هيكلية تعتمد على الحداثة واستعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال يتطلب الاهتمام بالموارد البشرية الأكاديمية التي هي الجوهر في تحسين مستوى الجامعة، وذلك بتدريبهم واكسابهم المهارات التقنية التكنولوجية اللازمة (محمود، 2018).

وأكد (كمال وكمال، 2022) على أهمية القيادة في مؤسسات التعليم العالي والدور الذي يقع على عاتقها في ظل التحولات والتطورات والتغييرات الكبيرة، بالجانبين الاكاديمي والاداري، اذ انطلقت العديد من الآراء التي تدعو إلى التحول في الاساليب التقليدية والتحول إلى اتجاهات قيادية حديثة تقوم على مواكبة تحديات القرن الواحد والعشرين كمدخل حديث لعالم القيادة الذي ينطوي

على حسن استثمار القائد بما يمتلكه من مهارات تقنية وإدارية ومعارف أكاديمية تمكنه من القيام بوظائفه على أكمل وجه.

ويؤكد (أمين، 2018) على دور القيادات الجامعية التي تُعد المسئول الأول في تحديد التوجه الاستراتيجي للجامعة، وما يجب أن تمتاز به بالقدرة على التفكير والتخطيط الاستراتيجي الفعال والمرونة الكافية بإحداث التغيير وتمكين الآخرين وتطبيق رؤية إبداعية عن طريق الاستثمار الأمثل للموارد المتوفرة لتحقيق التحول نحو الجامعة الرقمية، إذ يتوقف نجاح الجامعة في تطبيق وتحقيق أهدافه ووظائف القيادة الجامعية نظرا للدور الحيوي الذي تؤديه في تحقيق الأهداف التعليمية (بالعبيد، 2022).

وتؤكد (وحدة ضمان الجودة، 2019) أهم الضوابط والمعايير لاختيار وتعيين القائد الجامعي القادر على مسايرة متغيرات العصر، من التحلي بالقدرة على التخطيط الاستراتيجي وامتلاك المرونة اللازمة لأداء عمله وتغيير الكائن بإبداعية وتوقع ما يكون بطرق تضمن التنافسية والاستدامة.

إذ يتطلب ما سبق نوعاً قيادياً يتلاءم مع التقنيات الرقمية الجديدة والتغيرات الجديدة، التي ظهرت في ظل التقدم التكنولوجي والتحول الرقمي نمط القيادة الرقمية التي أصبحت مدخلاً معاصراً لمؤسسات التعليم، وعملية استراتيجية هامة لتطوير وتحديث القيادة والتعامل مع مشكلاتها التقليدية وتجويد عملها بالاعتماد على الأساليب الرقمية الحديثة فيها بطريقة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة كما أن لها آثاراً واسعة لا تنحصر في بعدها التكنولوجي المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم والوظائف الإدارية، بالإضافة إلى توفير قدر عال من الشفافية والوضوح مما يحسن ويدعم ويزيد ثقة العاملين ويدفعهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتفويض والتقييم والإصلاح للعملية التعليمية التي يقوموا بها (سدران، 2021).

وأشارت دراسة مويثا وجونثان (2020) إلى الاختلاف في مفهوم القيادة فمنهم من اعتبر أن القيادة الرقمية تجمع بين الثقافة الرقمية وكفاءة القائد بالتعامل مع التكنولوجيا الرقمية وطريقة تعاطيه مع المدخلات لخلق تنافسية وجودة في المؤسسة التعليمية. وهناك من اعتبر أن القيادة الرقمية تحقيق الأهداف بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الآخرين والتركيز على تطوير قدراتهم (Mwita & Joanthan, 2020).

واعتباراً لأهمية تكنولوجيا المعلومات كونها متغيراً وسيطاً بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية؛ وبالإضافة إلى قلة الدراسات التي اتخذت هذه المتغيرات كدراسة معاً بشكل عام وفي فلسطين بشكل خاص في حدود علم الباحثة، التي اختارت البحث بعنوان " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط في تنمية التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الاكاديميين؛ لملاحظة جهودها في مواكبة العولمة والتحول الجديد، ولبناء تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي.

## 2.1 مشكلة الدراسة

أصبح نجاح الجامعات اليوم متوقفاً على وتيرة التقدم المحرز في تنفيذ الأهداف المنشودة ضمن رؤية واضحة لفلسفة التعليم والتطوير المستمر لتحقيق جودة وتنافسية في التعليم العالي بما يحتاجه من إمكانات مادية وبشرية، ويقف على رأس ذلك القدرة على اتخاذ القرارات من قيادة واعية تطوع استراتيجيات فعّالة لتحقيق نقلة نوعية في العملية التعليمية ضمن خطط ذكية وصولاً لمتابعة التنفيذ في هيكلية مدربة ومؤهلة للسير بخطوات مدروسة ومروراً بالإمكانات المادية والبنية التحتية ومقوماتها التي تؤثر بالمنتجات وجودتها.

ويستجيب التحول الرقمي في طبيعته، للهدف الثالث المتعلق بالتعليم الجيد، والهدف السادس عشر الذي يعنى بتحقيق الاستدامة، وفقاً لما هو معلن في خطة التنمية المستدامة 2030 (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2017)، وفي العام 2019 صدرت وثيقة سياسة وطنية للتحول الرقمي في فلسطين ووضعت إطار وطني موحد لتنسيق الجهود، اعتمدت من مجلس الوزراء، وعممت على الوزارات للمواءمة مع خططها.

إلا أن الجهود لم تكن كافية لإجراء منظومة رقمية متماسكة وشاملة خاصة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، إذ لوحظ بالرجوع لوحدة ضمان الجودة لعام 2019 أن هنالك تباطؤ واضح في تحقيق إمكانات التحول الرقمي؛ وغياب الأدوار الرقابية والمتابعة، إضافة إلى الضعف الشديد للبنية التحتية التكنولوجية في بعض المناطق، ولا نغفل العامل السياسي والوضع الفلسطيني الذي يعاني منه جميع القطاعات على حد سواء، وعلى الرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها الجامعات الفلسطينية، وتميزها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من مجالات العمل الجامعي، وإظهار مدى استعدادها الإلكتروني والتقني للتحول الرقمي، إلا أن الواقع الملاحظ والمعاشة يُشير إلى عكس ذلك، فمن خلال التجربة التي مرت بها الجامعات الفلسطينية

خاصة في فترة جائحة كورونا (COVID 19) العديد من المعوقات التي أدت لتوقف العملية التعليمية فترة من الزمن، وتفاوت واضح في تعاملها مع هذه الجائحة وذلك لأسباب تمثلت بعدم توفر شبكات الانترنت كما هو متوقع وأسباب أخرى تتعلق بالبنية التحتية والمادية والتقنية للجامعات، وضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض الإداريين والاكاديميين والطلبة، وقلة الكوادر المؤهلة لقيادة عملية التحول الرقمي وهذا ما أكدت عليه دراستي (عطير، 2022) و (ابو ستالة، 2021).

ووجدت دراسات كل من (آل تويم، 2019)، (صبيح، 2020) و(الحربي 2020) مشكلة بالتخطيط لجودة النظام التعليمي والتربوي القائم على التكنولوجيا، ووضحت الدراسات أن تطبيق التكنولوجيا والتحول الرقمي يتطلب الكثير من المقومات أهمها تدريب القوى البشرية لتكون ذات كفاءة بغية الوصول للتنمية المستدامة، وأكدت على ضرورة تنمية الموارد البشرية بصفقتها جوهر التنمية الشاملة المستدامة القائمة على مواكبة كل التطورات.

كما بينت دراسة (أبو حجير، 2020) عدم جاهزية الجامعات الفلسطينية للتحول الرقمي خلال فترة كورونا، وأكدت دراستي (أحمد، 2020) (محمود، 2018) على عدم اقتناع بعض القيادات الجامعية وكوادرها بأهمية دمج التكنولوجيا في التعليم العالي، وأشارت دراستي (السليم، 2013) و (مرزوق، 2014) على وجود مقاومين لعملية التغيير في بعض الجامعات، رافضين مساندة كل ما هو جديد في عالم التكنولوجيا لأسباب عدة ذكرها آل تويم (2019) الارتياح للمألوف والخوف من نتائج التغيير والتحول التكنولوجي السريع، وعدم القدرة على تفهم جوانب القوة والتعامل مع الوضع الجديد، وضعف بالمهارات المطلوبة للتغيير.

ومن خلال صلة الباحثة بالميدان، لوحظ بعض المعوقات تؤخر عملية التحول الرقمي كنعق في الثقافة الرقمية ووجود حاجز نفسي لدى البعض إزاء تطبيق التكنولوجيا في العملية التعليمية ووجود بعض المعوقات المادية وغياب الاهتمام بتطبيق استراتيجية واضحة المعالم لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وهذا ما أكدت عليه دراسة (حقي و الكنج، 2022) و (علواش، 2021) و (فيسة، 2018) و(سكف و دجميل، 2018) و(عسول، 2017).

وعلى الرغم من تناول الدراسات لمتغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتغير التحول الرقمي في التعليم العالي ومتغير القيادة الرقمية فيها إلا أنه لم يكن هناك جهوداً بحثية لدراسة العلاقة بينهم في حدود علم الباحثة، فلم تعثر الباحثة على دراسة خاصة بالبيئة الفلسطينية تناولت

هذه المتغيرات معاً على الرغم من دورهم البارز والمؤثر في العملية التعليمية التعلمية، مما يدل على وجود فجوة بحثية تحتاج للبحث المستفيض لهذه المتغيرات معاً، نظراً لأهميتها في استدامة ومواكبة المستجدات والتطورات العلمية المعاصرة وتحقيق الجودة والتنافسية؛ ومن هنا جاءت أهمية الدراسة الحالية للتعرف إلى فاعلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين لتكون قضية بحثية للوصول لتصور مقترح مواكب للتحوّل الرقمي في التعليم، وعليه يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: ما دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟

### 3.1 اسئلة الدراسة

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
2. ما واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
3. ما واقع القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟
7. هل تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متغيراً وسيطاً بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟

8. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟.
9. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟.
10. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟.
11. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة)؟.

وانبثق عن أسئلة الدراسة الفرضيات التالية:

#### 4.1 فرضيات الدراسة

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.
4. تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متغيراً وسيطاً بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

5. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

6. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

7. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

### 5.1 أهداف الدراسة

تتخصر أهداف الدراسة بالأهداف الآتية:

1. التعرف على واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.
2. التحقق من واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.
3. استقصاء واقع القيادة الرقمية في الجامعات من وجهة نظر الأكاديميون.
4. الكشف عن دلالة العلاقة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية.
5. تحديد دلالة العلاقة إحصائية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي والفلسطينية. الرقمية بالجامعات الفلسطينية.
6. التحقق من دلالة العلاقة إحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية.
7. تحديد العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيطاً بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية.

8. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
9. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
10. الكشف عن دلالة الفروق في متوسط استجابات العينة على استبانة مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).
11. بناء تصور مقترح مواكب للتحوّل الرقمي.

## 6.1 أهمية الدراسة

تكمن الأهمية النظرية للدراسة الحالية بالآتي:

1. انبثقت أهمية الدراسة من أهمية موضوعها الذي يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي، وتوظيف القيادة الرقمية. تُعد هذه الدراسة واحدة من الدراسات الأولى التي تركز على علاقة الثلاثة متغيرات معاً حسب علم الباحثة حتى الآن، نظراً للتأثير الإيجابي الذي يمكن أن تحققه هذه المتغيرات على الفرد بشكل عام وعلى الممارسات خاص والتوجهات العالمية الحديثة.
2. وفرت الدراسة معلومات وبيانات وتصورات يمكن توظيفها من قبل المسؤولين في وزارة التربية والتعليم العالي والجهات الأخرى ذات العلاقة لبناء برامج لإعداد وتأهيل لأعضاء هيئة التدريس، وتوظيفها لبناء برامج وتدريبات تنمي مهارات التحول الرقمي والقيادة الرقمية، بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف الجامعات الفلسطينية.
3. تركزت الدراسة على فئة هامة وحيوية في الساحة الأكاديمية، وهم الأكاديميين الذين يشغلون مناصب مهمة مثل عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام، وأعضاء هيئة التدريس. وتعتبر هذه العينة الجهة التنفيذية التي تلعب دوراً حاسماً في نجاح الجامعات في تحقيق أهدافها وتحقيق رسالتها. فهم المسؤولون عن صياغة الاستراتيجيات واتخاذ القرارات المؤسسية، ويسهمون في تطوير البرامج الأكاديمية وتقديم التعليم عالي الجودة. تحقيق

أهداف الجامعات وتحقيق رؤيتها يعتمد بشكل كبير على توجيهات وجهود هؤلاء الأكاديميين الملهمين والملتزمين.

4. من المتوقع أن تفتح الدراسة أفاقًا جديدة أمام الباحثين، مما يشكل حافزًا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتطرق إلى المتغيرات التي تمت دراستها على عينات أخرى. قد تسهم هذه الدراسات الإضافية في توسيع نطاق المعرفة وفهم أعمق لتأثير التحول الرقمي والقيادة الرقمية في مختلف السياقات والمجالات.

5. يُمكن للدراسة أن تسهم في إثراء المكتبة العربية وتوسيع مدى المعرفة المتاحة حول مهارات التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية، كما يُمكن للنتائج والتوصيات أن تُضاف إلى المصادر المتاحة للباحثين والمهتمين في هذا المجال، مما يساهم بتعزيز الفهم والممارسة الفعالة لتطوير القدرات الرقمية وتعزيزها في الجامعات والمؤسسات التعليمية المختلفة.

#### الأهمية التطبيقية للدراسة

1. التعريف بفاعلية تكنولوجيا المعلومات وتنمية التحول الرقمي والقيادة الرقمية، فمن المتوقع أن تلفت انتباه أصحاب المصلحة وتعزز اهتمامهم بهذه القضايا المهمة، مما يساهم في توجيه التركيز نحوها.

2. العمل على تنمية مهارات التحول الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بصورة جذرية، والبدء من جديد بما يلائم الخبرات والكفاءات المتوفرة وفقًا للعلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومهارات التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية.

3. تطبيق التوصيات التي توصلت إليها الدراسة الحالية قد يكون مفيدًا للجامعات الفلسطينية ومراكز التعليم المستمر التابعة لها، حيث يمكن أن تساهم في تعزيز القدرات والتطور فيها.

4. قد توفر الدراسة معلومات وبيانات وتصورات يمكن استخدامها من قبل القادة في الجامعات الفلسطينية والجهات ذات العلاقة لبناء برامج تدريبية للأكاديميين وتوظيفها لتنمية قدراتهم وتطويرها، مما ينعكس إيجابًا على إبداع الأكاديميين.

5. قد تفتح الدراسة الباب أمام الباحثين وتشكل حافزًا لإجراء المزيد من الدراسات والبحوث التي تتناول متغيرات الدراسة على عينات أخرى.

6. قد تسهم الدراسة في إثراء المكتبة العربية وتوفير معرفة جديدة حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيفها كوسيلة للربط.

7. الإفادة من المقترح المتصور ليكون مرجعاً للعديد من الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والتعليم والمؤسسات ذات العلاقة.

### 7.1 مصطلحات الدراسة

**تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعرفها منظمة اليونسكو على أنها: مجموعة المعرفة العلمية والتكنولوجية والهندسية والاساليب الادارية المستخدمة في تناول ومعالجة المعلومات وتطبيقاتها.

ويعرفها (ابو ستالة، 2021) بأنها جميع نظم المعلومات والبيانات المعتمدة على الحاسوب والمستخدمه من قبل المنظمات وتقنياتها الأساسية.

**وتعرفها الباحثة إجرائياً:** بأنها الادوات التي تستخدم لبناء ونقل وحماية نظم المعلومات والبيانات وتتضمن مجموعة من التقنيات التكنولوجية الحديثة والبرامج التقنية والبرامج الجاهزة، وقواعد البيانات، المرتبطة بشبكات الانترنت وأجهزة رئيسية خادمة تحتكم للأمن السيبراني المسؤول عن سلامة وسرية المعلومات الحساسة والبيانات والمعلومات من التهديدات الإلكترونية والاختراقات، وتستخدم جميعها ضمن خطة واضحة المعالم ومحددة بفترة زمنية، وعادة ما تكون العنصر الأهم في البنية التحتية الرقمية للجامعات الفلسطينية.

**التحول الرقمي:** تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة لزيادة كفاءة وتنافسية المؤسسة (محمد، 2021)، ويعرفها انها " استعمال هادف ومنظم للنظم الإلكترونية أو الحاسوب في دعم عمليات التعلم". (

Allen & Bingham, 2016)

**وتعرفه الباحثة إجرائياً:** بأنه عملية تحول هادفة ومنظمة ومتسلسلة للعمليات من خلال تبني تكنولوجيا رقمية واستخدامها بشكل واسع في جميع جوانب العمل الجامعي ويهدف إلى تحسين العمليات التعليمية في الجامعات الفلسطينية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة للوصول للجودة والتنافسية المرجوة.

**القيادة الرقمية:** بأنها عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات المتقدمة لإنتاج تغيير في المواقف والمشاعر والتفكير والسلوك، أو الأداء مع الأفراد أو المجموعات أو المنظمات

(AvolioKahai & Dodge, 2000)

وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه ممارسة ممنهجة من خلال تطبيق خطط إجرائية تتبناه فئة المعلومات والاتصالات بطريقة تخدم الموارد البشرية وتحقق أهداف الجامعات المنشودة وتحدث تغييرات مستدامة بالثقافة التنظيمية للجامعة.

**التصور المقترح:** تخطيط للمستقبل مبني على نتائج ميدانية عن طريق أدوات منهجية كمية أو كيفية لبناء إطار فكري عام يتبناه فئة من الباحثين أو التربويين (يوسف، 2016).

وتعرفه الباحثة إجرائياً: التخطيط الاستشرافي لبناء إطار مواكب لواقع الدراسة بالاعتماد على أدبيات وبيانات وتجارب منهجية ليكون خارطة طريق لمن يهمله الأمر.

### 8.1 حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

**الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول والثاني لعام 2022م-2023م.

**الحدود المكانية:** اقتصرت على الجامعات الفلسطينية، في الضفة الغربية.

**الحدود البشرية:** طبقت هذه الدراسة على الأكاديميين (أعضاء هيئة التدريس) بالجامعات الفلسطينية.

**الحدود الاجرائية:** اقتصرت على أدوات الدراسة المستخدمة (استبانة ومقابلات)، وطبيعة التحليل الاحصائي المستخدم في معالجة البيانات، المنهج، المجتمع، العينة، صدق وثبات أدوات الدراسة.

**الحدود الموضوعية:** تتمثل في الوقوف على الأدبيات والأطر النظرية للمتغيرات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التحول الرقمي، القيادة الرقمية).

**الحدود المفاهيمية:** المفاهيم والمصطلحات الواردة في الدراسة إجرائياً.

## الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

2.2 تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

3.2 التحول الرقمي

4.2 القيادة الرقمية

5.2 تجارب ونماذج الجامعات

6.2 الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### 1.2 الإطار النظري

##### مقدمة

يتناول الفصل الحالي عرضاً تفصيلياً لمتغيرات الدراسة الثلاثة: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي، والقيادة الرقمية من حيث المفهوم والأهمية والأبعاد لكل منغير، وذلك بعد الرجوع لمجموعة من المصادر والمراجع والدراسات السابقة .

#### 2.2 المحور الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

##### مفهوم تكنولوجيا المعلومات (نشأتها ومكوناتها) Information Technology

ظهر مصطلح تكنولوجيا المعلومات Technology Information في أوائل الخمسينات إشارة إلى استخدام الحاسبات الإلكترونية في جميع الأعمال الحكومية والخاصة. وتتضمن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة من قبل أي مؤسسة مجموعة من (التقنيات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات) في جمع المعلومات اللازمة لإتمام أنشطتها المختلفة، بهدف زيادة كفاءتها وفعاليتها وإبداعها بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية والحفاظ على نموها وتطورها، إذ تعتبر سلاحاً استراتيجياً يمكن أن يقود لبناء قدرات المؤسسة من خلال توفير أجود البيانات والمعلومات وبما يعزز علاقة المؤسسة مع المؤسسات الأخرى. وقد وصفت بأنها المقدرة للحصول على البيانات ومعالجتها وتبادلها بهدف اتخاذ القرارات الفعالة في داخل المنظمة (Sanders, 2007).

وعرفت ( يختي، 2005) على أنها : القواعد الأساسية التي تبني في ضوئها المنظمات الإدارية والمؤسسات ميزتها التنافسية. ويقصد بالتكنولوجيا كل أنواع المعارف الفنية والعلمية والتطبيقية التي تسهم بتوفير الوسائل، المعدات، الآلات، الأجهزة الإلكترونية ذات الكفاءة والأداء الأفضل وتسهل على الإنسان الجهد والوقت وتحقق الأهداف النوعية والكمية بفاعلية مطلقة، وعرفها كل من (الهواسي و البرزنجي، 2017) بأنها كل الوسائل والتقنيات التي تستخدم في جمع وتخزين ومعالجة نتائج عمليات التحليل للمعلومات والاستفادة منها من قبل جميع المستفيدين بأيسر الطرائق مع ضمان الدقة والإنجاز والسرعة في الوقت .

وتعتبر مكونات تكنولوجيا المعلومات (Components technology Information) تركيبة معقدة من الأفراد والتقنيات تعتمد على المشاركة في المعلومات تتمثل بتطبيقات خاصة تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف مما يجعلها مورداً مهماً يصعب تقليده بسهولة.

### مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

صنف الهواسي واليازجي (2017) والعبادي (2006) هذه المكونات:

المكونات والبرمجيات المادية (Software and Hardwar) وهي جميع الأدوات التي تُستخدم في معالجة البيانات كالحواسيب بأنواعها، إضافة عن جميع الأجهزة الملحقة بها من محطات وشبكات الاتصال، ومخزن البيانات وأدوات النقل، أما المكونات البرمجية فهي رموز يضعها المبرمجون أو المستخدمون للنظام الحاسوبي وفقاً للعمليات المرغوب القيام بها، ويمكن اختصار المكونات المادية أنها تتمثل بأربعة مكونات رئيسية هي أدوات (المدخلات، والمعالجة، والإخراج، والتخزين).

1. الموارد البشرية (Human Resources) تعد الأساس لتقننة المعلومات. ويمكن تصنيف الموارد لصنفين، ويشكل الصنف الأول الغالبية والذين يطلق عليهم بالمستفيدين النهائيين، والذين يتعاملون مع التطبيقات دون الخوض في التفاصيل الدقيقة لبرمجتها. أما الصنف الثاني فهم المختصون في مجال الحاسوب الذين يصممون البرامج المختلفة، سواء كانت تطبيقية أم نظمية.

2. شبكات الاتصال (Communication Networks) وهي الوسيلة الأشهر بإرسال البيانات والمعلومات وتلقيها، وهي مجموعة من المحطات التي تتواجد فيها مواقع مختلفة ومرتبطة مع بعضها بوسائط تتيح إجراء عملية تلقي والإرسال، وتعد الشبكات مجموعة هائلة من وثائق النص المترابطة مع بعضها الأنترنت، ويرجع سبب تسميتها بالشبكة العنكبوتية إلى تداخل الروابط بين الوثائق لتشكل مواقعها شبكة تشبه تداخل خيوط العنكبوت، وتسمح هذه الشبكة بنقل جميع أنواع المعلومات من برامج وأخبار وأصوات وصور فيديو إضافة لالنصوص.

3. قواعد البيانات (Base Data) تعبر عن المستودع الذي يحتوي البيانات والمواضيع والملفات مع بعضها التي تصف كل العمليات والبيانات الجارية في المنظمة بكل تفاصيلها، وتنظم الملفات وتحفظ في أوعية مغلقة بشكل مستقل عن البرامج التي تقوم بتشغيلها، وتشكل البيانات المحفوظة في هذه القواعد المادة الأولية التي تستخرج منها المعلومات،

ويمكن إضافة قواعد لمعالجة البيانات وتعديلها باستمرار لمواكبة المتغيرات لمساعدة القادة في اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية على أسس متينة، وليتمكن باقي المستفيدين من القيام بأعمالهم بكفاءة واضحة.

أكدت (الغويل، 2016) أن تكنولوجيا المعلومات تتميز بمجموعة من الخصائص كتوفير الوقت فهي تسمح لكل مستفيد من المستفيدين بالحصول على ما يلزمه من معلومات في وقت قصير مهما كان موقعه الجغرافي، وترفع الإنتاجية حين يتم استعمالها بشكل جيد وفعال؛ ومرنة إذ أنها تمنح للإنتاج كفاءة عالية وهذا يكسب تكنولوجيا المعلومات مرونة كبيرة بالمقارنة مع آلة محدودة الاستعمال؛ وقابلة للتأتمته ويقصد بها الأصغر والأقل تكلفة وهي من أهم مميزات تكنولوجيا المعلومات وتتميز بالتطور الدائم في سرعتها وسعة ذاكرتها.

### استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي

ازداد الطلب على الحواسيب والخدمات المرتبطة بها في التعليم العالي نظراً لزيادة عدد الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والاهتمام بنشر المعلومات حول البرامج الأكاديمية ومحتوياتها العلمية، وهذا مؤشرٌ لمواكبة التطور التعليمي الكامن على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال (الانصاري، 2002)، خلق مجالات جديدة للتعليم وهذا يعود لطرح البرامج التعليمية عبر شبكة المعلومات (الانترنت) ووجود وكثافة من المصادر والمعلومات المطروحة من قبل عدة أطراف، والتي تختلف في مصداقيتها وملاءمتها مما يجعل من الضروري قيام مستخدمي هذه التكنولوجيا بحصر المفيد من المعلومات وتقييمها بمصداقية وملاءمة، وهذا يؤدي إلى التفكير الخلاق لدى المستخدمين كالتالي، وأيضاً يكسبه مهارات حل المشكلات (يحياوي و بوحديد، 2017)، إضافة لتوسيع شبكة الاتصالات عبر استخدام التعليم في شبكة المعلومات وفتح المجال لعمل اتصال بين مجموعة قد ينتمي أفرادها لعدة أقطار أو عدة ثقافات، وهذا يوسع المدارك ويفتح آفاقاً جديدة للتعليم ومعرفة الثقافات المختلفة عبر العالم (بوبر 2016).

وأكد علواش (2021) على أهم الفوائد المتحققة من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذ يترتب إثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الجامعات العديد من المزايا أهمها رفع مستوى الأداء والإنتاجية حيث يؤثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تأثيراً إيجابياً على مستويات الأداء والإنتاجية في المنظمات بشرط وجود درجة من التوافق بين ظروف المنظمة واستراتيجيات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وزيادة قيمة للمنظمة بالإضافة إلى معاونتها في تنفيذ

استراتيجيتها وفي ظل زيادة حدة المنافسة بين الجامعات، وسرعة عالية في اتخاذ القرارات التنظيمية من خلال تبسيط البيانات والمعلومات وملائمة التوقيت الملائم، حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على توفير النظام بصورة مستمرة وتحديثها بالتطورات التي تحيط بهم، من خلال إعادة هندسة عمليات التشغيل.

وأكدت الغويل (2016) على أن إعادة هندسة عمليات التشغيل قبل تصميم عمليات التشغيل أو بعد عمليات التصميم تعد عنصراً جوهرياً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وتؤكد الباحثة على أن عملية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هي بنية متينة من العمليات الأساسية التي تشغل الأنظمة بكفاءة وفعالية، وتؤكد على أنها عملية تحتاج لبرمجة البيانات بدقة متناهية للخروج بأفضل التطبيقات والنظم المفيدة للجميع بشكل عام وللجامعات بشكل خاص، وتعدد الباحثة بعض النظم التي تستخدم في جامعاتنا الفلسطينية ويعتمد عليها في سير العملية التعليمية؛ نظام Moodle وPortal وزاجل والبريد الإلكتروني، فهذه الأنظمة إدارة التعلم عبر الإنترنت تستخدم في الجامعات والمؤسسات التعليمية الأخرى. بعضها يوفر بيئة افتراضية للتعلم تتضمن أدوات لتنظيم المحتوى التعليمي، وتقديم المحاضرات والمواد الدراسية، وتفاعل الطلاب مع المدرسين والزلاء، وإجراء الاختبارات وتقديم الواجبات الإلكترونية، وقسماً يعتبر بوابة إلكترونية توفر واجهة موحدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين في الجامعات للوصول إلى مختلف الخدمات والمعلومات الأكاديمية والإدارية.

يشمل ذلك الوصول إلى الجداول الدراسية، والنتائج الأكاديمية، وتسجيل المقررات، وإدارة المعلومات الشخصية، والتواصل مع الجهات المعنية بالجامعة، إضافة لاستخدام البريد الإلكتروني الذي كوسيلة للتواصل الرسمية في الجامعات الفلسطينية. يوفر البريد الإلكتروني عنواناً فردياً لكل مستخدم يمكنه استخدامه للتواصل مع الطلاب، وأعضاء الهيئة التدريسية، والموظفين الآخرين في الجامعة، وتؤكد الباحثة أن هذه الأنظمة هي أحد المكونات المادية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولتكتمل فإن الجامعات تعمل على تنمية الموارد البشرية لديها حتى تحقق النتائج المرجوة من عملية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واتفق رأي الباحثة مع دراسة (Gupta و Yadav، 2022)، التي أكدت على المنهجية وطرق استضافة أنظمة التعليم الحديثة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات ومدى الاستفادة منها في تحقيق أهدافها وتلبية احتياجاتها وتقليل التكلفة والوقت وزيادة الكفاءة وتقليل درجة الغموض المحيط بمناخ العمل ويؤكد (عبد

الوكيل، 2007) على ضرورة تنمية السلوك الإيجابي لأفراد الجامعات من تدعيم عمليات الاتصال داخل وخارج الجامعة إلى جانب مساعدتها على إدارة الوقت بما يتناسب مع الأهداف.

### الاتجاهات النظرية في دراسة تكنولوجيا المعلومات

لقد تطورت تكنولوجيا المعلومات بسرعة مذهلة في العقود الأخيرة، فطوال السنوات السابقة وبعد أن وجدت إقبالا من المجتمع في تبنيها والاعتماد عليها لتنفيذ وتحقيق الأهداف والمطالب وتباينت الآراء حول دور التكنولوجيا في إحداث التغيرات الاجتماعية والتنظيمية واتفقت في مجملها على اتجاهين هما بمثابة محورين رئيسيين في النظرية السيكلوجية وهما الاتجاه الحتمي والاتجاه الوظيفي (زيتون، 2004).

### نظرية الاتجاه الحتمية

يعتبر كارل ماركس رائد نظرية الحتمية التكنولوجية وهي من النظريات الكلاسيكية التي تولى اهتماماً بالغاً لتأثير العامل التكنولوجي وعلاقته بتشكيل البناء الاجتماعي حيث تركز نظريته على مسلمتين هامتين رئيسيتين؛ الأولى تعني أن التقنيات التكنولوجية هي المحدد الأساسي لبناء المجتمع وتطوره والثانية تختص بالميكانيزم، فالتطور التكنولوجي في البلدان الرأسمالية أدى إلى ظهور طبقات وشرائح اجتماعية متميزة عن بعضها البعض بل مختلفة اختلافاً متناقضاً في مصالحها وغايتها.

وهذا ما يظهر على شكل الصراع الذي يعيشه النظام الرأسمالي الناتج عن التعارض القائم بين قوى الإنتاج المادية والعلاقات الانتاجية (بوطهرة، 2017)، ووفقاً لدراسة (الحيلة، 2000) فإن Wiliam Igbren يُعد من الباحثين الأمريكيين الاجتماعيين الذين درسوا موضوع الثقافة التكنولوجية من جوانبها المختلفة وعرف لها مفهوماً حديثاً يمكن ترجمته وتعريفه بالهوة (الفجوة) الثقافية بهدف شرح كيفية اقتران عملية التغير والتطور الاجتماعي بالتكنولوجيا وذلك في كتابه – التغير الاجتماعي - 1923 والذي يمثل مدى اسهاماته الأساسية في النظرية السوسيولوجية حيث ينطلق من فكرة أساسية مفادها أن كل التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي لها علاقة بالمجتمع ترجع إلى عامل واحد هو العامل التكنولوجي

## نظرية الاتجاه البنائي الوظيفي

يعتبر ماكس فيبر من رواد الاجتماع الذين اهتموا بدراسة مؤثرات التغيير الاجتماعي . فتبنى منهجاً تحليلياً مختلفاً عن المنهج الماركسي حيث يؤكد بأن الأفكار والانسياقات الثقافية هي التي تؤثر في الثقافة التكنولوجية ويؤكد على أن السبب الذي أدى الى حدوث تغير نوعي في أوروبا هو التطور التكنولوجي التابع لعوامل ثقافية وعقائدية أساسية ( مازن ، 2009)، وأكدت دراسة (الحيلة، 2000) أن Talcot parsonz من رواد النظرية الوظيفية وتمحورت أعماله للإسهام الذي يقدمه الجزء إلى الكل ليحافظ هذا الأخير على بقاء واستمرار هذا الكل (النظرية الجشتالتية)، وقد يكون ذلك مجتمعاً أو ثقافة ويعتقد أن القيمة في المجتمع يلعب دوراً حاسماً يحقق التكامل الاجتماعي ككل من خلال تحقيق التغير التدريجي المنظم. ويضيف أنه يتجلى التقدم التكنولوجي في الوظائف وتفتيتها إلى وظائف مختلفة وتحقيقها للأهداف

### 3.2 المحور الثاني: التحول الرقمي

#### التحول الرقمي Digital Transformation (مفهوماً)

كلمة "رقمي" هي مرادف لوتيرة التطوير والتغيير الحادث في العالم، بواسطة تبني التكنولوجيا الرقمية الحديثة، أما كلمة "التحول" فتتعلق بتبني المؤسسات للتغيير والابتكار والاختراع الناتج عن استخدام التكنولوجيات الرقمية بدلاً من استخدام الطرق التقليدية المعتادة.

أي أن التحول الرقمي " تبني التقنيات التكنولوجية الرقمية الحديثة لزيادة كفاءة وتنافسية المؤسسات" (محمد الهادي، 2021)، ويعرفه الجيلان (2020) بأنه عملية الانتقال بالعمليات الإدارية والممارسات التعليمية إلى عمليات تعتمد على التقنيات التكنولوجية بشكل عام أو جزئي، ومن فوائدها تقليل التكاليف ورفع جودة العمل وكفاءته وسهولة الوصول، وتهدف إلى تطوير العملية التعليمية، ويعرفه مصطفى (2020) بأنه إعادة تصميم الأعمال من خلال نماذج عصرية توظف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية بالشكل الأفضل، أو استخدام التقنيات لتحويل العمليات والوحدات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية، ويرى الهادي (2021) أنه عملية تسعى من خلالها المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، وذلك بالاعتماد على ثلاثة عناصر، هي: المعلومات والبيانات المتدفقة والمتوفرة، وونظم المعلومات التقنية المستخدمة، والموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ المهام المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها.

فالرقمنة تُعد عاملاً أساسياً لتغري منظومة العمل بالجامعة، ليس فقط لما هو قائم، ولكن بإتاحة مجالات عمل جديدة في الأداء والمكانات، فالتحول الرقمي للجامعة لا يعني فقط الاقتصار على أدوات تكنولوجية؛ ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية، ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها (عبد الرزاق، 2010).

يُعرّف التحول الرقمي بالجامعات بأنه : التغيير والتطوير الثقافي التنظيمي المؤسسي والتشغيلي بالجامعات من خلال التكامل بين التقنيات والبيانات والعمليات والكفاءات الرقمية بجمع المستويات والوظائف بطريقة متسلسلة، بهدف تطوير كامل لأداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وطلبة، لتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية (الأشقر، 2020).

ويعرفه الباحثة بأنه: التغيير المتكامل الشامل لרزمة من المجالات المهمة بالاعتماد على استراتيجية مبنية على أسس معلوماتية وتكنولوجية وتقنية وكفاءات قوية مدربة ومؤهلة لإحداث التغييرات بمرونة لجميع المستويات في التعليم وتؤدي إلى إحداث تغيير مخطط له في الهيكلية التنظيمية والثقافية لإحداث تغيير كامل بمناخ المنظمة، وبدوره يؤثر تأثيراً إيجاباً على تطوير جودة وتنافسية الجامعات في العملية التعليمية من خلال تركيزها على تحقيق الأهداف بطريقة استباقية مبنية على ظل قيادة فاعلة في الجامعات الفلسطينية تتماشى مع تنفيذ سياسات عليا لإحداث تطوراً ملموساً.

### أهمية ودواعي التحول الرقمي للجامعات

تكمن أهمية التحول الرقمي للجامعات في امتلاك جميع الامكانات التكنولوجية والرقمية لتغيير منظومة التعليم الجامعي ويشمل (أنماطه، ووسائله، وموارده، وأدواره، ومناهجه وفلسفته، وسياساته)، فتكون جامعات بلا أسوار أي بلا حواجز تعيق عملية التعلم كوجود المكتبات الرقمية وغيرها، فالتكنولوجيا الرقمية بجميع أشكالها وصورها جسراً لبناء المعرفة الجديدة، وإثراء العملية التربوية، ولتجديد النظم التعليمية (زاهر، 2007) لما يسهم في تحسين الميزة التنافسية للجامعة عاملياً، وتحسين تجربة الطلبة وأدائهم وجعل التعلم متمركزاً حولهم وتوظيفهم والاحتفاظ بهم بشكل أكثر كفاءة، وتحسين جودة التعليم والتدريس والخدمات، وتحسين العمليات الإدارية والتعليمية مع خفض التكاليف، وزيادة الابداع والابتكار في البحث العلمي، وهذا يرتبط بتحسين

خدمات الجامعات والتنافسية مع النظراء، وتحسين السلامة المالية للجامعة (Brook & McCormack, 2020).

### خصائص ومميزات التحول الرقمي في الجامعات

يساعد التحول الرقمي في الجامعات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الجامعات التقليدية كزيادة قدرة الجامعة على التعاطي مع متطلبات العصر التي تتميز بالسرعة والتنوع والتميز بما تمتلكه الجامعات من مقومات وتقنيات عالية لازمة للتنافسية (الدهشان والسيد، 2020).

والقدرة على بناء تنظيمي شبكي مترابط مع العديد من الجامعات الأخرى والأفراد داخلياً وعالمياً بيئة تغلب عليها الشفافية والنزاهة إذ يتحقق مبدأ الشفافية والنزاهة بسبب وضوح الأدوار والمسئوليات والأهداف، والتكاملية حيث تطرح خدماتها عابر للحدود ويستفيد منه الجامعات والأفراد على مستوى العالم (المطرف ع، 2020).

وعليه فيتضح مما سبق أن التحول الرقمي بالجامعات يساعدها على الارتقاء بمركزها من خلال مواكبة التطورات العالمية وامتلاك تقنيات معلوماتية عالمية التصنيف وتطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة للوصول للأهداف المتقدمة ذي الجودة التنافسية مع الجامعات محلياً وعالمياً.

### التحول الرقمي والمتطلبات الرئيسية اللازمة لتحقيقه

أكدت الأدبيات ودراسات كل من (العويني، 2016) (بوطهرة، 2017)، وAdam وMaytha، (2002) أن عملية التحول الرقمي ليست بالأمر البسيط السهل، فهي عملية تغيير وتطوير مكلفة لا بد أن يكون مخططاً لها، تركز على مجموعة من المقومات والمتطلبات تلزم لضمان نجاح أي بناء تقني تكنولوجي يقود في النهاية إلى التحول الرقمي ومن أهمها؛ وجود إطار قانوني محمي ودعم من القيادات الادارية، إطار مالي وإداري و خطة استراتيجية واضحة، ثقافة ووعي اتجاه التحولات التكنولوجية، وتوفير بنية تحتية قوية كالبرامج والنظم وانشاء وأتمته لعمليات الاتصال من خلال وسائط الكترونية وتوفير المعلومات والبيانات الكاملة اللازمة وضمان حمايتها وتوثيقها، ويعد التجهيز للموارد البشرية القادرة على تطبيق هذا التحول من أهم المتطلبات.

وتؤكد الباحثة أن هذه المتطلبات بلا شك هي أساس التحول الرقمي وغير الرقمي وهي أساس النجاح بعمليات التطوير، وتؤكد على ضرورة التطوير بقدرات الموارد البشرية وتغيير قناعاتهم

إذ دون وجود موارد بشرية مؤهلة لا يمكن أن تتم أي عملية، ودون وجود عملية تخطيط استراتيجي لمعرفة كيفية التعامل مع الموارد المادية والبشرية والامكانيات والبيانات وأمن وأمان للمعلومات والتطبيقات وتوضح الباحثة المتطلبات اللازمة للتحويل الرقمي بالمخطط الآتي:



شكل (1): متطلبات التحويل الرقمي

### الأهداف والغايات من التحويل الرقمي في الجامعات

يسعى التحويل الرقمي إلى تحقيق أهداف عدة التي أجمع عليها (علي ع، 2011) و(المطرف ع، 2020) بأنها أهداف عامة مقترنه بتحسين مستوى الأداء ودعمه، كتطوير إمكانية نقل المعلومات بانسيابية بين الإدارات المختلفة، لزيادة مستوى الثقة في صحة البيانات التبادلية والتقليل من الأخطاء المترتبة على الإدخال اليدوي واختصار الإجراءات الإدارية من خلال توفر المعلومات بنسختها الرقمية، والاستخدام الأمثل للطاقات البشرية: بهدف زيادة الانتاجية، وخفض التكلفة وتقليل الوقت في الأداء وذلك باستخدام التكنولوجيا المعتمدة على شبكات المعلومات، وإيجاد سبل أحسن لمشاركة المواطنين في العملية التنفيذية.

وترى الباحثة أن الغاية الأهم للتحويل الرقمي مواكبة التسارع الهائل في التطور التكنولوجي المتقدم في الجامعات ومجاراته العالم الذكي ورفع مستوى قدرات الجامعات وتحسين الكفاءات وتوصيل العلم للجميع، مع العناية بالأهداف الفرعية للجامعات وربطها بالأهداف الكبرى تماشياً مع التسارع الكبير في العمليات التعليمية. وأكدت دراسات كل من (زيداني، 2020) و (علي ا، 2011) على عدة نماذج تؤثر بعملية التحويل الرقمي وهي:

1. النموذج السلوكي: يتم فيه التركيز على السلوك كمتغير (فردى - جماعى - تنظيمى - بيئى).
2. النموذج الاستراتيجى: يعتمد على التخطيط الاستراتيجى والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كميزة تنافسية للجامعة.
3. النموذج التنظيمى التطويرى: يعتمد على التحويل العضوى للمؤسسة من خلال التعلم والتدريب التحويلي.

4. النموذج المثالي: يعتمد على الحلول المثالية لأي مشكلة قد تواجه العمليات ومحاكاتها قبل التنفيذ.

5. النموذج التحويلي المتكامل: يقوم على فلسفته على تحول جميع الإدارات والمستويات التنظيمي معاً.

6. نموذج التحويل الاستراتيجي: يتم بالاعتماد على شركات الحواسيب والنظم والبرمجيات في إدارة منظومة الاتصالات بالجامعة.

وترى الباحثة أن النماذج السابقة تجتمع معاً على الهدف الرئيسي وهو الوصول للتحويل الرقمي من خلال تسخير الأسس ولاستراتيجيات التدريب والبنية التحتية.

## 4.2 المحور الثالث: القيادة الرقمية Digital Leadership

يتناول هذا المحور عدد من العناصر هي: مفهوم القيادة الرقمية وعلاقتها بالتحول الرقمي، والركائز الأساسية لقيادة التعليم الرقمي، وخصائص القيادة الرقمية الفعالة، ومتطلبات القيادة الرقمية، وأبعاد ممارسات القيادة الرقمية، والمهارات الأساسية للقيادة الرقمية، والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وأدوار القيادة في العصر الرقمي، وأساليب/ طرق ممارسة، أدوات لدمج القيادة الرقمية في إدارة المؤسسات التعليمية.

### أولاً: مفهوم القيادة، والقيادة الرقمية

يشير مصطلح القيادة وفقاً لقاموس كولينز Collins إلى أنها "الأشخاص المسؤولون عن منظمة أو مجموعة على أنهم قادة" (Collins Dictionary، 2021)، وعرفه ماكيلان "Macmillan بأنه منصب القائد أو المسؤول عن منظمة أو دولة أو ما إلى ذلك، (Macmillan Dictionary، 2021).

بحسب قاموس Global IGI (Global، 2021)، تم تعريف مصطلح "القيادة الرقمية"، إلى ما يلي:

القيادة الرقمية هي: القيادة التي تستكشف الابتكارات اللازمة لدعم التطور والتحول الرقمي .

وتعرف القيادة الرقمية بأنها منظور طويل الأمد يستفيد من الموارد المتاحة لتنفيذ التغييرات المتوقعة داخل ثقافة المؤسسة وتحسينها إلى كفاءة رقمية مشتركة تستند إلى المفاهيم التي يمكن

تطبيقها وتطويرها في المستقبل وتحدث عندما تتحمل الإدارة المسؤولية عن القيمة الوظيفية والجودة الى أصول رقمية داخل مؤسستها، ويقوم القادة الرقميون بتعزيز التحول الرقمي، وتحمل العواقب، سواء الفوائد والقيود.

يعرفها الحربي (2020) بأنها: الوصول إلى المعلومات والاتصالات مع الأفراد في المؤسسة بالإضافة إلى استخدام القادة البيئة التكنولوجية والرقمية لتعزيز التعاون بينها.

وتشير الراجحي (2021): على أنها القيادة البارعة في استخدام التقنيات لتكنولوجية والاعتماد على شبكة الانترنت والقدرة على إلهام فرق العمل للمشاركة في العمل الذي يقود لتحقيق أهداف الجامعة بنجاح.

وتعرفها الباحثة إجرائياً: الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ضمن معايير ومتطلبات التحول الرقمي مع مراعاة الموارد البشرية للوصول للأهداف المنشودة في العملية التعليمية، وتؤكد على أن القادة الرقميون هم قادة ينفذون مهام موكلة لهم بحنكة ودراية ويمتلكون رؤية بعيدة الأمد لواقع المؤسسة التي يعملون بها، ولديهم القدرة على تحليل الواقع والاستفادة من الموارد البشرية والاعتماد وإعادة بناء العمليات اللوجستية بالاعتماد على التكنولوجيا واستخدامها أكثر من أي وقت مضى.

وبمراجعة أدبيات الراجحي (2021) والحربي (2020) ومصطفى (2020) وحسن (2018) والجوانب التي تم التطرق لها أعلاه، تؤكد الباحثة أن مهام القيادة الرقمية تتقاطع بالعديدة من النقاط أهمها: ضمان التخطيط الجيد وضمان توفير بنية تحتية رقمية متينة والعمل على حمايتها، وضمان توفر الحكومة والرؤية والقيم وإعادة الهيكلة والثقافة وإدارة العمليات والقدرة على تغيير أداء الأفراد والتواصل والتعاون والتشبيك داخل الجامعات وخارجها.

## ثانياً : العلاقة ما بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي

أشارت دراسة (محمود، 2022) أن عملية التحول الرقمي تقوم على أسس نحو التخلص من الطرق والعمليات التقليدية القديمة في عملية التعليم، وتوظيف التكنولوجيا بالشكل الذي يساعد الطالب على استخدام المهارات العليا في التفكير ( كالتحليل وصولاً للإبداع)، والابتعاد عن التلقين للوصول إلى مستوى متقدم من العمليات التي تسعى لتحسين العملية التعليمية (بريك، 2022)، إذ أحدث التحول الرقمي تحولاً جذرياً في العمليات المتبعة وتطوير بيئات التعلم المختلفة، وإعادة صياغة لاستراتيجيات ومهام وممارسات للأكاديميين والقادة بالمؤسسات التعليمية. وأكدت دراسة

(زيدان، 2021) و (عبدالعزيز، 2022) أن التحول الرقمي هو السبب بظهور هذا النمط الجديد من القيادة، ويميز عن القائد التحويلي بأنه يمتلك من لمهارات التكنولوجيا ما يؤهله لممارسة عمليات الإدارة وتستخلص الباحثة أنه لكي تتم عملية التحول الرقمي لابد من توفر قائد لديه من المميزات والخصائص ما يتماشى مع أهداف الجامعة بنظرة طويلة الأمد، ويعمل كرائد لتوجيه عمليات التغيير في الجامعة ويطور استعدادات الجامعة نحو التغيير من خلال معاينة الواقع وإجراء التعديلات والتطورات استراتيجيات كفيلة بتحقيق الأهداف للجامعة والأفراد، وهو ما يتطلب من القادة أن يكونوا واضحين وأن يكونوا على اطلاع دائم بالاتجاهات الرقمية وآثارها، وكيفية الاستفادة من التقنيات الجديدة لخدمة أهداف الجامعة.

رقمياً، وما يجعله قادراً على إحداث تغيير.

### ثالثاً: القيادة الرقمية وخصائصها

الإبداع، والمعرفة العميقة والتواصل والتعاون القوي، والمشاركة المخلصة من خلال الرؤية جميعها خصائص أجمعت عليها الدراسات لتكون موجودة بالقائد (Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah, & Elidjen, 2019)، وحددت دراسة (بن عيسى و جمال، 2021) خصائص متشابهة وأضافت أن يكون القائد مفكر ولديه القدرة على المنافسة والإبداع لصياغة الفكرة إلى واقع ملموس، وذو رؤية عالمية وهذا يعني أن القائد الرقمي لديه القدرة على التوجيه واتخاذ القرارات في كافة الأوقات وتعدد الظروف (Croman، 2019)، وهو قائد فضولي، كذلك قائد عميق، ولخص كرومان (2019) خصائص القائد الرقمي ب(C4s)، (Commander Communicator, Collaborator, and Co-Creator) أي القائد المتواصل، المتعاون، والمنشئ، المساعد.

وتجد الباحثة أن على القائد الرقمي أن يتحلى بتصور واضح وشامل لمستقبل مؤسسته فهو يحتاج إلى رؤية ثابتة للوجهة التي تتجه إليها، وإشراك الأفراد في الرؤية ليسهل تقبلها وتنفيذها، إذ أن القيادة الرقمية تحتاج لإدارة متينة فيما يتعلق بالقدرات وتطويرها بحيث يمكن التشجيع على تنمية القدرات والكفاءات بما يتناسب مع المؤسسة، وترى الباحثة أن القائد الرقمي محور التحول الجديد فيجب أن يكون قادراً على شرح المستقبل وأثر التحول على العالم الرقمي.

## رابعاً: القيادة الرقمية ومتطلباتها

يشير محمود (2018) برؤيته المقترحة لتطبيق القيادة الرقمية إلى مجموعة من العناصر والركائز لا يمكن الاستغناء عنها وقد ذكر منها:

متطلبات تشريعية: وتعنى بإصدار التشريعات الإدارية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية.

متطلبات بشرية: وتهتم بتدريب الموارد البشرية اللازمة لتطبيق القيادة الرقمية

متطلبات مادية: كتأسيس بنية تحتية داعمة لتقنيات التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات وتوفير شبكات اتصال عالية السرعة والسعة (الإنترنت) لربط مؤسسات التعليم معاً.

وأضاف الانصاري (2002) متطلبات جديدة لأخذها بعين الاعتبار؛ ودمج التقنيات في التعليم بشكل ناجح وهي: القيادة الرشيدة والإدارة، الدعم المالي الكافي، المحتوى الرقمي والبياني، البنية التحتية، شبكات الإنترنت، تدريب المعلمين، الدعم الفني، وقد أكد عبد الرحمن (2021) والراجحي (2021) على ذات المتطلبات مع ضرورة التركيز عليها كلها لدمج التقنيات في مؤسسات التعليم بشكل ناجح.

ويستخلص مما سبق أن التكامل الناتج من اتخاذ القرارات المناسبة واستخدام مجموعة من التقنيات والأدوات مثل: الإنترنت والمنصات الإلكترونية والندوات عبر الإنترنت، وسائل التواصل الاجتماعي، الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، التعلم الآلي عند القيام بممارسات القيادة والتعليم والتعلم بمفهوم أوسع وأشمل والاهتمام بالموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق القيادة الرقمية . وتلخص الباحثة أهم المتطلبات للقيادة الرقمية التي يحتاجها القادة للتأقلم مع التحولات التكنولوجية وممارستها والاستفادة منها في العملية القيادية وهي:

رؤية استراتيجية: ينبغي على القادة تحديد الأهداف والخطط وتوجيه المؤسسة نحو تحقيق الاستفادة القصوى من التكنولوجيا الرقمية.

الوعي التقني الكافي: يتطلب القادة الرقميون فهماً قوياً للتكنولوجيا والاتجاهات التكنولوجية الحديثة. يجب أن يكونوا على دراية بالأدوات والتطبيقات الرقمية المتاحة وكيفية استخدامها بشكل فعال لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف.

التعلم المستمر: يجب على القادة الرقميين أن يكونوا مستعدين للتعلم المستمر ومواكبة التطورات التكنولوجية المستمرة. ينبغي عليهم الاطلاع على الأبحاث والمقالات وحضور الندوات وورش العمل ذات الصلة لتطوير معرفتهم ومهاراتهم في مجال التكنولوجيا الرقمية.

القدرة على التحفيز والتوجيه: يجب أن يكون القادة الرقميون قادرين على تحفيز وتوجيه الفرق والأفراد في تطبيق التكنولوجيا الرقمية بفعالية، وينبغي عليهم تحفيز الموظفين على التغيير وتوجيههم نحو استخدام التكنولوجيا بشكل إبداعي ومبتكر.

#### خامساً : أبعاد ممارسات القيادة الرقمية

تتمثل أبعاد ممارسات القيادة الرقمية في خمس فئات: (1) القيادة ذات الرؤية، (2) ثقافة التعلم الرقمي، (3) التطوير المهني، (4) التحسين المنهجي، (5) المواطنة الرقمية (Zhong, 2016)

**القيادة ذات الرؤية:** القادة الرقميون يستطيعون تخيل المستقبل ويتجاوزون واقع مؤسساتهم الحالي؛ كما أنهم يرسمون رؤية مشتركة ويسعون للوصول إليها، ويطورون رؤية للتحويل الرقمي مع الجهات المستفيدة والجهات الداعمة للحصول على الموارد اللازمة. وتتطلب عملية وضع الرؤى من القادة الانخراط في عمل المؤسسة وتحليل واقعها لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المتوافقة مع الرؤية المشتركة وتنفيذها (Ehlers, 2020).

**ثقافة التعلم الرقمي:** تشير إلى إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين عناصر العملية التعليمية لضمان التكامل الناجح بين التكنولوجيا والتقنيات الرقمية والموارد البشرية، ويعمل القادة والأكاديميون والموظفون الإداريون لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، ومن خلال تعزيز الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا وتقنياتها، ومراقبة استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية وبالتالي يصبح دور القيادات التعليمية إنشاء وتعزيز ومتابعة لتوفير تعليمًا واضحًا وصريحًا للجميع أثناء التحول الرقمي (Brook & McCormack, 2020)

**التطوير المهني:** أشارت الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم إلى أن على القادة إدخال التقنيات المعاصرة والتقنيات الرقمية وتقديم دعماً مستمراً للأكاديميين، وإنشاء الدورات لتدريبهم وهذا يؤدي لتوفير الوقت وتشجيعهم الحضور في المؤتمرات التقنية الإقليمية وتوفير معلومات حول الموارد المجانية عبر الأنترنت. (standards for Administrators ISTE, 2009)

التحسين المنهجي: أنه قدرة القائد على قيادة وإدارة العصر الرقمي لتحسين المؤسسة باستمرار من خلال الاستخدام الفعال لمصادر المعلومات والتكنولوجيا في العملية التعليمية وعلى القائد موازنة السياسات والإجراءات المرتبطة بالتكنولوجيا مع رؤية المؤسسة ليسهل التنفيذ (محمود ا.، 2022).

المواطنة الرقمية: تعرفها الجمعية الدولية للتكنولوجيا (2009) على أنها القيام بأقلمة وتسهيل فهم القضايا القانونية والاجتماعية والدينية والأخلاقية والمسؤوليات المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة" (standards for Administrators ISTE, 2009).

وأكدت دراستي العدوان (2022) وابو طالب (2022) على ثلاثة عناصر شاملة تم التركيز على للوصول للمواطنة والثقافة الرقمية اعتماداً على الركائز التي نشرتها الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم عام 2011 هي الاحترام: ويتضمن الآداب الرقمية، أو المعايير الإلكترونية للسلوك أو الإجراءات، للوصول الرقمي، والمشاركة الرقمية في المجتمع، والتعرف إلى القانون الرقمي، والتثقيف: وتتمثل العناصر في الاتصالات الرقمية، ومحو الأمية الرقمية والتبادل الإلكتروني للمعلومات وعملية التدريس والتعلم حول التكنولوجيا، الحماية: وتؤكد على حماية المعلومات والبيانات من الاختراق عبر شتى الأساليب والوسائل المختلفة.

وتصف الباحثة المواطنة الرقمية بأنها المعايير والقيم التي تمارس أثناء استخدام التكنولوجيا وهي بمثابة الوسيلة لإعداد جيل يستخدم التكنولوجيا بشكل سليم وآمن، وان نشر ثقافة المواطنة الرقمية في المؤسسات التعليمية ضرورة ملحة نتيجة لتزايد مستخدمي التقنيات يوماً بعد يوم، وهذه تحتم على القادة التعامل مع القرارات بوعي لإعداد مجتمع رقمي يتحلّى بقيم المواطنة، وكل هذا يتحقق من خلال منظومة متكاملة من المنهجية والأسس والمعايير اللازمة للمواطنة الرقمية وثقافة التعلم.

وتلخص الباحثة المواطنة الرقمية بأنها مجموعة من المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يحتاجها الأفراد للتفاعل بشكل إيجابي مع التكنولوجيا الرقمية والإنترنت، وتجملها بعدة جوانب منها الوعي التقني وهو فهم للمفاهيم والمصطلحات التقنية الأساسية وفهم كيفية استخدام الأجهزة والبرامج والخدمات الرقمية بشكل آمن. السلوك الرقمي وتضمن الالتزام بقواعد الأخلاق والقوانين الرقمية، وتجنب التحرش والتلاعب والانتحال الشخصية، احترام حقوق الآخرين على الإنترنت، والأمان الرقمي ينتج من خلال حماية البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة، واستخدام كلمات مرور قوية، والتعرف على التهديدات الأمنية واتخاذ التدابير اللازمة للوقاية منها، والتواصل الفعال الذي

يضمن التفاعل بشكل مسؤول واحترام الآخرين في التواصل الرقمي، وتعزيز التعاون والتفاعل الإيجابي عبر الشبكات الاجتماعية ومنصات الاتصال الرقمية الأخرى، والبحث والتقييم وهي القدرة على البحث والتحقق من صحة المعلومات الموجودة على الإنترنت، وتقييم مصداقية المصادر والمعلومات قبل الاعتماد عليها.

## 5.2 تجارب ونماذج الدول والجامعات في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

(الإشارة إلى تجارب الدول والجامعات العالمية والتحول الرقمي)

تعددت استجابة الدول وتنوعت الآليات والإجراءات التي طبقتها في التعامل مع التحول الرقمي، بصورة عكست نجاحها والازدهار بجميع المجالات التعليمية والاقتصادية والتجارية، وقدرتها على مواجهة الطوارئ والأزمات بكفاءة وفاعلية، وبناءً عليه تمت الإشادة بنماذج دول استطاعت بفترات قصيرة الحذو باتجاه التحول الرقمي، مثل الصين وكوريا الجنوبية وسنغافورة وتايوان والسويد والامارات العربية المتحدة، (لعرج، 2021)، وأثبتت الولايات أميركا وبريطانيا وماليزيا وهونج كونج واسكتلندا والنمسا منهجية ضمن منظومة مخطط لها للنجاح بفكرة الرقمنة من خلال الاهتمام بديمومة التحول الرقمي وإعداد القادة (محمد، 2023).

وعليه تم تسليط الضوء على بعض تجارب الدول الناجحة في اتباعها منهجية تنمية التحول الرقمي والإشارة إلى بعض الجامعات العالمية التي انتهجت عملية التحول الرقمي في تحقيق التنافسية واحتلال الصدارة.

### 1.5.2 تجربة الولايات المتحدة الأمريكية في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

بناءً على تقرير استراتيجية الحكومة الرقمية (Strategy، 2012) أصدر الرئيس مذكرة رئاسية بشأن "بناء حكومة رقمية للقرن الحادي والعشرين". أطلقت استراتيجية شاملة للحكومة الرقمية تهدف إلى تقديم خدمات رقمية أفضل للشعب الأمريكي. وتستند الاستراتيجية إلى العديد من المبادرات، بما في ذلك الأمر التنفيذي 13571، وتبسيط تقديم الخدمات وتحسين خدمة العملاء، والأمر التنفيذي 13576، تقديم حكومة فعالة وفعالة وخاضعة للمساءلة، وتحددت الاستراتيجية بالتركيز على ثلاثة أهداف رئيسية:

- تمكين الشعب الأمريكي والقوى العاملة المتنقلة بشكل متزايد للوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية الرقمية عالية الجودة في أي مكان وفي أي وقت وعلى أي جهاز.

- القدرة على تكيف الحكومة مع العالم الرقمي الجديد، وانتهاز الفرصة لشراء وإدارة الأجهزة والتطبيقات والبيانات بطرق ذكية وأمنة وبأسعار معقولة.
- إطلاق العنان لقوة البيانات الحكومية لتحفيز الابتكار عبر أمتنا وتحسين جودة الخدمات للشعب الأمريكي.

### تجربة جامعة ديلاور Delaware of University في الولايات المتحدة الأمريكية في عملية التحول الرقمي.

تعد جامعة Delaware university أحد أبرز وأعرق وأهم عشر مؤسسات في الولايات الأمريكية المتحدة حيث تعود جذورها إلى عام 1743، وهي أكبر جامعة في ولاية ديلاوير، تقدم حاليًا أكثر من 135 درجة جامعية. على مستوى الدراسات العليا، تقدم الجامعة 67 برنامجًا للدكتوراه و142 برنامجًا للحصول على درجة الماجستير و14 درجة مزدوجة و15 برنامجًا متعدد التخصصات و12 برنامجًا عبر الإنترنت و28 برنامج شهادة عبر الكليات السبعة وأكثر من 82 مركزًا ومعهدًا للبحث وهي واحدة من أفضل 100 مؤسسة للتزامات الفيدرالية في العلوم والهندسة والمبادرات متعددة التخصصات في علوم الطاقة والسياسة، والبيئة، وصحة الإنسان. يقع الحرم الجامعي الرئيسي في نيوارك، مع حرم جامعي يعمل بالأقمار الصناعية في دوفر، ويلمنجتون، لويس، وجورج تاون. تعتبر مؤسسة كبيرة تضم حوالي 18500 طالب جامعي و4500 طالب دراسات عليا. هي جامعة يحكمها القطاع الخاص وتتلقى التمويل العام لكونها مؤسسة أبحاث للأرض والبحر والفضاء مدعومة من الدولة (University of Delaware, 2023).

صنفتها مؤسسة العلوم الوطنية عام 1997 بأنها من أقوى الجامعات الأمريكية بناءً على قوتها في تقنية المعلومات والاتصالات، فهي من أكثر الجامعات اتصالاً بشبكة الإنترنت، حصلت على العديد من الجوائز لأعوام عديدة؛ نظرًا لما تقدمه من ريادة داخل الغرف التدريسية وما تقدمه من أساليب جديدة في عملية التعليم، فهي جامعة بحثية كبرى تضم برامج دراسات عليا مكثفة وتلتزم أيضًا بتوفير تعليم جامعي ومهني متميز. يركز أعضاء هيئة التدريس في جامعة ديلاوير على تطوير الطلاب من الناحية الفكرية والثقافية والأخلاقية كمواطنين وباحثين ومهنيين. يتمتع خريجو جامعة ديلاوير بالاستعداد للمساهمة في مجتمع عالمي ومتنوع يتطلب قادة يتمتعون بالإبداع والنزاهة والتفاني في خدمة عملهم ووطنهم (American Council on Education, 2023).

وأكدت دراسة ( اوبلنغر، كاتز، وابوفارس، 2006) بأن جامعة ديلاوير Delaware of university شهدت تحولاً رقمياً مستمراً لفترة طويلة في القرن الواحد والعشرون في عدة مجالات؛ كاستخدام التقنية لتحسين الكفاءة الإدارية وتخفيض تكاليف الإدارة، وتعزيز خبرات التعلم، والعمل على تجهيز قرارات تخطيطية لتخصيص ميزانية لتمويل الأقسام والموظفين والمنح الدراسية الطلابية وتحسين المرافق والوصول إلى أحدث التجهيزات، وفصل ذلك بعدة نقاط أهمها:

- تمكين الطلبة: عملت جامعة ديلاوير Delaware of university على تمكين الطلاب - في أماكن إقامتهم ودراساتهم، ولائحة مواقع الكترونية لخدمتهم، وعززت هذه المواقع بطريقة تسمح للطلاب بالتعلم وتضمن له النجاح.

- العمليات الإدارية: عملت الجامعة على إعادة هندسة العمليات الإدارية في الجامعة، ونجحت في تخفيض النفقات الثابتة وأدى ذلك لتوفير كبير على نطاق ميزانية الجامعة بالكامل، ووفرت موارد موسعة للوظائف الأكاديمية في الفترة من 1990 حتى 1999، وزادت الموازنات الإدارية بنسبة 28% نسبة 8.2%، وقد أتاحت هذه الزيادات لها مجالاً للتقدم في الكفاءة الإدارية بفضل الحواسيب زيادة في الهبات الخاصة التي تجاوزت 13% في الفترة من 1990 حتى 1998، ساعدت في زيادة الدعم المقدم للطلاب، وزيادة في الأموال المخصصة للوحدات الإدارية، وزيادة الرواتب الأكاديمية.

- استراتيجيات التعلم الفعال: أثر انتشار التقنيات والمستحدثات الالكترونية في سائر أنحاء الجامعة دواً رئيسياً في تحويل الجامعة نحو تعلم أكثر كفاءة في قاعات الدراسة وذلك بالاعتماد على استراتيجيات التعلم الفعال، والاهتمام بمساعدة الطلاب على التنافس، والاهتمام بهم بعد التخرج للحصول على الوظائف، لذا فقد ساهمت بتغيير طريقة التدريس بطريقة تضمن أن يكون التفكير أكثر إبداعاً، ومساعدتهم على إتقان عدة مهارات من خلال طرح المشكلات وإيجاد حلول لها عن طريق أبحاث بالغة الاتقان.

وكان العائد من استثمار الجامعة في التقنيات والمستحدثات الالكترونية قد تجاوز حد التوقعات والتنبؤات من حيث توظيف زيادة الكفاءة المؤسسية وتطوير الهيئة التدريسية والموظفين وتعزيز الطلاب وشعور الطلاب بالرضا، وإمكانية تخفيض عدد الموظفين أو إعادة توزيعهم، وتخفيض أسعار المطبوعات الورقية وغيرها من الفوائد (أمين، 2018).

## 2.5.2 تجربة الجامعات البريطانية في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

شرع مجلس تمويل التعليم في إنجلترا قراراً يقتضي العناية بالتخطيط الاستراتيجي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات وللتعلم الإلكتروني يقوم على تخصيص ميزانية لدعم الخطط والتركيز على أهدافها، وقد حددت هذه الاستراتيجية عدداً من الأهداف الرئيسية، وأولت الأهمية للأهداف التي تركز على السياق السياسي للتحويل الرقمي في الجامعات (HEFCE: Higher Education Funding Council for England, 2005)، ومن هذه الأهداف وفقاً لما عُرض بدراسة (Maye, Terry, & Others, 2009):

**دعم الخطط الاستراتيجية للجامعات:** مع التوجه لدمج التعليم الرقمي التكنولوجي بشكل مناسب، والتركيز على بناء شخصية الطالب، وتطوير نظام إداري مرن كجزء من التعلم مدى الحياة للجميع، والتركيز على تمكين الجامعات لتلبية احتياجات المتعلمين وذويهم وطموحاتهم من أجل تحقيق التنمية.

**الدعم المؤسسي:** الذي يركز على عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير مع تطوير العمليات الأساسية لدعم التحول للتعليم الرقمي.

**دعم الأبحاث وتطويرها:** التركيز على الأبحاث التعليمية والابتكار والإبداع والتي تبدأ بالتركيز على مهارات تعلم الطلاب بدلاً من تطوير التكنولوجيا في حد ذاتها.

**دعم التعلم مدى الحياة:** من خلال الربط بين التعليم الأكاديمي والتعلم في مكان العمل وإعداد الطلبة بشكل جيد لسوق العمل.

وقد بيّن مجلس تمويل التعليم في إنجلترا أهم الفوائد التي يمكن أن تعود على الجامعات من هذه دعم هذه الاستراتيجية على النحو التالي: زيادة الكفاءة، واستثمار الوقت بفاعلية وبتكلفة أقل، وبطريقة مستدامة قابلة للتحسين والتطوير، أي التغيير الإيجابي في العمليات الفعلية من خلال إدخال عمليات جديدة (HEFCE, 2005).

ومن بين الجامعات البريطانية التي تعتبر رائدة في مجال التحول الرقمي وتطبيق التكنولوجيا في العملية التعليمية، يمكن ذكر الجامعات الأتية:

جامعة إدنبرة (University of Edinburgh): تتمتع جامعة إدنبرة بسمعة قوية في استخدام التكنولوجيا في التعليم العالي. تقدم الجامعة مجموعة واسعة من الدورات عبر الإنترنت والتعلم عن بعد، بالإضافة إلى توفير قوية تدعم التعليم والبحث.

جامعة ساوثهامبتون (University of Southampton): تميز جامعة ساوثهامبتون بتبنيها للتكنولوجيا في كافة جوانب التعليم العالي، بما في ذلك البنية التحتية التقنية المتطورة وتوفير الوصول إلى الموارد الرقمية والأبحاث عبر الإنترنت.

جامعة ليدز (University of Leeds): تعتبر جامعة ليدز واحدة من الجامعات البريطانية الرائدة في تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، تسعى الجامعة جاهدة لتوفير الوصول المتساوي للتعليم الرقمي للطلاب وتشجيع التعلم التفاعلي والتعاون الإلكتروني (Orcid, 2023).

جامعة نورثامبتون (University of Northampton): تعتبر جامعة نورثامبتون واحدة من الجامعات الرائدة في تبني تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي. توفر الجامعة بيئة تعليمية رقمية شاملة تشمل استخدام الأجهزة الذكية وتكنولوجيا المحاكاة والتعلم التفاعلي (Wikipedia, 2023) (Zurabi, 2020).

### **تجربة جامعة ليدز (University of Leeds) البريطانية في القيادة الرقمية والتحول الرقمي**

ثددت الخطة الاستراتيجية للتعليم الرقمي من خلال رؤية الجامعة لتكون مبتكرة من الناحية التكنولوجية والرقمية ولتوفير تجربة تعليمية رقمية شاملة وملهمة للجميع، إن الجامعة تمر بلحظة محورية في تاريخها ويجري العمل لتنفيذ استراتيجيتها الطموحة خلال 10 سنوات، والتي تضع مخططًا لجامعة مدفوعة بالقيم ستسخر خبرتها في البحث والتعليم لمعالجة عدم المساواة ودفع التغيير (Murray, 2022).

وركزت على ثلاث الأولويات الرئيسية من الخطة الاستراتيجية للتكنولوجيا والتعليم الرقمي في الجامعة على:

تمكين الكادر التعليمي من خلال الاهتمام بتطوير الدرجات العلمية ومؤهلاتهم الفرعية وتدريبهم على الدورات عبر الإنترنت والمحترفين في جميع أنحاء العالم بكفاءة وسرعة، مما يساعد على تحقيق إيرادات للجامعة.

الابتكار والابداع: من خلال تبني أنظمة التعلم عبر الإنترنت واستثمارها وتطويرها باستمرار لتعزيز تجربة التعليم الرقمي لطلابها والباحثين في الدراسات العليا، داخل الحرم الجامعي وعبر الإنترنت.

التشبيك والتواصل: بالعمل على تطوير الشراكة مع جامعات عالمية وشركاء تقنيين للمشاركة في إنشاء تعليم مفتوح ومستدام ومجتمعي عبر الإنترنت يدعم التعلم مدى الحياة المتوافق مع نقاط القوة البحثية بالجامعة (Leeds, 2020).

### 3.5.2 تجربة ماليزيا في مجال القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات

لقد استطاعت ماليزيا تحقيق التحول الرقمي في التعليم كجزء من خططها الاستراتيجية التي تطمح لتحقيق التقدم والتعلم مدى الحياة، ويظهر ذلك في مبادرات الحكومة الماليزية في إنشاء المجلس الوطني لتكنولوجيا المعلومات (NITC) National Information Technology Council، لدعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحقيق التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي حيث قامت بوضع خطط للتنمية والتخطيط نحو رقمنة ماليزيا تحت شعار رقمنة الأمة " Digital the Nation".

ففي التعليم الجامعي قامت بإنشاء جامعة الوسائط المتعددة Multimedia Universite كأول جامعة إلكترونية افتراضية كما حوّلت الحرم الجامعي إلى حرم رقمي من خلال ادخال الرقمنة للمقررات المعتمدة، وتوفير الأجهزة الرقمية في الجامعات مدعمة بشبكات انترنت قوية، وكذلك التركيز المبدع لوسائل التواصل الاجتماعي Creative Use of Social Media لنشر ثقافة التحول الرقمي، والتركيز علي المتعلم بصفته محور أساسي للعملية التعليمية فركزت على تدريبه على كيفية البحث عن المعلومات رقمياً وطريقة توظيفها في العملية التعليمية، واكتساب المعرفة (Merican & Cheah, 2012).

## وركزت ماليزيا في تحقق التحول الرقمي على عدة عوامل منها:

**التخطيط الاستراتيجي** من خلال وضع خطط وأهداف وغايات محددة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال؛ توفير بيئة تعليمية افتراضية عالمية، وبرامج تدريبية رقمية لجميع القائمين على التدريس والطلاب والإدارة، وتوفير أجهزة كمبيوتر لهم، التأكد من أن جميع المسؤولين على التعليم وجميع العاملين به متمكنين رقمياً من خلال اجتياز الاختبار التقييمي للجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم والعمل على بناء منصات الكترونية فعالة وقنوات افتراضية على الانترنت.

**الهيكل التنظيمي** وذلك من خلال تأسيس هيكل تنظيمي يعزز ويدعم التحول الرقمي، وقادر على تنفيذ إجراءات التحول الرقمي من خلال مشاركة جميع المستويات في اتخاذ القرارات، ويتكون الهيكل التنظيمي من : قسم تكنولوجيا التعليم على المستوى المركزي ليقوم بتسهيل مهام التحول الرقمي، وقسم تكنولوجيا التعليم على مستوى الولاية (الإشرافي) وعددها 15 ولاية ومهمتها تفويض سلطة الاشراف على البرامج، المستوى التنفيذي من خلال مراكز أنشطة لتنفيذ الأنشطة الرقمية على المستوى الإجرائي.

**البنية التحتية** خلال توفير بنية تحتية قوية في جميع المؤسسات التعليمية وتوفير اتصال انترنت سريع وواسع النطاق، وصيانة دورية مستمرة لجميع أجهزة الكمبيوتر والحاسبات، وبناء بوابة الكترونية تسمى Bestar Net تساعد في بناء فصل دراسي معزز تكنولوجيا Technology (SengThan, 2022) enhanced classroom.

**المصادر** إذ لا بد من توفير مصادر وموارد تعليمية رقمية لكل من الطلاب والمعلمين من خلال منصات الكترونية معتمدة لضمان نجاح التحول الرقمي .

**تمكين القادة** وذلك من خلال تدريبات لتمكين رقمياً ونشر الوعي الثقافي للقيادات بأهمية التحول الرقمي.

**التدريب** وذلك من خلال التدريب الرقمي المستمر والاهتمام بتغيير طريقة تفكير المعلمين والقادة من التفكير التقليدي إلى التفكير الرقمي وبالأخص للأكبر سناً.

المراقبة والتوجيه لتنفيذ جميع عمليات التحول الرقمي والإشراف الدوري مستمرة، والدعم المستمر وحل جميع المشكلات الرقمية التي تواجه تحقيق التحول الرقمي في التعليم (Rathakrishnan Raman, 2018).

### تجربة جامعة مالايا بماليزيا في تطبيق التحول الرقمي

تعد جامعة مالايا من أهم وأفضل الجامعات الحكومية في ماليزيا إذ يعود تاريخ تأسيسها للعام 1962 لتكون بذلك من أقدم الجامعات في ماليزيا، وتعتبر جامعة المعرفة والتطلعات العلمية، وهي من الجامعات السبّاقة بعملية تطبيق التحول الرقمي، وتتمثل رؤيتها في أن تكون جامعة بحثية رائدة تسهم بتوليد ونشر المعرفة وتطوير تعزيز نوعية الحياة، وتلتزم الجامعة بتطبيق رسالتها من خلال التحسين المستمر لبنيتها التحتية الأساسية ووسائل الراحة لإجراء البحوث وتوظيف كادر لديهم سجل بحثي جيد للرفع من مستواها ولتبقى بالصدارة دوما محليا واقليميا وعالميا، تتيح جامعة مالايا أنظمة ذكية في جميع التعاملات مع المستفيدين (طلبة، وموظفين، ومستفيدين، ومجتمع) فهناك أنظمة للدفع الإلكتروني حيث يتوافر خدمات رقمية ذكية خاصة بالدفع غير نقدي عبر الإنترنت للمستخدمين من داخل الجامعة وخارجها، وتوافر منصة ويب مركزية للمشاركة في المؤتمرات الإلكترونية المتعددة (Malaya University, 2023)

قد تكون أقدم جامعة في ماليزيا، ولكن مع مركزها المبتكر لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (Pusat Teknologi Maklumat)، اكتسبت المؤسسة خطوطها بسرعة كمركز ابتكار مزدهر، من خلال الشراكة مع المركز من حيث تطبيق تكنولوجيا المعلومات إذ يقدم المركز خدمات الشبكة، ومراقبة أمن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير التطبيقات، ومركز البيانات، ودعم تكنولوجيا المعلومات، وحوكمة تقنية المعلومات، فأملهم هو توفير منصة تكنولوجيا معلومات متطورة تدعم التطوير الشامل المستمر للجامعة والاستدامة والتحسين والتخفيف من مخاطر المؤسسة، تُعد تكنولوجيا المعلومات أولوية رئيسية للمؤسسة فهي أفضل وسيلة لتحقيق المنافسة، من خلال تحسين تجربة للطلاب وأصحاب المصلحة.

أحد أهم المشاريع التي تطلعت له الجامعة توفير حرمًا جامعيًا ذكيًا، رائدًا في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتأمل الجامعة في تشجيع الطلاب المتمرسين رقميًا على الشعور بمزيد من المشاركة في الحياة الجامعية والمنافسة بنجاح في الاقتصاد الرقمي اليوم، تهتم الجامعة بالهيكلية إذ يتكون مركز تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من: قسم إدارة مركز البيانات، وقسم نظام إدارة

المعلومات، وقسم الابتكار والتسويق، وقسم الشبكة، وقسم عمليات ودعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وقسم الحوكمة والأمن والإدارة. كل قسم له دور حيوي يحافظ على استمرارية التروس في هذه المؤسسة المرموقة، يعد الجهوزية أحد الاهتمامات الرئيسية للجامعة الآن، فهي حالياً في خضم تنفيذ موقع جديد للتعافي من الكوارث لضمان تشغيل مركز البيانات باستمرار وسلاسة (Technologymagazine, 2023).

#### 4.5.2 تجربة سنغافورة في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

استثمرت سنغافورة التكنولوجيا وأنشأت عوامل تمكين أفقية تعتمد على البيانات والاتصال التكنولوجي بين المؤسسات، فقدم "مكتب الأمة الذكية وتحول الرقمية" الرؤية والتنفيذ، ويوجه "مكتب البيانات الرقمية الحكومية" السياسات، في حين يقع عملية التنفيذ للرؤية الرقمية وتطبيق البيانات على عاتق "الهيئة الحكومية للتكنولوجيا"، إن أمثلة إقبال سنغافورة على تجربة التحول الرقمي عدة عمليات منها أنها؛ طورت منصة قياسية لابتكار الخدمات الرقمية ونشرتها في كافة الجهات الحكومية في البلاد. وتعمل الهيئة الحكومية الرقمية للتكنولوجيا على استحداث أدوات وخدمات المنصة وعلى تطوير البنية التحتية المشتركة لضمان اتساق التطبيقات وجودتها (Wiseman, 2020).

وحسب ما جاء بموقع الحكومة (Smarnation, 2023) فقد أثبتت المنهجية فعاليتها بتبني المنصات، ومن أبرز أوجه الابتكار والتحول الرقمي وجوانب التنفيذ ما يلي:

- المدفوعات البنكية الرقمية: تحولت حكومة سنغافورة بقوة إلى المدفوعات غير النقدية، وأتاحت التسديد الرقمي ابتداءً من 2017، وأتاحت خدمة (PayNow) المتوفرة في تسعة بنوك في سنغافورة إرسال الأموال واستلامها في الزمن الحقيقي دون الحاجة للتعقيد بالكثير من الإجراءات ولاقى ذلك، إقبالا هائلا.
- نظام الدخول الموحد للأمن للخدمات الحكومية: تتوقع الحكومة في سنغافورة احتياجات المواطنين وتعمل على توفير الراحة فالخدمات تتمحور حول المواطن، ففي 2013، طرح نظام الدخول الموحد (SingPass) الذي يتيح لأكثر من 3.8 مليون مواطن ومقيم الاستفادة بأمان من أكثر من 300 خدمة حكومية رقمية تقدمها 110 جهات حكومية عن طريق الدخول لهذه المنصات والتسجيل بها من خلال إنشاء حساب واحد تتعرف عليه كافة المنصات الحكومية وهذا يعمل على تقليص الوقت والتكلفة.

• مواجهة كوفيد-19: سخرت سنغافورة التكنولوجيا وتم ربطها بين الجهات الحكومية المختلفة لتقديم تجربة سهلة وبسيطة للمواطنين في مواجهتها جائحة كوفيد-19، فقام موظفو الحكومة بعد أيام من انتشار وتفشي الفيروس لإعداد مواقع إلكترونية وتطبيقات تزود المواطنين بمعلومات عن أساليب الوقاية. وتم إطلاق موقع (MaskGoWhere.gov.sg) بعد تسعة أيام فقط من تسجيل أول إصابة في سنغافورة.

• سنغافورة مدينة ذكية جديدة: طورت سبل جديدة للربط بين البنية التحتية الحكومية وقطاعي الأعمال والسكن. وتم العمل على تصميم مدينة جديدة تدعى "بنغول" (Punggol) كتجربة لاختبار التنمية المستدامة تعتمد على التكنولوجيا. وتمثل فكرتها في استخدام بيانات أجهزة الاستشعار في تحسين العمليات المدنية عن طريق الجمع المتواصل للبيانات وتحليلها في الزمن واقعي وحقيقي. تقوم فكرتها على تزويد المساكن بلوحات ذكية مدمجة وأخرى توزيع ذكية تتيح ترشيد استهلاك الطاقة، لتحقيق كفاءة طاقة أعلى بنسبة 30% من المباني التجارية وعدم هدر المياه والاهتمام بجانب تدوير 100% من النفايات وتحويلها إلى سماد. وتشمل أنشطة الاستجمام العامة كوجود المنتزهات إلى جانب أنشطة جديدة قائمة على التحول الرقمي كالتدريب الافتراضي وألعاب الواقع المعزز ومرافق للحجز على الإنترنت. وقاموا بالتخطيط للمحافظة على نظافة المرافق والاستجمام عن طريق نظم إدارة ذكية تستخدم الروبوتات وأجهزة الاستشعار لتوفير خدمات تنظيف وصيانة أكثر فعالية. واستخدام حافلات ذاتية العمل كوسائط النقل في "بونغول".

اهتمت الأهداف الاستراتيجية الوطنية للتحول الرقمي والذكاء الاصطناعي حسب (Mohit، 2020) بما يلي:

- تعزيز الشراكات بين القطاعين الحكومي والخاص وزيادة عدد مختبرات الابتكار بغية استخدام وتسخير الذكاء الاصطناعي تجارياً.
- تنمية المواهب وزيادة فرص الدراسات العليا. وذلك من خلال التخطيط الذكي للتعاملات التجارية والشحن التجاري والتنبؤ بالأمراض والوقاية منها، وتسريع عمليات التخليص الجمركي بحلول 2025 بتطبيق الذكاء الاصطناعي في المعاملات الأمنية كمسح الوجوه ومسح بصمة العين دون الحاجة إلى إظهار جوازات السفر للدخول إلى سنغافورة.

حققت سنغافورة الكثير من الإنجازات لأنها وضعت خططاً طويلة الأمد وتطمح للأفضل واتخذت خطوات جريئة كاستقطاب المميزين وتنمية المواهب الهندسية وبناء منصة تكنولوجية متطورة خاصة بسنغافورة على جميع الأصعدة. واستثمار في المنصات كمنصة (Tech Stack) الرقمية الخاصة بالدوائر الحكومية ونشر الحلول بسرعة كبيرة ومشاركة البيانات وأدركت أن عملية التحول الرقمي والتبني لعملية إدارة التغيير يستلزم وقتاً، فتحلت بالصبر وأشركت المواطنين والمستفيدين بفعالية للاستفادة من وجهات نظرهم ومدخلاتهم (Wiseman, 2020).

### تجربة جامعة نايانغ التقنية (Nanyang Technological University) في سنغافورة:

هناك العديد من الجامعات في سنغافورة كانت رائدة في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات وتعاملت بنجاح وريادة واضحة. من بين هذه الجامعات؛ جامعة نايانغ التقنية تُعد جامعة نايانغ التقنية واحدة من أفضل الجامعات في سنغافورة ولديها سجل حافل في التحول الرقمي. تقوم الجامعة بتبني التكنولوجيا في جميع جوانب التعليم والبحث، وتوفر بنية تحتية رقمية متقدمة وتعمل على تطبيق الابتكارات، إذ تسلط الخطة الاستراتيجية للجامعة الضوء على ثلاثة أهداف رئيسية:

1. تحقيق توحيد التميز في جميع الأنشطة؛ تنامي تأثير NTU الوطني والإقليمي والعالمي.
2. تعميق نقاط القوة لديها ورعاية الموهوبين والتميزين.
3. محاولة التشبيك مع قدر أكبر من المؤسسات والتعاون مع المجتمع والانفتاح على التخصصات التي تشمل النجاح والتنافسية.

وحسب الموقع الرسمي للجامعة (NTU Singapore، 2023) فإن رؤيتها وسالتها تطمح لتكون جامعة عالمية كبيرة تطور التكنولوجيا والتعليم وتغذي القادة وتخلق تأثيراً مجتمعياً من خلال التعليم والبحث متعدد التخصصات وتهتم بالقيم الأساسية التالية:

1. الشفافية والنزاهة في أساس كل ما نقوم به.
2. الاحترام والتعبير عن الرأي بكل أمن.
3. المحافظة على الوطن والشعب.

#### 4. تقدير الشراكة وخدمة الإنسانية.

تمتلك جامعة NTU مجتمعاً متنوعاً من الطلاب والموظفين والخريجين ذوي الخلفيات والخبرات المتعددة، تعمل على تنفيذ القيم الأساسية لتكون كبوصلة لتوجه أعمال وقرارات القادة ولتكون منطلق لكل التعاملات في الجامعة، ف شعارها "نحن OneNTU، نزهدهر معاً".

ولتعزيز التميز لتحقيق أهداف NTU 2025 فالجامعة تعتمد على ركائز أساسية وتعمل جاهدة على تنفيذها وتطويرها ضمن خطتها الاستراتيجية حتى عام 2025 وفقاً (See Kit, 2020).

1. رعاية القادة ذوي الشخصية والكفاءة والرشاقة المعرفية وتجهيز خريجون جاهزون للمستقبل، والاهتمام بهم بعد التخرج، وتطوير العمر البحثي لديهم لأنها تؤمن بمبدأ التعليم مدى الحياة.

2. الاهتمام بالبحث والابتكار: تعزيز الاكتشافات التخصصية العميقة والأبحاث متعددة التخصصات عالية التأثير، ودمج البحث مع التعليم، وترجمة المعرفة لتعود بالنفع على الصناعة والمجتمع من خلال الشراكات.

3. التشبيك مع الآخرين: من خلال استقطاب أفضل المواهب وتوفير قوة عاملة ملتزمة وعالية الأداء، والاهتمام بعقلية المبادرة وتعظيم التأثير في السياسات وفي المجتمع لتعزيز متنوع وشامل ومتناسك.

#### 5.5.2 تجربة الإمارات العربية المتحدة في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

قطعت دولة الإمارات شوطاً كبيراً في مجال التحول الرقمي الذي لم يكن التقدم فيه وليد اللحظة، بل بدأ عبر تنفيذ خطوات واضحة ومدروسة للوصول بالدولة إلى مكانة عالمية وتحقيق نجاحات وإنجازات يُشار إليها بالبنان مما جعلها وجهة دولية مفضلة عالمياً لكل الباحثين عن بيئة متكاملة متطورة ذكية تتبنى كل جديد، وتقدم خدماتٍ توظف الذكاء الاصطناعي لتحسين حياة أفراد مجتمعها (الإمارات اليوم، 2022).

تهدف اللجنة العليا للتحول الرقمي الحكومي إلى تعزيز الجاهزية والتنافسية والمرونة والمواءمة الرقمية بين المشروعات والأنظمة الرقمية في جميع الجهات، ورفع كفاءة استخدامها للبنية التحتية والأصول الرقمية، إضافة عن تنسيق الجهود بين الجهات الحكومية لتسريع أثر التحول الرقمي في الدولة، كما ستعمل اللجنة على اعتماد الأولويات الاستراتيجية والمستهدفات لتطوير المنظومة

الرقمية والتحول الرقمي للخدمات والعمليات والأعمال الحكومية في الحكومة الإماراتية، إضافة إلى إعداد سياسات ومعايير التحول الرقمي الشامل، ومراجعة ومتابعة ومواءمة ما يلزم من استراتيجيات وسياسات وبرامج ومبادرات التحول الرقمي ذات الأولوية، وتقود دولة الإمارات مسيرة التحول الرقمي في العالم العربي، وتعدّ من أبرز الدول على مستوى العالم في هذا المجال، ومن هذا المنطلق عملت الدولة على إطلاق وتنفيذ العديد من المبادرات التي ترسخ مكانتها بوصفها إحدى أفضل الدول على مستوى العالم في التحول الرقمي الحكومي، وفقاً لتقرير النضج الرقمي الحكومي «GovTech» الصادر عن البنك الدولي لعام 2021، الذي يقيس مستويات نضج التحول الرقمي، والاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تسيير العمل في القطاع الحكومي في 198 دولة حول العالم (مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2022).

يتمثل الهدف الرئيسي لاستراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات في إنشاء التزام حكومي واسع عبر القطاعات، لتأييد توظيف مصطلح "الرقمية" في كافة الاستراتيجيات الحكومية. وهذا الأمر ضروري لجعل حكومة الإمارات "رقمية من حيث التصميم" وأن يتم دمج كافة القدرات، والبُنى، والفرص على المستوى الوطني وضمان مواءمتها مع الرؤية الاستراتيجية للحكومة الرقمية لدولة الإمارات، فهي تتبنى أهداف وأولويات الاستراتيجية، تعمل على توفير بنية تحتية رقمية عالمية المستوى، توفير منصة رقمية موحدة وممكنات رقمية مشتركة، توفير خدمات رقمية متكاملة وسهلة وسريعة، ومصممة وفقاً لاحتياجات العملاء، رفع مستوى القدرات والمهارات الرقمية، جاهزية التشريعات لضمان تحول رقمي مرن وشامل، رفع كفاءة العمل الحكومي، وتلتزم الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية بتحقيق أهداف التنمية المستدامة-2030. فضلاً عن سد الفجوة الرقمية، وتعمل الاستراتيجية على الحد من عدم المساواة، والحفاظ على مجتمع آمن ومستقر وسلمي. يعتبر نظام العدالة في دولة الإمارات من أكثر الأنظمة استقراراً وتطوراً. لدولة الإمارات منظومة من القوانين للحفاظ على العدل والسلامة لمواطنيها والمجتمعات الأجنبية المستقرة على أرضها، ما يساعد في تحقيق أهداف التنمية المستدامة، ومنها السلام والعدالة والمؤسسات القوية (استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات، 2023).

### تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية بالامارات في القيادة الرقمية والتحول الرقمي

تعد جامعة حمدان بن محمد الذكية في الامارات واحدة من أفضل جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة، حيث تم تأسيسها تحقيقاً للمرسوم السامي الذي أصدره صاحب السموّ الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، تم الاعتراف بالجامعة دولياً بعد فترة وجيزة من إنشائها، وتعمل الجامعة على

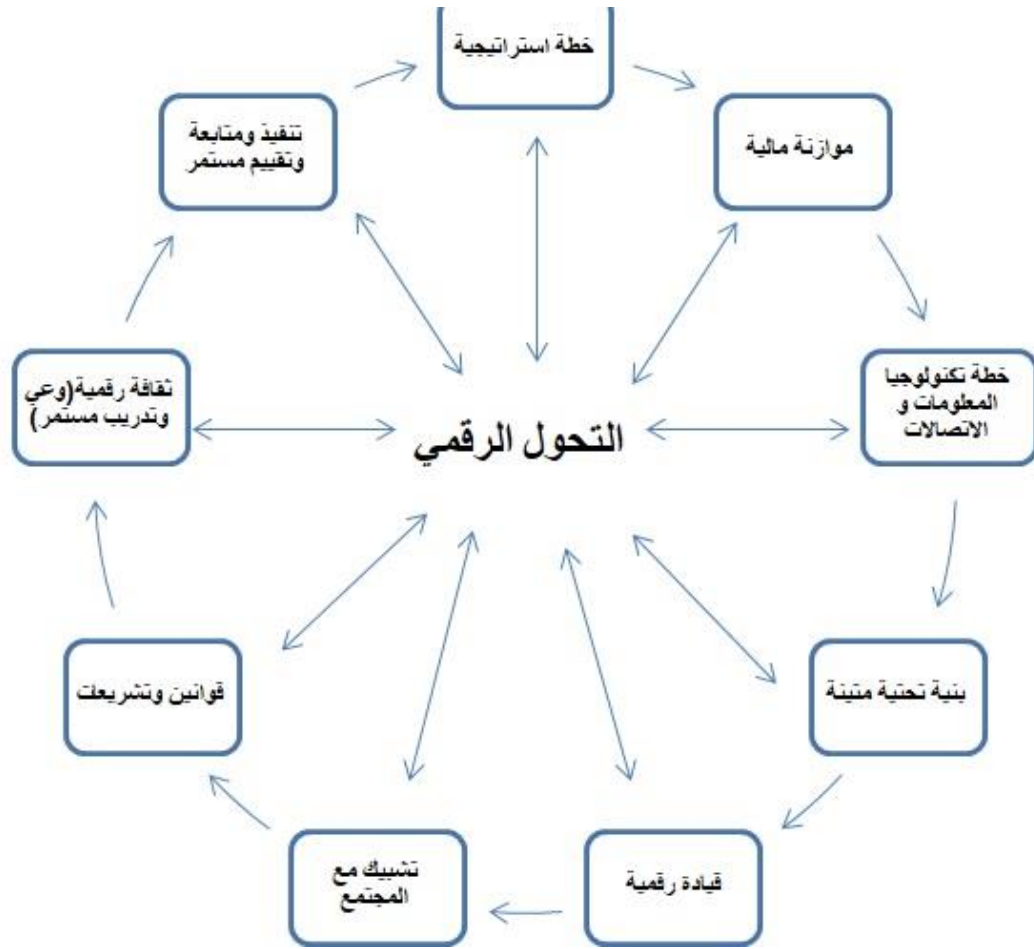
توفير العديد من الفرص للطلبة الذين يأملون بتطوير مخزونهم المعرفي، يترأس جامعة حمدان بن محمد الذكية بدبي سمو الشيخ حمدان بن محمد بن راشد آل مكتوم ولي عهد دبي ورئيس المجلس التنفيذي لإمارة دبي، مما يعزز من مكانتها على الصعيد الوطني العربي والصعيد العالمي، تتميز الجامعة بأنها أحد أهم الجامعات المعترف بها عربياً وعالمياً، حيث تعد الجامعة الذكية في الإمارات التي تعتمد التعليم الذكي وتشجع على استخدام طرق تعليمية مبتكرة في الخدمات البحثية والمجتمعية، إذ حصلت على عضوية المجلس الدولي للتعليم المفتوح والتعليم عن بعد، وتترجع جامعة الشيخ حمدان بن محمد الذكية على قمة المركز الأول في إطلاق برامج دراسات عليا في التميز المؤسسي الذي يُعنى في مجال إدارة الجودة وتقدم الجامعة برامج مهنية في مسارات تعليمية متطورة لتلبية حاجات سوق العمل وتعد جامعة حمدان بن محمد الذكية دبي الإمارات العربية المتحدة قابلة للتكيف والتطور من أجل تسهيل العملية الدراسية من خلال ارتباطات وتحالفات دولية (الإمارات اليوم، 2022).

اتبعت جامعة الشيخ حمدان بن محمد الذكية استراتيجية رقمية ذكية تُعنى بالإبداع والتطوير المستدام، وصفت أبعاد الاستراتيجية الرقمية بأنها تؤكد على مبدأ عدم ترك أحد يتخلف عن الركب (تعزيز الشمولية)، وهي بذات الوقت مرنة وقابلة للتكيف، وتتناسب مع العصر الرقمي بجميع متطلباته، وتعتم بالقطاع العام وتعتمد على البيانات، وتعزز مبدأ الحكومة المفتوحة، واستباقية وتنصف رؤية الجامعة بأملها لتكون الجامعة التي تحظى بالاختيار في العالم العربي من خلال تشكيل مستقبل التعليم والتعلم باستخدام أساليب إبداعية، من خلال رسالة واضحة في تقديم برامج ذات جودة عالية من خلال بيئة التعليم الرقمي، ودعم متابعة التعلم مدى الحياة ومعالجة الأنشطة الحرجة للتنمية الاقتصادية في الوطن العربي، وذلك بزيادة التعليم الرقمي، وتزويد الدارسين بخبرات فريدة وتنمية المعرفة ونشرها من خلال التميز في البحث ونقل المعرفة، ونشر ثقافة الجودة والتميز، والاهتمام بالبحث العلمي من خلال التعليم الرقمي على امتداد المنطقة العربية وحازت الجامعة على مصداقية واعتراف دوليين عن جدارة واستحقاق، مرتكزة على البحوث وبإيجاز، فقد أحدثت الجامعة تحولاً نوعياً في التعليم العالي من خلال إعداد حلول أساسها التركيز على الدارسين في استراتيجيتها، ما يعني قدرتها على تقديم خبرات أكثر ابتكاراً وتنوعاً من أي خبرة يحصل عليها الدارسون في أي حرم جامعي آخر، وذلك بفضل بيئة التعلم المتميزة التي تشمل بيئة التعلم الافتراضية والحرم الجامعي الإلكتروني ومقره دبي؛ إذ إن هذه البيئات التعليمية توظف أحدث التقنيات المبتكرة مثل التعلم بالهاتف المحمول، ومدونات النقاش والقاعات الدراسية

الإلكترونية وتقنيات الألعاب التعليمية والشبكات الاجتماعية ضمن فضاء تعليمي متكامل يهدف إلى تحقيق حاجات المتعلمين والخريجين والمهنيين على حد سواء، ويظهر التزام الجامعة بالتركيز على الدارسين من خلال حرصها الدائم على توفير الدعم الكامل لهم بأتمتة الإجراءات بالإضافة إلى توفير مصادر تعلم إضافية مثل المكتبة والخدمات الذكية للإرشاد المهني، التي تستخدم آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات للتواصل مع الدارسين من أنحاء العالم (عزيزي، 2015).

وترى الباحثة أنه لا شك أن لكل كيان من التجارب السابقة مسيرة نجاح قائمة على خطة استراتيجية تطبق من خلال دراسة واقعها وتحليله لتحقيق آمالاً تصبو إليها بالمستقبل خلال فترة زمنية محددة، ويفترن تحقيق الآمال بالكيفية التي تسلكها لتنفيذ هذه الاستراتيجية، أيًا كان حجمها أو مدتها، منطلقاً من الواقع القائم وغايتها نحو المستقبل المأمول، فبعض التجارب حققت نجاحاً بمدة زمنية أسرع من الأخرى وذلك لعدة عوامل تجعلها الباحثة بالبداية بالاستقرار السياسي والتفرد برسم سياسات الدولة بكل خطتها السياسية والاقتصادية والتربوية والتعليمية، موصلة بالقيادة الحكيمة الرشيدة التي تستطيع أن تصنع قراراً وتتخذه بما يتلائم مع جميع العناصر في الدول وجوهرها (الشعب) وتنميته، وتركيزاً على ميزانية الدول وقدرتها على تمويل نفسها، وعلاقتها مع المؤسسات الداعمة والشريكة والأهم من ذلك معرفتها وقدرتها بالسيطرة على إيراداتها وكيفية الاستفادة منها، وصولاً للاهتمام بالبنية التحتية كقاعدة وأساس هام، والعمل بجهد لتطوير الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وتدريبهم والاهتمام والاستثمار بهم.

إضافة إلى أن بعض الجامعات استطاعت بتجاربها الوصول إلى التحول الرقمي في وقت قياسي، وبعضها تزامن مع الجائحة لكنها استطاعت أن تصنع علامة فارقة مع جامعات العالم وذلك تحقيق أهداف الخطط فكانت الأجدر بتنافسية الجامعات على مستوى العالم، وتؤكد الباحثة أن التجارب السابقة تعاملت مع التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي كضرورة ملحة فلم يكن هذا التحول ترفاً! لمواكبة الثورة الهائلة من التطور والتغير السريع في العالم وإيماناً من الجامعات والسياسات التعليمية بأنه لا يكتمل التحول الرقمي إلا بوجود أساس قوي من البنية التحتية وذكاء وحنكة من القيادة الرقمية ونهجاً فعالاً في اتخاذ القرارات وتنفيذ الإجراءات الاستباقية وتعاون ذكي بين المؤسسات الوطنية وتشبيك مع المؤسسات والشركات العامة والخاصة ووعي للمجتمع بكل أطيافه ومرونة في تخطي المواقف الطارئة بإبداع، وتوضح الباحثة هذه العلاقة في الشكل الآتي:



شكل (2): الشكل من إعداد الباحثة.

إذا أن التخطيط الاستراتيجي لعملية التحول الرقمي هو عملية يتم اعتمادها قولاً ومنهجاً بشكل متسلسل من قبل الجامعات وتتظافر بها الجهود بعد الاهتمام بالبنية التحتية بإشراك مجموعة مركبة من البيانات والتحليلات للظروف التي تواجه واقع الجامعات، لتحديد هوية شاملة للواقع وترسيم الرؤية للمستقبل، وانتقاء بدقة الخيارات والأهداف التي تتماشى مع الواقع على أن تكون قابلة للقياس ضمن زمن محدد وهذا لا يحصل إلا بوجود قيادة واعية، وداعمة ومتعاونة مع القوى المحيطة بالجامعات نظراً لأهمية تأثيرهم على أهدافها وأنشطتها، والتركيز على ضرورة توفير إدارة وعاملين وطلبة مدربين قادرين على تنفيذ أهداف الخطط للتحول الرقمي بثقافة وقدرة عال من التكيف مع متطلبات التحول الرقمي مع مراعاة المرونة في التنفيذ للوصول للتحول الرقمي.

## 6.2 الدراسات السابقة

وفي ضوء دراسة المتغيرات الثلاث التي تتمحور حولهن الدراسة (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التحول الرقمي، القيادة الرقمية) تم الاطلاع على طيفٍ واسعٍ من الدراسات السابقة في هذا الميدان المرتكزة على هذه المتغيرات، وتنوعت ما بين الدراسات المحلية والعربية والأجنبية بغرض تعزيز وإثراء الموضوع، ومحاولة مقارنة هذه الدراسة بالدراسات السابقة من حيث أوجه الاتفاق والاختلاف ورصدها؛ لغرض توضيح وتبرير أسباب الاتفاق والاختلاف، والاستفادة منهن بإعداد أدوات الدراسة، وتفسير النتائج بعد ذلك.

### 1.6.2 الدراسات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات

#### دراسة (لوس، 2023)

هدفت الدراسة لمعرفة الدور الذي تقوم به مشروعات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP) في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية، واجريت الدراسة على جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، للتعرف على أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي لمناسبتها لمتغيرات البحث، كما استخدمت استبانة تم إعدادها وتطبيقها على عينة من مديري مشروعات تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والفنيين والعاملين بهذه المشروعات، والتي بلغ عددها (293) فردًا، وتم اختيار العينة بالطريقة المسحية، وقد توصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم كفاية الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لاستمرار تطوير مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتحول الرقمي بالجامعة وعدم توفر التقنيات الحديثة اللازمة للتحول الرقمي (الحوسبة السحابية، الواقع المعزز)، وضعف البنية التحتية التكنولوجية للمشروعات بالجامعة، عدم كفاية المتطلبات الأمنية لأمن المعلومات والبيانات بالمشروعات، عدم كفاية الكوادر البشرية ذات الكفاءة والمدرّبة العاملة بالمشروعات، ضعف رقمنة الإدارات المختلفة بالجامعة، ضعف التدريبات وورش العمل الدورية والمنظمة لجميع منتسبي الجامعة.

#### دراسة (حقي و الكنج، 2022)

هدفت الدراسة للتعرف لآراء أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حماة-سوريا نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير جودة التعليم الجامعي، والتعرف لدلالة الفروق في استجابات أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة تبعاً لمتغيري (الكلية، وعدد سنوات الخبرة)،

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لتحقيق هدف لدراسة، وتكون مجتمع البحث من جميع أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة حماة، وقد بلغت عينة البحث (53) من أعضاء الهيئة وتوصلت الدراسة إلى أن موافقة أفراد عينة البحث على استبانة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير جودة التعليم الجامعي في جامعة حماة مرتفعة في غالبية بنودها، وتبين عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من (0.05) بين متوسط درجات عينة البحث نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير جودة التعليم الجامعي في جامعة حماة استناداً لمتغيري (الكلية، وعدد سنوات الخبرة) فلم تظهر النتائج وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط آراء أعضاء الهيئة التدريسية ذوي الخبرة.

### دراسة (لاشين، 2022)

هدفت الدراسة لتقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات في ضوء تحليل الإيجابيات والسلبيات؛ والتوصل لمقترحات لتحسينها في ضوء عمليات إدارة المشروع، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي في رصد الأسس النظرية لكل من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، وإدارة المشروعات، وركز الباحث على أسلوب دراسة الحالة كونه أحد أساليب المنهج الوصفي؛ حيث تم تطبيق الدراسة الميدانية في جامعة طنطا كنموذج من الجامعات المصرية الحكومية، للتحقق من الأهداف وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها كعينة للدراسة، وتوصلت الدراسة الميدانية إلى عدد من النتائج، يُمكن تلخيصها في كون المشروع لم يتم تنفيذه بدرجة كبيرة، ولم يُحقق بشكل فعال الأهداف المرجوة منه؛ وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات استجابات أعضاء هيئة التدريس لدرجة تحقق مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا سواء من حيث أهداف المشروع ومحاوره ترجع إلى متغير الكلية؛ بينما توجد فروق بينهما ترجع إلى اختلاف الدرجة العلمية (أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس) لصالح فئة مدرس وبرزت إيجابيات المشروع في تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا من خلال تطبيق بعض الأنماط الحديثة للتعليم، مثل: وجود قناة تعليمية بجامعة طنطا لبث المحاضرات الإلكترونية، التعليم الإلكتروني، والتحصيل الإلكتروني وتفعيل الكتب الإلكترونية وأما السلبيات فتمثلت بضعف شبكة الإنترنت، والأعمال الإدارية، وقلة إنتاج وتسويق المقررات الإلكترونية، والتأخر بتطوير نظم التقويم والامتحانات، وضعف تنشيط البوابة الإلكترونية للجامعة وكلياتها باللغات الأجنبية المختلفة، ونقص بالدعم المالي والتجهيزات التكنولوجية المخصصة لتدريب الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

## دراسة (زيدان، 2021)

هدفت الدراسة الى قياس مشروع التحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم في الجامعات المصرية، وذلك باتباع أسلوب التحليل الرباعي (SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يواجهها مشروع التحول الرقمي بجامعة الأزهر، اتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وقد اتبع أسلوب دراسة الحالة كونه أحد اساليب المنهج الوصفي، واستخدم أكثر من أداة بحثية منها: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان وتم تطبيقها على عينة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باتباع أسلوب كرة الثلج بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة، بينت نتائج الدراسة اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وبتفعيل التعاون مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة وإنشاء Data Center للاعتماد عليه بعملية التحول الرقمي، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية وتدريبهم وضمان تمكينهم رقمياً.

## دراسة (علوش، 2021)

هدفت لدراسة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي بجامعة الجزائر والبحث عن واقع تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال لضمان تحقيق الجودة في هذه الجامعات وصولاً للتحديات التي تعيق تطبيق الجودة، استخدمت الدراسة المنهج المسحي، تكون مجتمع الدراسة من أساتذة جامعة الجزائر، واتباع أسلوب العينة القصدية، باختيار عينة من أساتذة قسم علوم الإعلام، تم استخدام استبانة مكونة من 50 فقرة وأظهرت النتائج ان تطبيق الجودة في التعليم العالي من بين المواضيع الحديثة والمهمة التي نالت اهتمام السياسيين والمسؤولين في جميع دول العالم، وقد ركز الكثير من القائمين على تطوير القطاع، لضمان الجودة وتطبيق نظامها وتطويرها بصفة مستمرة للتميز ومواكبة التطورات والتحديات العالمية، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال للمساهمة في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، وبالتحديد بقسم علوم الإعلام بكلية علوم الإعلام لمعرفة مدى تحقيق الجودة بتوظيف هذه التكنولوجيا للنهوض بالقطاع والرقى به.

### دراسة (ابو ستالة، 2021)

تمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة الى التعرف على أهم الصعوبات التي تحد من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تحليل البيانات بعد الاجابة على الاستبانة وتمثل مجتمع الدراسة من اعضاء هيئة التدريس بأقسام المحاسبة في الجامعات الليبية، وتم اختيار عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بقسم المحاسبة بجامعة المرقب بينت نتائج الدراسة إلى وجود ضعفاً في تخطيط المقررات الدراسية الخاصة بالتعليم الالكتروني فيما يخص تكنولوجيا المعلومات، وغياب عنصر التحديث المستمر في مقررات التعليم بما يتلاءم وتكنولوجيا المعلومات، وضعف بالبنية التحتية، كما أنه هناك فجوة بين الخطط الاستراتيجية والتطبيق كما أن مدخلات التعليم لا تتلاءم مع نظم تكنولوجيا المعلومات، وبعض الصعوبات التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس من خلال ضعف القدرة في استخدام اللغة الانجليزية.

### دراسة (فيسة، 2018)

هدفت الدراسة إلى التعرف على ماهية تكنولوجيا المعلومات والتطرق لجودة التعليم العالي وإبراز دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة التعليم العالي، استخدمت الباحثة اسلوب تحليل المضمون والمراجعات وأكدت النتائج أن التعليم العالي من أهم الاستراتيجيات الوطنية التي تسعى مختلف الدول للنهوض به وتطويره، حيث يعتبر المدخل الرئيسي للطاقت البشرية، وتطوير قدراتها لصياغة وإدارة السياسات. وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في سياق الأهداف الاستراتيجية العامة، وذلك من أجل مواجهة التحديات بتطوير وتحسين جودة النظام التعليمي في الجامعات، بهدف تعزيز التنمية القائمة على التكنولوجيا الحديثة والأساسية لمؤسسات التعليم العالي، والتي أصبح من الضروري الاستفادة منها في قطاع التعليم العالي بالجزائر حتى تكسب المكانة المناسبة أما مثيلاتها في نفس القطاع.

### دراسة ( صيام و لبّان، 2018)

كشفت الدراسة واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام التعليم المفتوح في جامعة حماة من وجهة نظر الطلبة، ودراسة أثر كل من متغير (الجنس، وعمر الطالب) في استجابات الطلبة. استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة وزعت على عينة الدراسة، والبالغ عددها (60) طالباً وطالبة، وتوصلت الدراسة إلى ان واقع استخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في نظام التعليم المفتوح في جامعة حماة من وجهة نظر الطلبة هو من المستوى المتوسط، لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابة الطلبة نحو واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنظام التعليم المفتوح في جامعة حماة تبعاً لمتغير الجنس وعمر الطالب، وأظهرت أهم المشكلات التي تحول دون استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو التركيز على الأعمال الورقية، إضافة إلى ضعف البنية التحتية وأكدت على أهم المقترحات لدعم وتطوير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات هو ضرورة توافر البنية التحتية ونشر الوعي التكنولوجي، وتقديم التسهيلات اللازمة لاستخدام الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية لمجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### دراسة (ساكف و دجميل، 2018)

هدفت الدراسة لمعرفة مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق الرضا عن جودة الخدمات التعليمية المقدمة من قبل أطرافها الفاعلة ( أساتذة، طلبة، وإدارة )، اتبعت الدراسة المنهج الكيفي وذلك بتحليل البيانات اللازمة من خلال التقارير والاحصائيات المقدمة من طرف الهيئات الدولية والمحلية ( OCDE:Organization of Economic Co-operation and Development- منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، منظمة اليونسكو، الاتحاد الدولي للاتصالات)، تم إجراء دراسة ميدانية للحصول على المعلومات، اختيرت فيها عينة من جامعات الغرب لتسهيل الدراسة وبالتالي توفير فرصة تعميمها على باقي جامعات التراب الوطني، حيث تم توزيع 1000 استبيان على 5 جامعات (وهران - سيدي بلعباس - تلمسان - معسكر وعين تموشنت) وذلك لاستطلاع آراء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وكذا الإداريين وبينت النتائج على وجود علاقة طردية ما بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تفيد بتسهيل عملية تقديم الخدمة سواء على مستوى علاقة الطلبة بالأساتذة أو العلاقة التي تربط أعضاء هيئة التدريس بالإدارة والعكس وخلصت الدراسة إلى وجود تباين على مستوى جامعات الجزائر في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، توصلت إلى بعض التوصيات أهمها ضرورة تبني وتعميم التكنولوجيا للاستفادة منها وتدريب وتأهيل الموارد البشرية والإشراف والمتابعة الدائمة لتحسين المخرجات الجامعية وتأهيلها بما يتطابق وسوق العمل.

## دراسة (عسول، 2017)

هدفت الدراسة للتعرف على مدى إسهام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي، اتبع الباحث المنهج الوصفي واختار قسم من الجامعات الجزائرية التي تطبق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث قام الباحث بتوزيع استبيان على عينة قصدية من الاساتذة موزعين على ثلاث جامعات وهي جامعة محمد خيضر بسكرة، جامعة العربي بن مهيدي ام البواقي وجامعة عباس لغرور خنشلة، وتم تحليل النتائج باستخدام SPSS برنامج التحليل الاحصائي، وأشارت نتائج الدراسة إلى ان لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات دور كبير في تحقيق جودة التعليم العالي، لما تحققة هذه الاخيرة من تطور ورفي وتنمية للمجتمعات، وباعتباره المورد الاساسي للموارد البشرية والكوادر الجيدة التي تحتاجها الدول في بناء اقتصادها، كما يمكن القول ان هناك علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة وجودة التعليم العالي من جهة اخرى ممثلة في المكتبات الجامعية، البحث العلمي، التعليم ومناهج التدريس والاسناد الجامعي.

## دراسة أنهادر (Anhader, 2022)

هدفت الدراسة إلى فحص واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس بالجامعة المغربية من وجهة نظر أساتذة الجامعات وامكانية استخدام التقنيات في التعليم عن بعد، ولتحقيق الأهداف اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي مستخدماً استبانة مكونة من ثلاثة أقسام، تم إجراؤها على عينة قوامها 140 أستاذاً في أربعة أقسام جامعية، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين تطبيق أعضاء هيئة التدريس لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعرفتهم للخطة الاستراتيجية والتنفيذية بالجامعات، وبينت النتائج أن درجة تطبيق واستخدام برامج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التدريس بالجامعة جاءت بدرجة متوسطة. بالإضافة إلى تسليط الضوء على بعض ذلك الصعوبات في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي التي عانى منها المشاركون كعدم وجود متابعة لجودة التعليم عن بعد. واختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات من أجل الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي التي يمكن أن تسهم في تحسين جودة التعليم والتعلم.

### دراسة كوسر، بوبات (Kouser & Popat, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع البنية التحتية ومدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الهندية Gujarat، حيث اتبع الباحث أسلوب مراجعة الأدبيات وتحليلها، أجرى الباحث بحثاً مكثفاً في مواقع المطبوعات وقواعد البيانات المختلفة، وانتهى من خمسة عشر بحثاً لإجراء مراجعة الأدبيات. بعد استعراض الأدبيات توصل الباحث إلى أن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تعتبر فعالة في استخدام تقنيات الويب، وأن مستوى البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أغلب مؤسسات التعليم العالي غير الكافية وأنها تمثل التحدي الرئيسي الذي يعيق تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالتعليم وتعتبر القيود المالية وعدم توفر الموظفين المتمرسين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمثابة العقبة الرئيسية في تأخير عملية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وجد أن استخدام الطلاب لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات منخفض ولكن لديهم موقف إيجابي تجاه استخدامها. كما لوحظ أن محور الأمية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والثقافة المالية والتنظيمية كانت العقبات الرئيسية أمام استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### دراسة (Karna & Kesh, 2020)

هدفت الدراسة للتعرف لمدى تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي في نيبال والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق برامج تكنولوجيا المعلومات بها، اتبع الباحث المنهج الوصفي واسلوب دراسة الحالة للجامعات في نيبال، وأظهرت النتائج عدم وجود خطة استراتيجية واضحة لتنفيذ سياسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم وكشفت عن قصور بتمويل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضعف بالتطوير المهني لموظفي الجامعة لتدريبهم على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأوصت بضرورة توفير التدريب اللازم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين والموظفين، وعلى تطوير آليات أكثر استدامة لتوفير مرافق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمعلمين وتدريبهم على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأنشطة التعليمية.

## دراسة ثوماس وزمير (Zamir & Thomas, 2019)

هدفت الدراسة لمعرفة مدى تأثير تصورات اساتذة الجامعات واتجاهاتهم ودوافعهم ومدى استعدادهم لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية. أجريت الدراسة على (51) مؤسسة للتعليم العالي في الباكستان، واستخدمت الاستبانة لمسح استجابات عينة الدراسة المكونة من 377 معلم جامعي، تم تحليل البيانات باستخدام تحليل عامل الاستكشاف (EFA: Exploratory Factor Analysis) وتحليل الانحدار المتعدد. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها؛ وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لتصورات معلمي الجامعات، وموقفهم ودوافعهم اتجاه استعدادهم لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة تشجيع اساتذة الجامعات الذين لديهم معرفة أساسية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات على اتخاذ موقف إيجابي اتجاه استخدام التكنولوجيا وادخال التكنولوجيا لأداء المسؤوليات المهنية.

## 2.6.2 الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي

### دراسة فلاديسلاف ولونانوف وفيرناندو (Vladislav, Loučanová, & Fernando, 2022)

قيمت الدراسة واقع التحول الرقمي في التعليم الجامعي في جامعات سلوفاكيا من وجهة نظر الطلبة وآراءهم في تجربة التعلم عن بعد، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي في الجامعة التقنية في (Zvolen (TUZ حيث صمم استبيان ووزع عشوائياً على عينة من الطلبة، أظهرت النتائج أن مؤسسات التعليم العالي تطبق التحول الرقمي بدرجة كبيرة، وتزود الطلبة بالأدوات والمهارات اللازمة لمواجهة المشاكل العالمية التي يعاني منها العالم، وتعمل على تنمية مهاراتهم في تكنولوجيا المعلومات (كالبحت عن المعلومات ومعالجتها، والتواصل الرقمي والتنشئة الاجتماعية) للوصول لتحسين أدائهم ومستواهم للوصول لمجتمع المعرفة.

### دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020)

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، وتمثل مجتمع الدراسة الموظفين العاملين في الجامعات الفلسطينية الخاصة في المحافظات الجنوبية (جامعة فلسطين الأهلية، جامعة غزة، جامعة الاسراء)، استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، حيث اختير عينة مكونة من (170) عضو تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، توصلت الدراسة

إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك موافقة كبيرة لدعم الإدارة العليا للتحول الرقمي، وبنسبة أقل لمجال التوجهات الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي ومجال توفر البنية التحتية الفنية اللازمة للتحول الرقمي ومجال البيئة الإدارية والمالية المناسبة للتحول الرقمي بنسبة وفي المرتبة الأخيرة مجال الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة للتحول الرقمي، كما تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى (العمر، الوظيفة)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة، الجامعة، واوصت الدراسة إلى ضرورة العمل على توفير كافة العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي مع التركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية.

#### دراسة هاشم، تلامسي وماثيس (Mohamed Hashim, Tlemsani, & Matthews, 2022)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نموذج نوعي يدعو إلى معرفة كيفية تطبيق التحول الرقمي كونه قوة دافعة لبناء مزايا تنافسية للجامعات في الولايات المتحدة، تقدم هذه الدراسة نظرة ثاقبة مباشرة على التغييرات المؤثرة التي تؤثر على رؤية الجامعات وكيف يمكنها تحويل هذه التغييرات إلى مزاياها ووضع خارطة طريق لتصميم وتطوير النماذج لدمج وتنظيم هذه التحولات الأساسية في استراتيجياتها باستخدام آلية تعلم التطور. واستراتيجية التحول الرقمي، استخدمت الدراسة أسلوب مراجعة الأدبيات بغية تطوير نموذج أساسي ونموذج مفصل مشتق من مراجعة الأدبيات الشاملة وفي تطوير مقترحات بحثية عديدة، ألفت هذه الدراسة الضوء على الأهمية الاستراتيجية لتطوير مزيج من وجهات النظر التجريبية والبراهماتية في تطوير المزايا الرقمية ولكن باستخدام نهج فريد من خلال تطوير وتكامل العديد من التركيبات النظرية، وعلى أهمية بناء مستدام المزايا التنافسية باستخدام الدليل التجريبي، قدم الباحثون منظورًا جديدًا لظاهرة كيف ينبغي للجامعات اعتماد آلية موحدة لدمج التغييرات والتحولات المؤثرة في تطوير المزايا التنافسية للجامعات، لا سيما باستخدام استراتيجية التحول الرقمي التي تنعكس على قابلية الأداء التنظيمي. يعتبر هذا النموذج مهمًا لتطوير قدرات الجامعة لبناء مزايا تنافسية.

### دراسة مونترز، جانشيز وكامسك (Kamsker, Janschitz, & Monitzer, 2020)

هدفت هذه الدراسة لتوضيح الحالي. حول الرقمي على المؤسسات التعليمية في استراليا وتوضيح التحديات التي تنشأ والتي تحتاج إلى معالجة في هذا التحول، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي في وصف ودراسة الواقع ومعرفة التغييرات في المتطلبات التعليمية وكذلك التغييرات الاجتماعية والتكنولوجية ومناقشة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في عملية التحول الرقمي، وأكدت على ضرورة وجود استراتيجيات لتطوير التحول الرقمي بالتعليم العالي، وأكدت النتائج الحاجة إلى مزيد من التطوير في عمليات التدريس والتعلم المدعومة بالتكنولوجيا في مؤسسات التعليم العالي. وإعادة في محتوى التدريس الحالي .

### دراسة (زهو، وآخرين) (Zhou, Meng, Wu, & Cheng, 2023)

هدفت الدراسة لواقع تطوير التعليم في عصر التحول الرقمي اتبعت الدراسة منهج دراسة الحالة وركزت على تجربة الصين في التعليم، وأكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يسرع من عملية التطور، ووجدت أن الممارسة العالمية لدمج التقنيات الرقمية في التدريس حققت نتائج إيجابية في تطوير التعليم وتحقيق جودة وتنافسية عالية للتعليم بكافة مستوياته، ركزت الدراسة على أهمية الاستراتيجية التعليمية في عملية التحول الرقمي وعلى أهم نقاط القوة والضعف في التعليم الصيني وأثبتت على ممارسات التعليم في الصين وكيفية تسخير جميع الخطط بالدولة لخدمة الخطة التعليمية للتحول الرقمي وجاءت نتيجة الدراسة بمقترحات عدة تخدم الأنظمة التعليمية كفتح المجال أمام التعاون عالمي في مجال التعليم الرقمي، والعمل على محو الأمية الرقمية بجميع المجالات.

### دراسة ماثيا وأدم (Adam & Maytha, 2022)

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف واقع التحول الرقمي والتحديات في التعليم العالي ومدى أهمية الدور الذي يلعبه التحول الرقمي في تطور اقتصاد المعرفة، اتبعت الدراسة اسلوب المنهج الكيفي النوعي، وأجرت المقابلات واتبعت الملاحظة المباشرة في تشخيص الواقع وأظهرت النتائج تبايناً كبيراً بين تصور المستجيبين لمستويات نضج التحولات الرقمية والمتطلبات الأساسية لنضج التحول الرقمي، والافتقار إلى الرؤية الشاملة والاستراتيجية الواضحة للتحول الرقمي، وضعف الكفاءات في التحول الرقمي وضعف بأنظمة البيانات ومعالجتها واعتبرتها من أهم التحديات

الرئيسية للتحويل الرقمي، وقدمت الدراسة اقتراحات جديدة لتطوير إطاراً يعتمد على تقييم التحويل الرقمي.

#### دراسة (عبد الحليم، جوهر، و عبد الرحمن، 2022)

هدفت الدراسة إلى تعرف على الأسس النظرية للتحويل الرقمي والتعرف على الإطار النظري لرأس المال البشري، وواقع الجهود المبذولة نحو تفعيل دور التحويل الرقمي لتعزيز وتطوير الموارد البشرية بالجامعات المصرية، اتبعت الدراسة المنهج المقارن، وتوصلت النتائج إلى أنه على الرغم من أن العصر الحالي يشهد تطورات تقنية متسارعة وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات، وقيام الجامعات المصرية ببذل العديد من الجهود للارتقاء بكفاءاتها، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستيعاب التطورات الرقمية وتبني الكثير من مشروعات التحويل، إلا أن الواقع الفعلي يتجلى بوجود قصور واضح في أداء الجامعات كمشاشة البنية التحتية بالجامعات، ضعف كفاءات هيئة التدريس، ضعف شبكة الانترنت، التكلفة المالية العالية التي يحتاجها التحويل الرقمي.

#### دراسة (السيد، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التحويل الرقمي في الجامعات الأردنية من جهتي نظر أعضاء هيئة التدريس والاداريين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بواقع (155) عضو هيئة تدريس و(255) عضو هيئة إدارية، حيث تم تطوير أدوات الدراسة التي تكونت كل منهما من أربعة محاور هي: الثقافة الرقمية، الدعم المؤسسي، البنية التحتية والاستراتيجية والرؤية، أظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات التحويل الرقمي لكافة المجالات جاءت متوسطة، جاء مجال البنية التحتية بالترتيب الأول بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس وتقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة التحويل الرقمي في الجامعات الأردنية دعم المؤسسي بالترتيب الأول. وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتوسط استجابات الأفراد لمتغير الجامعة (حكومية، خاصة)؛ ولصالح أعضاء هيئة التدريس العاملين في إحصائية لمتغير الجامعات الحكومية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء الهيئة الإدارية لدرجة تبعاً الخبرة؛ ولصالح أعضاء الهيئة الإدارية من ذوي التحويل الرقمي في الجامعات الأردنية لمتغير الخبرة أقل من 5 سنوات، ولمتغير الدائرة الإدارية؛ ولصالح أعضاء الهيئة الإدارية العاملين في

الرئاسة، ولمتغير الجامعة الحكومية وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالدعم المؤسسي للتحول الرقمي في الجامعات من خلال الاهتمام بالتطوير والأبداع المستمر.

### دراسة (السواظ و الحربي، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق الكفاءة الأكاديمية لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، وعلى أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، والتأكيد على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بالجامعة للتوصل لكفاءة بالأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، واتبعت الدراسة المنهج والوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، اختيرت عينة عشوائية تقدر 599 عضواً طبقت عليها الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج التي بينت وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ووجود أثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي، ووجود أثر للمعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي لأداء لهيئة التدريس الجامعي، ووجد أثر دال للمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، وأوصت الدراسة بضرورة توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

### دراسة (الشمري، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية في جامعة حائل في ضوء رؤية المملكة 2030. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واقتصرت عينة الدراسة على جامعة حائل واستعانت بأداة الاستبانة وتم اختيار عينة مكونة من 200 عضو هيئة تدريس من قيادات الجامعة على اختلاف مستوياتها؛ وبينت الدراسة نتائج من أهمها: أن درجة توافر كل عنصر من العناصر التي يحتاجها التحول الرقمي بجامعة حائل متوفر بشكل جيد حيث يبلغ 65.48%، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ دكتور، وفي النوع لصالح الذكور. وانتهت الدراسة بعدة توصيات أهمها الاهتمام بالاستراتيجيات والخطط

الاستراتيجية للتحويل الرقمي، والاهتمام بالبيئة التحتية وتدريب الرأس المال البشري كونه العنصر الأساس في عملية التحويل الرقمي.

#### دراسة (عبدالعزیز، 2022)

حدد الدراسة مستوى التحويل الرقمي بالجامعات الأهلية المصرية والأهداف اللازمة لعملية التحويل الرقمي من خلال الأبعاد التي تتمحور بالتخطيط الاستراتيجي -البنية الأساسية لاستخدام الانترنت- التدريب على تكنولوجيا المعلومات وتحديد مستوى اللازم لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية ويمكن تحديد هذا الهدف من خلال عدة أبعاد تركزت حول: التميز القيادي، التميز البشري، التميز الخدماتي، وتحديد العلاقة بين التحويل الرقمي والتميز المؤسسي، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحويل الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بالجامعات الأهلية، وقد اتبعت الدراسة منهج المسح الاجتماعي وقد توصلت الدراسة الى أن مستوى متطلبات التحويل الرقمي ومستوى التمييز المؤسسي جاء مرتفعاً، وأظهرت وجود علاقة بين متطلبات التحويل الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي .

#### دراسة (المطرف، 2020)

استقصت الدراسة مدى إمكانية التحويل الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى تحليل واقع التحويل الرقمي بينهما في ظل الأزمات، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات تكونت من (100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الحكومية، و(100) عضو هيئة تدريس في الجامعات الخاصة، وبينت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توفر العناصر المادية اللازمة للتحويل الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بتوافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحويل الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

### دراسة افادريخ وزهيردف ونزروف (Nazarov, Zherdev, & Averbukh, 2021)

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التحول الرقمي ومعرفة تصورات أعضاء هيئة التدريس بالعملية التعليمية في روسيا، من خلال الاعتماد على التحليل الشامل لتجربة الانتقال الطارئ والتعامل مع الأزمات في العملية التعليمية بعد جائحة كورونا، طبقت الدراسة على عينة عشوائية وتم استخدام استبانة لتحليل الواقع، وأظهرت نتائج الدراسة أوجه القصور الكبيرة في استراتيجية التحول الرقمي للتعليم، وضعف البنية التحتية للاتصالات الرقمية، وعدم المساواة الرقمية القائمة على الكفاءة والتكنولوجية، والافتقار إلى أساليب متطورة لاستخدام الأدوات التعليمية الرقمية، والافتقار إلى موارد تعليمية متكاملة ومتكاملة وذو جودة. وقد أدت أوجه القصور المذكورة أعلاه على ما يبدو إلى انخفاض جودة التعليم خلال فترة العزلة الذاتية وأثارت رد فعل من رفض الأشكال التعليمية الرقمية وزيادة التشاؤم بالنسبة للتحول الرقمي بين جزء كبير من الباحثين.

### دراسة بينافيدس وتايمو وارنجو (Benavides, Tamayo , & Arango , 2020)

هدفت الدراسة إلى دراسة واقع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في كولومبيا اتبعت الدراسة تحليل الأدبيات والدراسات الخاصة بمنهجية بهدف الوصول إلى: مميزات التحول الرقمي، ومستوى تطبيقه في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة على أسلوب تحليل المحتوى لـ (19) دراسة ذات علاقة، وتوصلت الدراسة إلى أن عملية تنفيذ التحول الرقمي في التعليم العالي تتضمن أبعاد أساسية أهمها 1. البعد التدريسي كشفت الدراسات استخدام المنصات الرقمية والمحتويات التعليمية وأكدت الدراسة على أهمية استخدام الأدوات والمنصات التي تلبي المعايير والأساليب التعليمية المعاصرة، 2. البعد الإداري بهدف تحسين ممارسات العمل وضرورة اتباع الاستراتيجيات لتحسين هذه الممارسات، وركزت على ضرورة الاعتماد على الحوكمة الأكاديمية، وضرورة اتخاذ قرارات مستنيرة، 3. بُعد الموارد البشرية: حيث إن هناك علاقة بين تنفيذ التحول الرقمي والكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي؛ لتعزيز الإنتاجية؛ فالقدرات الرقمية للموارد البشرية هي مفتاح الوصول للتحول الرقمي.

### دراسة جاروف واخمتشين (Gafurov & Akhmetshin, 2020)

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مبادئ ومتطلبات التحول الرقمي في الجامعات الروسية من خلال دراسة البنية التحتية بالجامعات باستخدام التقنيات الرقمية وتعتمد منهجية الدراسة على نمذجة إدارة الجامعة بمفهوم البنية التحتية كأساس يهدف إلى تضمين عناصر جديدة في البنية التحتية

لإدارة الجامعة والاهتمام بالموارد البشرية كونهم عنصر أساسي بالجامعة، والتركيز على القيم الثقافية والاستثمارات، وتوصلت الدراسة إلى إعادة هيكلة البنية التحتية للجامعة باستخدام التكنولوجيا الرقمية لجعل التعليم أكثر فعالية.

### 3.6.2 الدراسات المتعلقة بالقيادة الرقمية

#### دراسة (كمال ومحمود، 2022)

هدفت الدراسة إلى الاطلاع على الأسس النظرية الهامة لكل من القيادة الرقمية والمرونة التنظيمية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، والتعرف على آليات تعزيز المرونة التنظيمية في ضوء القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية، ورصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية للقيادة، ووضع تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية كمدخل للقيادة الرقمية بجامعة أسوان.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى نتائج من أهمها: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القادة الأكاديميون بجامعة أسوان جاءت متوسطة، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لديهم جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية، ووجدت الدراسة أن درجة ممارسة المرونة التنظيمية لدى القادة كان متوسطاً؛ مما يوضح أن الحاجة إلى تدعيم وتقوية المرونة التنظيمية وتعزيز البنية وتسهيل لسير حركة العمل في جو من المرونة التنظيمية.

#### دراسة (العلياني، 2022)

هدفت الدراسة إلى دراسة معايير القيادة الرقمية وممارساتها ووضع تصور مقترح لتطبيق هذه المعايير في ضوء مؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، واجريت الدراسة على عدد من الجامعات وطبقت على عينة عشوائية وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي، تكون هذا المقترح من عدد من العناصر ابتداءً من الأهداف، والمبررات والمقومات والأسس والمرتكزات التي تسهم في تطبيق معايير ومؤشرات القيادة الرقمية ونجاحها، وأوصت الدراسة على الاستفادة من التصور المقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في جامعات المملكة العربية السعودية.

### دراسة يانتج وآدم (Zhang, Adams, & Lee, 2022)

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين القيادة الرقمية وكفاءة المعلمين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي وناقشت الدراسة التكنولوجيا التعليمية المتطورة وسلطت الضوء على واقع التحديات والفرص الجديدة في التعليم العالي. وأكدت على ضرورة مواكبة اتجاهات التحول الرقمي وعلى ضرورة أن يتحمل القادة بالجامعات المسؤوليات المتعلقة بالتكنولوجيا لتحقيق التكامل التكنولوجي التقني الفعال. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي لدراسة العلاقة بين السلوكيات والممارسات التكنولوجية لقادة الجامعات واعضاء هيئة التدريس، طبقت الدراسة على عينة مكونة من 298 عضواً في جامعة حكومية في الصين باستخدام وأشارت النتائج إلى وجود علاقة كبيرة بين القيادة الرقمية وكفاءة أعضاء هيئة التدريس، وأظهرت الأبعاد الخمسة للقيادة التقنية آثاراً إيجابية كبيرة على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الصينية.

### دراسة (الفايد و محمد، 2022)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع التطوير الأدائي الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة وجهت لعينة مكونة من (126) قائد أكاديمي (عمداء – وكلاء – رؤساء أقسام) وأشارت الدراسة إلى عدة نتائج تمثلت بأن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية تتم بدرجة متوسطة لمجالات الاستبانة المكونة من (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، اتخاذ القرار، وتقويم الأداء)، وأن البنية التكنولوجية المتاحة لدى القادة بجامعة الفيوم توجد بدرجة متوسطة أيضاً وبينت النتائج على وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، منها ضرورة تدريب القيادات للإلمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في ممارسة أداء العمليات الإدارية من خلال برامج معدة خصيصاً لذلك، وتوفير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات التحول الرقمي في كافة جوانب الأداء الإداري للقيادات بكليات الجامعة الفيوم.

### دراسة (بصيلي، 2022)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع تطبيق القيادة الرقمية بمؤسسات التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهدافها، واستخدمت الاستبانة كأداة

رئيسية للدراسة، تم تطبيقها على عينة عشوائية بلغت (343) من القيادات ووكلائهم والإداريين وبينت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أبعاد القيادة الرقمية جاءت متوسطة، كما توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى الجنس، ولصالح الاناث، وتبعاً لمتغير المنصب لصالح الذين مناصبهم وكيل وتبعاً للخبرة ولصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات، فيما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، أوصت الدراسة في ضوء نتائج الدراسة بعقد مؤتمرات لتعزيز تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية، وعقد دورات تدريبية للقيادات وحوسبة المناهج والعمل على تطوير المحتويات.

### دراسة حامد وخليل وفرحان ( Khalil ،Farhan ، و Hamad ، 2022 )

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة تكريت بالعراق. تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في وصف وتحليل آراء المستجيبين حول متغيرات البحث، تم تطبيق عينة عشوائية قوامها (82) فرداً يعملون في الإدارة الإلكترونية، أشارت النتائج التي تم التوصل إليها إلى الموافقة على آراء المشاركين حول أبعاد القيادة الرقمية والتميز التنظيمي، وعلى صحة فرضيات البحث التي تنص على وجود تأثير كبير للتحول الرقمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات.

### دراسة ( أنتونبولو وآخرون ) ( Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis, 2021 )

هدفت الدراسة لرصد التحديات غير المتوقعة لأنواع القيادة التربوية لتعزيز النظام البيئي الأكاديمي بشكل شامل ومنفتح من خلال التركيز على تقسيم المسؤوليات القيادية بين الأكاديميين ذوي المهارات المختلفة وبينت الدراسة ثلاث أنماط للقيادة في الجامعات اليونانية وهي (القيادة التحويلية، قيادة المعاملات، والقيادة الإبداعية) عبر القيادة الرقمية. تم اتباع المنهج الوصفي في الدراسة، وبينت نتائج الدراسة إلى أن المشاركين أظهروا مستوى عالٍ من القيادة الإبداعية والمعاملات، وأوضحت الدراسة أن للقيادة الرقمية ارتباط إيجابي نسبياً بنتائج القيادة الإبداعية. ولخصت هذه الدراسة القيادة الرقمية على أنها مستوى عالٍ من الأداء والرضا يتعايشان مع مستوى عالٍ من التكنولوجيا والتقنيات الرقمية من خلال تنفيذها.

### دراسة (اليوسف، 2021)

هدفت الدراسة إلى التوصل لآليات فعالة للوصول للقيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أهم التحديات التي تواجه الجامعات السعودية، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وعلى الاستبانة كأداة للدراسة، تم توزيعها على عينة عشوائية قصدية بسيطة من أعضاء هيئة التدريس في جامعات المملكة وتم اختيار عينة بلغ عددها (500) عضو هيئة تدريس، وأشارت النتائج إلى أن بُعد الصفات القيادية الرقمية جاء بدرجة كبيرة يليه بُعد الكفاءات الرقمية القيادية ثم بُعد عناصر الذكاء الاستراتيجي للقيادة الرقمية ومدى قدرتها على اتخاذ القرار وإدارة المعلومات ثم بُعد التأثير الاستراتيجي وجاءت بعد التميز في إدارة المعلومات بالمنظمات المعاصرة كأحد أهم مقومات نجاح القيادة الرقمية بدرجة نسبية عالية.

### دراسة (الراجحي، 2021)

هدفت الدراسة لبناء تصور مقترح لواقع اسهامات القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية، قدمت الباحثة إطاراً إجرائياً يرشد الجامعات السعودية ويوجهها بشكل تقني؛ بغية تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة. والتركيز على تطوير القيادات بما يتماشى مع نظام الجامعات الجديد، اتبعت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي، ووضحت النتائج أن الثورة الرقمية والجودة والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات وتطورها، ويرتكز التصور المقترح على وضع آليات لتطوير البنية التحتية التكنولوجية (الرقمية) للجامعات، مع تأمين الموارد المالية من خلال الاستثمار الذكي للجامعات وأوصت بضرورة استقطاب الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية وممارساتها بطريقة إبداعية لإيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة وإعادة هندسة النظم الرقمية في كافة قطاعات الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية.

### دراسة (زيادة، 2021)

هدفت الدراسة للتحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، ومدى تنمية المهارات القيادية للقيادات الجامعية، وتكوّن مجتمع البحث من كافة القيادات بجامعة الملك خالد -واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة حالة - للجامعات الحكومية السعودية وتم تصميم استبيان وُزِع على عينة من القيادات بجامعة الملك خالد، وأشارت النتائج إلى توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية وأن درجة ممارسة مهارات القيادة الإبداعية جاءت بدرجة متوسطة، وأنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات

القيادة الابداعية، كما تبين أنه يوجد تأثير لمقومات الادارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الابداعية للقادة الرقميون وذلك بالتعامل مع المشكلات والتنبؤ بها ووجد حلول جوهرية لمقومات الادارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الابداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

#### 4.6.2 الدراسات التي تناولت التصورات المقترحة لتنمية التحول الرقمي في الجامعات

دراسة (صبيح، 2020)

قدمت الدراسة تصور لمقترح لتحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق في ضوء الخبرة الهندية، هدفت الدراسة إلى معرفة درجة التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق بمصر، لتقديم تصور مقترح لآليات جديدة تضمن تحقيق التمكين الرقمي في الجامعة، لمواكبة التوجهات والتطورات العالمية نحو بناء جامعات رقمية، وخصوصاً بعد انتشار فيروس كورونا؛ والذي ألزم الجامعات كافة رد فعل سريع لملاحقة تلك التغيرات والتكيف مع المستجدات من خلال بناء بنية تحتية رقمية متطورة ونشر الوعي الثقافي بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة وزيادة وعيهم لأهمية التحول الرقمي، تم اتباع المنهج الوصفي ودراسة حالة الجامعة وتم التطبيق ميدانياً على جامعة الزقازيق، وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج أهمها أنه يتطلب لتحقيق التمكين الرقمي بالجامعة توفير العديد من المتطلبات، والتي تتمثل في بناء بنية تحتية رقمية قوية بالجامعة من خلال بناء خطة استراتيجية شاملة لبناء حرم رقمي قادر على تلبية التغيرات التكنولوجية الجديدة، ونشر الوعي الثقافي بأهمية التمكين الرقمي، وكذلك تعزيز القيادات الرقمية بالجامعة، وتوفير كوادر فنية لتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلبة والعاملين بالجامعة رقمياً أسوة بالتمكين الرقمي بالجامعات الهندية.

دراسة (Kuzu, 2020)

هدفت الدراسة من لتحديد واقع التحول الرقمي وتحديد في استراتيجيات الجامعات. لهذا الهدف وتقديم خطة استراتيجية مقترحة لتطوير وتنمية التحول الرقمي، حيث تم دراسة وتقييم الخطط الاستراتيجية لـ 18 جامعة تركية، بعد ان احتلت المرتبة 1000 في التصنيف العالمي للجامعات، باستخدام طريقة تحليل المحتوى، أشارت النتائج إلى أن المتطلبات للتحول الرقمي في الخطط الاستراتيجية للجامعات تم تجميعها في 4 محاور و14 فئة و35 رمزاً. يتم ترميز تعبيرات الجامعات حول التحول الرقمي تحت فئة التنوع والمرونة في تقنيات التعلم، وخاصة موضوع التعليم والتعلم عن بعد، ووجد أن الجامعات لديها أقل استراتيجيات التحول الرقمي فيما يتعلق بمهام البحث والخدمة الاجتماعية. وبهذا المعنى، تم التوصل إلى أن رؤية استراتيجية. تمت

مقارنة نتائج الدراسة بالدراسات التجريبية والنظرية في الأدب. بالنسبة للجامعات لا يمكنها إجراء تحول رقمي دون تجديد البنية التحتية التكنولوجية للوصول لنموذج تحول متكامل ورات المستقبلية، وتم التوصل لعدة مقترحات أهمها تواصل الجامعات التركية مع الجامعات في الخارج التي أظهرت تجارب ناجحة للتحول الرقمي.

#### دراسة (عبد الرحمن أ، 2021)

جاءت الدراسة بعنوان: التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، وتأتي أهمية هذه الدراسة كروية تحليلية لمفهوم ومتطلبات ومراحل ونماذج التحول الرقمي للجامعات؛ لاستخلاص خطوات نموذج مقترح لتحويل الجامعات رقمياً أو "رقمنة الجامعات"، في ضوء الفرص والتحديات التي تفرضها طبيعة العصر الرقمي التقني في القرن الحادي والعشرين؛ واستخدمت الورقة منهج البحث الوصفي التحليلي؛ تحقيقاً لأهدافها، ووصولاً لرسم خطوات لنموذج مقترح للتحول الرقمي للجامعات المصرية في ضوء تجارب العديد من الجامعات وتجاربها الإدارية.

#### دراسة (بريك، 2022)

هدفت الدراسة للتعرف على واقع التحول الرقمي بالجمعيات الأهلية المصرية في وقتنا الحالي ودرجة الاستعداد لتطبيقه وأوجه الاستفادة منه والتحديات التي تعوق تنفيذه، بغية بناء مقترحات لخطة استراتيجية للتحول الرقمي ووضع رؤية مستقبلية لتنفيذه. وقد استخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي، وتم تطبيق استبانة على أعضاء مجلس إدارات هذه الجامعات، وتوصلت لعدد من النتائج كان أهمها: ضعف المهارات التكنولوجية لدى أعضاء مجالس الإدارات، وضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية القدرات الرقمية الأهلية في مجال التحول الرقمي.

#### دراسة (القرعاوي، 2022)

قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي واستشراف آلية تنفيذه، وتسلسلت الدراسة باستعراض مفهوم التحول الرقمي وأهميته وأهدافه ونماذجه ومتطلبات تحقيق التحول الرقمي في الجامعات وكذلك تحديد أهم معوقاته، وتم التطرق لأبعاد التحول الرقمي التي تنحصر بالأبعاد (التنظيمية، التقنية، البشرية)، وقدمت الدراسة تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء هذه الأبعاد مع العناية بطبيعة الجامعة وعلاقتها مع المجتمع.

## دراسة (عبد الرحمن ا.، 2020)

هدف الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، واتباع النموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة كأحد أساليب ومجالات البحث التربوي المقارن، وأسلوب التحليل البيئي الرباعي (swot analysis)، والمدخل البنائي من خلال مجموعة من السياسيين في الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، وبعض المتخصصين بالتكنولوجيا الرقمية في الجامعات، وبالاعتماد على المقابلات، والاستبيان، والوثائق والتقارير الرسمية، والموقع والبوابة الإلكترونية الرسمية للجامعة، وملاحظات الواقع ومعايشته بالتجارب الشخصية كأدوات للدراسة، وتحليل لنتائج الدراسات السابقة؛ للوصول إلى استراتيجية مقترحة مكتملة العناصر والأركان، متضمنة خطة تنفيذية لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية بما يتناسب ومحيطها الثقافي والاجتماعي، خلال أفق زمني تقريبي متوقع مقداره، خمس سنوات من العام الجامعي.

## دراسة (العجري، 2022)

هدفت الدراسة لطرح استراتيجية متكاملة وموحدة قابلة للقياس والتطبيق على مستوى الجامعات المصرية، وخلق بيئة جامعية رقمية متكاملة تستند على بنية تحتية تكنولوجية وتقنية ملائمة، ووضع نظام رقمي متكامل من خلال تطوير (الموقع الإلكتروني) للجامعة، ليتم من خلاله اجراء جميع المعاملات الرقمية بين كافة قطاعات الجامعة من خلال شبكة واسعة من الصفحات الإلكترونية المترابطة والموثقة بالأدلة المنهج الوصفي، واتباع خطوات منظمة ومراقبة لتطبيق الاستراتيجية المقترحة للتحول الرقمي والشواهد والصور لكافة المعاملات ليكون الموقع الإلكتروني بذلك منظما وموثقا لجميع معاملات الرسمية بالجامعة فيصبح هو الأساس المرجعي للجامعة ولوصول للاعتماد الأكاديمي المؤسسي، اتبعت الدراسة والاعتماد الأكاديمي بالتعاون مع وزارة التعليم العالي وبمشاركة المجلس الأعلى للجامعات المصرية بظل سياسات الدولة المصرية، على أن تلتزم كافة الجامعات المصرية بتطبيق النموذج المقترح، تتولي الهيئة القومية للاعتماد الأكاديمي المتابعة والاشراف بما يتلاءم مع التطور التكنولوجي والتحول الرقمي للجامعات المصرية وبما يضمن إمكانية الاعتماد الأكاديمي لكامل الجامعة المصرية بكافة قطاعاتها وكلياتها دفعة واحدة.

## 7.2 تعقيب على الدراسات السابقة

استعرضت الباحثة في هذه الدراسة عدداً من الدراسات السابقة العربية والاجنبية التي تناولت ذات المتغيرات (تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتحول الرقمي، والقيادة الرقمية والتصورات المقترحة) بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي، حظيت متغيرات الدراسة بصفة عامة باهتمام بالغ مؤخراً؛ فتشاركت الدراسة معهم في اهتمامهم بدراسة الموضوع، جمعت الدراسة المتغيرات الثلاثة وربطتها معاً وميزتها عن غيرها، اهتمت الدراسة باستكشاف وتمحيص الدراسات السابقة للاستفادة منها بكيفية سردها وتفسيرها وربط نتائج المتغيرات والمحاور معاً، واهتمت بما جاء من تفسير للنتائج وعلم مثبت سعيها منها في إثراء الإطار النظري للدراسة، كدراسة كل من (زيدان، 2021) (محمود ا.، 2022) (أبو حجير، 2020) (آل تويم، 2019) (Zhang, Adams, & Lee, 2022) (Anhader, 2022).

لبناء أدوات الدراسة بالاعتماد عليها، في ضوء المراجعات والاطلاع على الدراسات السابقة لوحظ اتفاق الدراسة مع بعض الدراسات التي تناولت موضوع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي ركزت على معرفة المتطلبات والمقومات والواقع العام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات التي أثرت الجانب النظري لهذا المحور، وكذلك الأمر بدراسات المحور الثاني التي هدفت من خلاله لتكوين مفهوماً علمياً واضحاً للتحوّل الرقمي ومعرفة مدى حداثة المفهوم وتغييره بما يتماشى مع المجتمع، والتركيز على أهم مقومات ومبررات ومتطلبات التحوّل الرقمي بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي كدراسات (عبدالعزیز، 2022) (Al Najjar, Al Shobaki, 2022) (El Talla3, 2022) & (المطرف ع.، 2020)، واتفقت مع المحور الثالث التي اهتمت بدراسة وتكوين فكرة واضحة عن مفهوم القيادة الرقمية كونه نمطاً جديداً من أنماط القيادة كدراسة (زيادة، 2021) (اليوسف، 2021) (ال كردم، 2020)، أما دراسات المحور الأخير فاتفقت مع دراساتها التي اهتمت بالبحث المستفيض لاستكشاف مقترحات وتصورات جديدة لتنمية التحوّل الرقمي والقيادة الرقمية والموارد البشرية معاً في ضوء الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومتطلبات التحوّل الرقمي كدراسة (الدھشان، 2020) (عبد الرحمن أ.، 2021)، وقد تنوعت المجالات والمتغيرات التي درست واقعتها وعلاقتها الدراسات السابقة.

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ببناء أدوات الدراسة الثلاثة، وتحديد منهج الدراسة المناسب، وكذلك الأساليب الإحصائية المناسبة للوصول إلى نتائج الدراسة، وصياغة فروض الدراسة وفقاً لنتائج الدراسات السابقة؛ ما سهل على الباحثة تصميم البحث المناسب واختيار

المجتمع وتحديد العينة المناسبة لإجراء البحث وإجراء المعاينة وفقاً للإجراءات الإحصائية الصحيحة. بالإضافة إلى الاستفادة منها بتفسير نتائج البحث والوصول إلى التوصيات والمقترحات، تتفق الدراسة الحالية مع قسم كبير من الدراسات السابقة باستخدامها الاستبانة كأداة لجمع البيانات، واتباع المنهج الوصفي التحليلي، وتميزت عن الدراسات بأنها ركزت على المنهج الوصفي التحليلي الارتباطي حيث اهتمت بربط المتغيرات الثلاثة بطريقة علانية وبناء تصور مقترح وتكوين تصور ورؤية متكاملة حول هذه متغيرات، وفي حدود علم الباحثة إنها أول دراسة تسعى للتعرف على فاعلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية ومدى توظيف القيادة الرقمية فيها، ومحاولة دراسة الواقع من وجهة نظر من هم بالميدان من أعضاء هيئة التدريس (الأكاديميين)، وبناء تصور مقترح ليوكب عملية التطور والتقدم المتسارع في التعليم العالي الذي يشهده العالم ومجاراته، فلو حظ بعض الاختلافات مع بعض الدراسات التي اتبعت منهج دراسة الحالة كدراسة (زيادة، 2021) و Karna & Kesh, (2020) دراسة (فيسة، 2018) واهتمت بدراسة الواقع كما هو وبعض الدراسات الأخرى بإجراء المقابلات ومراجعة الأدبيات والدراسات وتحليل المضمون التي اهتمت بمعرفة الآراء والتصورات لأفراد العينة كما هو الحال بأغلب الدراسات الأجنبية، اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة من حيث عينة الدراسة وهي أعضاء هيئة التدريس والقادة ومنها دراسة (يحياوي وبوحديد، 2017)، (السواط والحربي، 2022)، (الشمري ذ، 2022)، (الدeshان، 2020). (العجري، 2022)، واختلفت مع بعض الدراسات السابقة التي طبقت الدراسة على عينة من الطلبة والإداريون بالجامعات.

## الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

تمهيد.

1.3 منهجية الدراسة وأسلوبها.

2.3 مجتمع الدراسة.

3.3 أدوات الدراسة.

4.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الملخص.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### تمهيد

يتناول الفصل الحالي المنهجية المتبعة وأسلوبها ومجتمع الدراسة وعينتها الاستطلاعية والميدانية، وكذلك أدوات الدراسة المستخدمة وكيفية بنائها وضبطها من حيث الصدق والثبات. وينتهي الفصل بالأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واختبار صحة الفروض وصولاً للنتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

#### 1.3 منهج الدراسة وأسلوبها

سعيًا لمعالجة مشكلة الدراسة والاجابة على تساؤلاتها الفرعية واختبار فروضها المختلفة وصولاً للنتائج، استخدمت الباحثة منهج البحث المختلط وهي طريقة لجمع وتحليل ومزج البيانات الكمية والنوعية في دراسة واحدة لفهم مشكلة من مشكلات البحث (أبو علام، 2021).

كما هو موضح كالاتي:

أولاً: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي ويُعرّف بأنه المنهج الذي يقوم بدراسة المتغيرات كما هي لدى أفراد العينة دون أن يكون للباحثة دور في ضبط متغيرات موضوع القياس (أبو حطب و صادق ، 1990م).

ثانياً: استخدمت الباحثة المنهج النوعي لتحليل البيانات الناتجة عن المقابلة الشخصية، إذ أنه الأنسب في توضيح وجهات النظر وتفسيرها وإجراء نقاشات حولها، فكون الدراسة تركز على الأكاديميين والقيادات الإدارية بالجامعات؛ فإن هذا المنهج يمكن الباحث من التعرف على تفاصيل الخصائص التنظيمية، والسلوكيات الفردية (Lapan, Quartaroli, & Riemer, 2012)

ثالثاً: استخدمت الباحثة في الدراسة الحالية إلى المنهج البنائي التطويري لبناء تصور مقترح تطويري، وهو من أهم أنواع المنهج الوصفي حيث يسمى المنهج الإجرائي والذي يهدف استخدامه إلى ادخال التحسينات والتطويرات المتنوعة على مختلف المتغيرات والظواهر (العزاوي، 2008).

وقد استخدمت الباحثة مصدرين أساسيين للمعلومات:

1. المصادر الثانوية: من خلال عرض الإطار النظري للدراسة بالرجوع الى الكتب والدراسات والبحوث والتجارب العربية والأجنبية ذات العلاقة التي تناولت موضوع الدراسة ومتغيراته.
2. البيانات الأولية: وتتعلق بالجانب الميداني حيث تم توزيع أدوات الدراسة على عينة ممثلة من مجتمع البحث بهدف جمع الاستجابات اللازمة للبحث في موضوع الدراسة، ومن ثم تحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS (Statistical Package for Social Science) وبرنامج AMOS بهدف الوصول لنتائج تسهم في حل مشكلة الدراسة، كما تم إجراء المقابلات الشخصية.

### 2.3 مجتمع الدراسة وعينته

أولاً: مجتمع الدراسة للاستبانة: تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية العاملين في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية واستثنت الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة نظراً لصعوبة الوصول لها) في الفصل الأول للعام الدراسي 2023/2022، وكان عددهم (3110) وفقاً للكتاب الإحصائي السنوي لمؤسسات التعليم العالي 2021/2020، والذي حددته الباحثة في الجدول التالي:

#### جدول (1.3): توزيع مجتمع الدراسة حسب الجامعة

| العدد | الجامعة                    |
|-------|----------------------------|
| 384   | الجامعة العربية الأمريكية  |
| 283   | جامعة فلسطين التقنية-خضوري |
| 45    | جامعة الاستقلال            |
| 158   | جامعة الخليل               |
| 397   | جامعة القدس ابو ديس        |
| 369   | جامعة القدس المفتوحة       |
| 826   | جامعة النجاح الوطنية       |
| 129   | جامعة بيت لحم              |
| 474   | جامعة بيرزيت               |
| 45    | جامعة فلسطين الاهلية       |
| 3110  | الإجمالي                   |

#### ثانياً: الجانب النوعي ( المقابلات):

تكون مجتمع الدراسة من القيادات الإدارية والأكاديميين في الجامعات الفلسطينية، وتم اختيار عينة عشوائية قصدية من العمداء ومسؤولي التعليم الإلكتروني بالجامعات لغرض إجراء المقابلات.

### 3.3 عينة الدراسة

وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها ب ( 425 ) عضو هيئة تدريس، وتبين أن عدد الاستبانات التي خضعت للتحليل الإحصائي (410) استبانة، اعتبار (15) استبانة مفقودة missing case، والجدول (2.3) يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (2.3): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

| الجامعة                    | العدد | وزنها بالنسبة للعينة | وزنها بالنسبة للمجتمع |
|----------------------------|-------|----------------------|-----------------------|
| الجامعة العربية الأمريكية  | 59    | 14.39%               | 15.36%                |
| جامعة فلسطين التقنية-خضوري | 47    | 11.46%               | 16.61%                |
| جامعة الاستقلال            | 32    | 7.80%                | 71.11%                |
| جامعة الخليل               | 21    | 5.12%                | 13.29%                |
| جامعة القدس ابو ديس        | 40    | 9.76%                | 10.08%                |
| جامعة القدس المفتوحة       | 41    | 10.00%               | 11.11%                |
| جامعة النجاح الوطنية       | 83    | 20.24%               | 10.05%                |
| جامعة بيت لحم              | 20    | 4.88%                | 15.50%                |
| جامعة بيرزيت               | 49    | 11.95%               | 10.34%                |
| جامعة فلسطين الاهلية       | 18    | 4.39%                | 40.00%                |
| الإجمالي                   | 410   | 100.00%              | #                     |

جدول (3.3): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التصنيفية

| الوزن النسبي | العدد | المتغير التصنيفي             |                         |
|--------------|-------|------------------------------|-------------------------|
| 50.5         | 207   | ذكر                          | الجنس                   |
| 49.5         | 203   | أنثى                         |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     | الجامعة                 |
| 14.4         | 59    | الجامعة العربية الأمريكية    |                         |
| 11.5         | 47    | جامعة فلسطين التقنية - خضوري |                         |
| 7.8          | 32    | جامعة الاستقلال              |                         |
| 5.1          | 21    | جامعة الخليل                 |                         |
| 9.8          | 40    | جامعة القدس ابو ديس          |                         |
| 10.0         | 41    | جامعة القدس المفتوحة         |                         |
| 20.2         | 83    | جامعة النجاح الوطنية         |                         |
| 4.9          | 20    | جامعة بيت لحم                |                         |
| 12.0         | 49    | جامعة بيرزيت                 |                         |
| 4.4          | 18    | جامعة فلسطين الأهلية         |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     |                         |
| 19.5         | 80    | خاصة                         |                         |
| 48.8         | 200   | عامة                         |                         |
| 31.7         | 130   | حكومية                       |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     |                         |
| 44.9         | 184   | محاضر                        | الدرجة العلمية          |
| 31.7         | 130   | أستاذ مساعد                  |                         |
| 15.1         | 62    | أستاذ مشارك                  |                         |
| 8.3          | 34    | أستاذ دكتور                  |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     | الاختصاص الأكاديمي      |
| 43.7         | 179   | علوم تطبيقية                 |                         |
| 56.3         | 231   | علوم انسانية                 |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     | سنوات الخدمة            |
| 31.5         | 129   | أقل من 5 سنوات               |                         |
| 44.9         | 184   | من 5 الى 10 سنوات            |                         |
| 23.7         | 97    | أكثر من 10 سنوات             |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     | المعرفة والمهارة في ICT |
| 2.2          | 9     | ضعيف جداً                    |                         |
| 22.7         | 93    | ضعيف                         |                         |
| 40.0         | 164   | متوسط                        |                         |
| 23.9         | 98    | كبير                         |                         |
| 11.2         | 46    | كبير جداً                    |                         |
| 100.0        | 410   | الاجمالي                     |                         |

ثانياً: المشاركون في المقابلة الشخصية: قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة من القيادات الإدارية بالجامعة (العمداء ومسؤولو التعليم الالكتروني)، وقد بلغ عدد المشاركين (12)، تم اختيارهم بطريقة العينة القصدية الهادفة بناءً على معرفتهم وخبرتهم الإدارية ودورهم بالمشاركة بصنع القرار، وهي عينة غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة.

### 4.3 أدوات الدراسة

للكشف عن " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين (تصور مقترح مواكب للتحوّل الرقمي)"، ولجمع البيانات المتعلقة في الدراسة الحالية تم التكامل في الاستخدام ما بين أدوات جمع البيانات الكمية والنوعية، استخدمت الباحثة أربع أدوات بعد الرجوع للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي عرضت في فصل الدراسات السابقة.

#### أولاً: الأداة الأولى (الاستبانة):

استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة الأولى المتمثلة في أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية التي تم تحديدها كمجتمع للدراسة، وقد قامت الباحثة بتصميمها وتطويرها كأداة لجمع المعلومات، وتكونت من:

القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية للمستجيبين (الجنس، الجامعة، نوع الجامعة، والتخصص، وسنوات الخبرة، والمعرفة والمهارة في ICT).

والقسم الثاني: يتكون من ثلاث أدوات (استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستبانة التحول الرقمي، واستبانة القيادة الرقمية).

ثانياً: المقابلة: وهي أداة لجمع المعلومات والبيانات؛ تستخدم للوصول الى بيانات عميقة تتعلق بوجهات نظر الباحثين وتفسيرها وتحليلها بأسلوب البحث النوعي، حيث قامت الباحثة بإجراء مقابلات شخصية مع عينة قصدية هادفة تكونت من (12) القيادات الإدارية بالجامعات.

وفيما يلي توضيح للأدوات وكيفية ضبطها:

### 1.4.3 استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وتتكون من أربعة مجالات بواقع (24) مفردة موزعة كالاتي:

المجال الأول: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثاني: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الثالث: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتكون من (6) فقرات.

المجال الرابع: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جدا، و موافق بدرجة كبيرة، و موافق بدرجة متوسطة، و موافق بدرجة قليلة، و موافق بدرجة قليلة جدا) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### 2.4.3 خطوات بناء استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة كل من (Abu Mansour, 2022)، (مهدي ح.، 2022)، (ماضي و أبة حجير، 2020)، (السيد خ.، 2022)، واستطلاع آراء مجموعة من ذوي الاختصاص بموضوع البحث، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة مفردات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (32) فقرة والملحق رقم (1) يبين الاستبانة في صورتها الأولية.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.

- عرض الاستبانة على 15 من المحكمين من ذوي الاختصاص والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (24) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### 3.4.3 صدق استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

يقصد بصدق الاستبانة: أن تقيس عبارات الاستبيان ما وضعت لقياسه (قنديلجي، 1993)، وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "صدق آراء المحكمين":

يقصد بصدق آراء المحكمين: حكم أو آراء المحكمين على الصدق الظاهري للاستبانة، وخاصة المحكمين من ذوي الدراية والخبرة (عطوان، 2019)، حيث عرضت الباحثة الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من 15 متخصصا بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم وذلك بناءً على توافق 70% من آرائهم، وصولاً للصورة النهائية - الملحق رقم (2).

#### 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وكذلك اتساق المجال الكلي مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد حسبت الباحثة الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام معاملات الارتباط، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو من هيئة التدريس من خارج عينة الدراسة.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " :

جدول (4.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال

| أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |         |                | الفقرات  |
|--|---------|----------------|--|
| العينة   | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30   | 0.000   | 0.795**        | تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تتضمن استثمار المقدرات التكنولوجية والمعلوماتية.                      |
| 30   | 0.000   | 0.769**        | لدى الجامعة خطة تشغيلية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                                     |
| 30   | 0.000   | 0.800**        | لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                           |
| 30   | 0.000   | 0.851**        | تهتم الجامعة في تحقيق استراتيجيتها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين تصنيفها.         |
| 30   | 0.000   | 0.762**        | الإجراءات التي تتبعها الجامعة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتكامل مع خطتها الاستراتيجية |
| 30   | 0.000   | 0.723**        | تشارك الجامعة العاملين لتطوير خطتها الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات             |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01              |         |                |  |

يوضح جدول (4.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ":

جدول (5.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات" والدرجة الكلية للمجال

| ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |        |                | الفقرات   |
|--|--------|----------------|---|
| العينة                                       | الدالة | معامل الارتباط |   |
| 30   | 0.000  | 0.842**        | تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                             |
| 30   | 0.000  | 0.825**        | تظهر معرفة الجامعة بالأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال خطواتها الإجرائية لتحسين الجامعة.          |
| 30   | 0.000  | 0.820**        | يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل. |
| 30   | 0.000  | 0.840**        | تظهر معرفة الجامعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البرامج والتطبيقات التي تتيحها للمستخدمين.                   |
| 30   | 0.000  | 0.750**        | يظهر فهم الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها لمعالجة مشكلات الجامعة الروتينية             |
| 30   | 0.000  | 0.658**        | تطور الجامعة معرفتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لاحتياجات العاملين   |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01          |        |                |   |

يوضح جدول (5.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ":

جدول (6.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال

| ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |         |                | الفقرات  |
|--|---------|----------------|--|
| العينة                                       | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30   | 0.000   | 0.737**        | تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تتضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة.  |
| 30   | 0.000   | 0.690**        | توفر الجامعة نظام إدارة تعلم يتناسب مع أهدافها وحاجات المحاضرين والطلبة.   |
| 30   | 0.001   | 0.556**        | توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة .                                      |
| 30   | 0.000   | 0.819**        | تتيح الجامعة إمكانية وصول طاقمها للمجلات العلمية ودور النشر لدعم البحث العلمي.                                   |
| 30   | 0.000   | 0.839**        | تعمل الجامعة باستمرار على تطوير مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                           |
| 30   | 0.000   | 0.724**        | تستخدم الجامعة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل الإداري والأكاديمي |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01          |         |                |  |

يوضح جدول (6.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ":

جدول (7.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال

| رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات |         |                | الفقرات  |
|--|---------|----------------|--|
| العينة   | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30   | 0.000   | 0.781**        | توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.           |
| 30   | 0.000   | 0.675**        | تعمل الجامعة على تحديث وصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري.                                |
| 30   | 0.000   | 0.890**        | يتوفر بالجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                    |
| 30   | 0.000   | 0.762**        | تعمل الجامعة على تطوير وتحديث شبكات الاتصال والمعلومات بشكل يواكب المستجدات التكنولوجية. |
| 30   | 0.000   | 0.907**        | يتوفر في الجامعة معدات وأجهزة بديلة لمواجهة الأزمات بما يضمن اتمام العمل.                |
| 30   | 0.000   | 0.804**        | يتوفر لدى الجامعة خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم المستخدمة              |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01                    |         |                |  |

يوضح جدول (7.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

نتائج الاتساق الداخلي بين درجة كل مجال من مجالات استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية للاستبانة

جدول (8.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية للاستبانة

| تكنولوجيا المعلومات والاتصالات      |         |                | المجالات   |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.784**        | أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات       |
| 30                                  | 0.000   | 0.825**        | ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           |
| 30                                  | 0.000   | 0.933**        | ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           |
| 30                                  | 0.000   | 0.862**        | رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (8.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية للاستبانة الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)  $\alpha \leq$  وبذلك تعد الأداة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4.4.3 ثبات (الأداة) استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات Reliability:

يقصد بثبات الاستبانة هو يقصد بثبات الاستبيان؛ أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة (ملحم، 2000)، ويؤكد (عطوان، أبو شعبان، 2019، ص22)، أن الثبات والاستقرار إعطاء النتائج نفسها تقريباً، عند إعادة تطبيق الأداة على العينة المختارة نفسها، ولأن الثبات نسبي، فقد يوجد اختلاف بين نتائج الفرد نفسه في المرات المختلفة لإجراء الأداة.

وقد تحققت الباحثة من ثبات الأداة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient، تم حساب معامل كرونباخ ألفا بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (9.3).

**جدول (9.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**

| المجالات   | قيم الثبات |
|--|------------|
| أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات       | 0.87       |
| ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           | 0.88       |
| ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           | 0.81       |
| رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات | 0.89       |
| الاستبانة ككل  | 0.94       |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (9.3) أن قيم معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.81،0.89)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.94)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2. التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (10.3)

**جدول (10.3): معامل الثبات لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً للتجزئة النصفية**

| قيم الثبات  |             | المجالات   |
|-------------|-------------|--|
| قبل التعديل | بعد التعديل |  |
| 0.93        | 0.96        | أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات       |
| 0.95        | 0.97        | ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           |
| 0.78        | 0.88        | ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           |
| 0.84        | 0.91        | رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| 0.99        | 0.99        | الاستبانة ككل  |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (10.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.88،0.97)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.99)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

## 1.5 الاستبانة

### 1.5.3 استبانة التحول الرقمي

تكونت من سبعة مجالات بواقع (38) مفردة موزعة كالتالي:

**المجال الأول:** دعم الإدارات المختلفة، يتكون من (6) فقرات.

**المجال الثاني:** ثقافة التحول الرقمي، يتكون من (6) فقرات.

**المجال الثالث:** البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي، يتكون من (6) فقرات.

**المجال الرابع:** الموارد البشرية، يتكون من (5) فقرات.

**المجال الخامس:** الاتصال والتواصل، يتكون من (5) فقرات.

**المجال السادس:** الابداع والابتكار، يتكون من (4) فقرات.

**المجال السابع:** الاتجاهات الاستراتيجية، يتكون من (6) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جدا، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جدا) لفقرات الاستبانة بحيث تمثل

الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### 2.5.3 خطوات بناء استبانة التحول الرقمي

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة ومنها دراسة (أبو حية، 2021)، و

(السيد خ.، 2022)، (Al Najjar, Al Shobaki, & El Talla3, 2022)، واستطلاع آراء

مجموعة من ذوي الاختصاص في موضوع البحث، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل

المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقا للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.

- صياغة فقرات كل مجال.

- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية الذي شمل (42) مفردة.

- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.
- عرض الاستبانة على (16) من المحكمين ذوي الاختصاص، والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.
- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الإضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (38) مفردة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### 3.5.3 صدق استبانة التحول الرقمي

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري للاستبانة "صدق آراء المحكمين":

يقصد بصدق آراء المحكمين: عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين ذوي الاختصاص تكونت من (16) متخصصا بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

#### 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة باحتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه، والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " دعم الإدارات المختلفة ":

جدول (11.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارات المختلفة " والدرجة الكلية للمجال

| أولاً: دعم الإدارات المختلفة        |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.733**        | تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي أولوية في معاملاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية.                               |
| 30                                  | 0.005   | 0.497**        | توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية للوصول للتحول الرقمي.                          |
| 30                                  | 0.000   | 0.759**        | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتحقيق التحول الرقمي.                                     |
| 30                                  | 0.000   | 0.671**        | تدعم إدارة الجامعة الموظفين في مسابقات التحول الرقمي.  |
| 30                                  | 0.000   | 0.776**        | تبحث إدارة الجامعة جميع الجهات على تقدير ودعم بناء فرق عمل تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم كرافعة للتحول الرقمي |
| 30                                  | 0.000   | 0.621**        | تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي للتحول الرقمي.   |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (11.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارات المختلفة " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)  $(\alpha)$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " ثقافة التحول الرقمي ":

جدول (12.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ثقافة التحول الرقمي " والدرجة الكلية للمجال

| ثانياً: ثقافة التحول الرقمي         |         |                | الفقرات   |
|-------------------------------------|---------|----------------|---|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |   |
| 30                                  | 0.000   | 0.736**        | توضح إدارة الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي.                        |
| 30                                  | 0.000   | 0.660**        | تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرة موظفيها على التحول الرقمي. |
| 30                                  | 0.000   | 0.777**        | تستخدم إدارة الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.                               |
| 30                                  | 0.000   | 0.636**        | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على استخدام برامج الوسائط المتعددة عبر الإنترنت.                              |
| 30                                  | 0.000   | 0.715**        | تولي الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.                            |
| 30                                  | 0.001   | 0.578**        | تقدم الجامعة حلولاً منهجية متعددة الجوانب لتلبية احتياجات العاملين فيها.                                  |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |   |

يوضح جدول (12.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " ثقافة التحول الرقمي " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01)  $\alpha$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي " :

جدول (13.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي " والدرجة الكلية للمجال

| ثالثاً: البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي |         |                | الفقرات   |
|---|---------|----------------|---|
| العينة  | الدلالة | معامل الارتباط |   |
| 30  | 0.000   | 0.793**        | لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها.                                    |
| 30  | 0.000   | 0.639**        | تتيح إدارة الجامعة خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات .   |
| 30  | 0.000   | 0.639**        | توفر إدارة الجامعة شبكة داخلية وخارجية للاتصال مع المؤسسات الأخرى.                            |
| 30  | 0.000   | 0.756**        | تقوم إدارة الجامعة بتحديث جميع الأنشطة والمعلومات على موقع الجامعة.                           |
| 30  | 0.000   | 0.826**        | توفر إدارة الجامعة الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحويل الرقمي                 |
| 30  | 0.000   | 0.768**        | تتبع إدارة الجامعة آليات واضحة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية في الأزمات والطوارئ. |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01           |         |                |   |

يوضح جدول (13.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الموارد البشرية ":

جدول (14.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال

| رابعاً: الموارد البشرية |         |                | الفقرات  |
|-------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                  | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                      | 0.000   | 0.679**        | يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. |
| 30                      | 0.000   | 0.684**        | يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحول الرقمي.  |
| 30                      | 0.039   | 0.378*         | تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.                 |
| 30                      | 0.000   | 0.652**        | تتيح إدارة الجامعة الفرص لجميع الموظفين لتعلم مهارات التحول الرقمي.                      |
| 30                      | 0.000   | 0.866**        | يمتلك معظم موظفي الجامعة كفايات تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي                        |
|                         |         |                | **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01  |
|                         |         |                | *معامل الارتباط دال عند مستوى 0.05   |

يوضح جدول (14.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة (0.01) &  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الاتصال والتواصل":

جدول (15.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتواصل" والدرجة الكلية للمجال

| خامساً: الاتصال والتواصل            |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.668**        | تضع إدارة الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات.                                     |
| 30                                  | 0.000   | 0.811**        | تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية.  |
| 30                                  | 0.000   | 0.739**        | توفر إدارة الجامعة واجهة ومنصة إلكترونية للتواصل مع جميع المستخدمين من داخل الجامعة وخارجها.   |
| 30                                  | 0.000   | 0.790**        | توفر إدارة الجامعة فرص وشراكة حقيقية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً. |
| 30                                  | 0.000   | 0.713**        | تشجع إدارة الجامعة على تفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها.    |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (15.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الاتصال والتواصل" والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال "الابداع والابتكار":

جدول (16.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الابداع والابتكار" والدرجة الكلية للمجال

| سادساً: الابداع والابتكار           |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.686**        | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي.                                 |
| 30                                  | 0.000   | 0.639**        | تزيد إدارة الجامعة القدرة على الإبداع في مجال البحث العلمي عامة والتحول الرقمي خاصة.                       |
| 30                                  | 0.000   | 0.775**        | تحث إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الإلكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية.                       |
| 30                                  | 0.000   | 0.691**        | تسعى إدارة الجامعة لإيجاد بيئة تعليمية وبحثية تكنولوجية ذكية تحتفظ بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (16.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابداع والابتكار " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الاتجاهات الاستراتيجية ":

جدول (17.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتجاهات الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

| سابعاً: الاتجاهات الاستراتيجية      |         |                | الفقرات   |
|-------------------------------------|---------|----------------|---|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |   |
| 30                                  | 0.000   | 0.823**        | تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي   |
| 30                                  | 0.000   | 0.719**        | تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرتها على التحول الرقمي.                         |
| 30                                  | 0.000   | 0.796**        | تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خططها الاستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص سيتم استغلالها في المستقبل في عملية التحول الرقمي. |
| 30                                  | 0.000   | 0.739**        | تسعى إدارة الجامعة إلى دراسة وفهم بيئتها الخارجية والفرص والتهديدات التي قد تحتويها إذا نفذت التحول الرقمي                  |
| 30                                  | 0.000   | 0.709**        | تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع المستويات                    |
| 30                                  | 0.001   | 0.592**        | تنفق إدارة الجامعة مبالغ كافية على الابتكار في كيفية تقديم خدماتها.   |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |   |

يوضح جدول (17.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الاتجاهات الاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $0.01 \leq \alpha$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (18.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| العينة                              | التحول الرقمي |                | الفقرات                                      |
|-------------------------------------|---------------|----------------|--|
|                                     | الدلالة       | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000         | 0.767**        | أولاً: دعم الإدارات المختلفة                 |
| 30                                  | 0.000         | 0.644**        | ثانياً: ثقافة التحول الرقمي                  |
| 30                                  | 0.000         | 0.806**        | ثالثاً: البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي |
| 30                                  | 0.000         | 0.690**        | رابعاً: الموارد البشرية                      |
| 30                                  | 0.000         | 0.825**        | خامساً: الاتصال والتواصل                     |
| 30                                  | 0.000         | 0.639**        | سادساً: الابتكار والابداع                    |
| 30                                  | 0.000         | 0.658**        | سابعاً: الاتجاهات الاستراتيجية               |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |               |                |  |

يوضح جدول (18.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات التحول الرقمي والدرجة الكلية للاستبانة لتي تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4.5.3 ثبات استبانة التحول الرقمي Reliability:

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient: تم حساب معامل كرونباخ ألفا بعد تطبيق الأداة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (19.3).

**جدول (19.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة التحول الرقمي**

| قيم الثبات | المجالات                                     |
|------------|--|
| 0.76       | أولاً: دعم الإدارات المختلفة                 |
| 0.77       | ثانياً: ثقافة التحول الرقمي                  |
| 0.83       | ثالثاً: البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي |
| 0.67       | رابعاً: الموارد البشرية                      |
| 0.80       | خامساً: الاتصال والتواصل                     |
| 0.65       | سادساً: الابتكار والابداع                    |
| 0.82       | سابعاً: الاتجاهات الاستراتيجية               |
| 0.92       | الاستبانة ككل                                |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (19.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.65، 0.83)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.92)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2. التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (20.3)

**جدول (20.3): معامل ثبات استبانة التحول الرقمي وفقاً للتجزئة النصفية**

| قيم الثبات  |             | المجالات                                     |
|-------------|-------------|--|
| بعد التعديل | قبل التعديل |  |
| 0.82        | 0.70        | أولاً: دعم الإدارات المختلفة                 |
| 0.90        | 0.83        | ثانياً: ثقافة التحول الرقمي                  |
| 0.95        | 0.90        | ثالثاً: البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي |
| 0.91        | 0.83        | رابعاً: الموارد البشرية                      |
| 0.92        | 0.85        | خامساً: الاتصال والتواصل                     |
| 0.82        | 0.69        | سادساً: الابتكار والابداع                    |
| 0.94        | 0.88        | سابعاً: الاتجاهات الاستراتيجية               |
| 0.97        | 0.94        | الاستبانة ككل                                |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (20.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.82،0.95)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.97)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

### 5.5.3 استبانة القيادة الرقمية

تكونت من أربعة مجالات بواقع (20) مفردة موزعة كالاتي:

**المجال الأول: الرؤية والاستراتيجية،** يتكون من (5) فقرات.

**المجال الثاني: الممارسات المهنية،** يتكون من (5) فقرات.

**المجال الثالث: الابتكار والإبداع،** يتكون من (5) فقرات.

**المجال الرابع: المخاطرة،** يتكون من (5) فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (موافق بدرجة كبيرة جداً، موافق بدرجة كبيرة، موافق بدرجة متوسطة، موافق بدرجة قليلة، موافق بدرجة قليلة جداً) لفقرات الاستبانة، بحيث تمثل الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب نفسه.

### 6.5.3 خطوات بناء استبانة القيادة الرقمية

بعد اطلاع الباحثة على الأدب والدراسات السابقة ذات العلاقة، واستطلاع آراء مجموعة من المتخصصين في موضوع البحث وغيرها من التخصصات ذات العلاقة، وبناء على التوجيهات المستمرة من قبل المشرف الأكاديمي، قامت الباحثة ببناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد المجالات الرئيسة للاستبانة.
- صياغة فقرات كل مجال.
- إعداد الاستبانة في صورتها الأولية التي شملت (25) فقرة.
- عرض الاستبانة على المشرف الأكاديمي لمراجعتها، وتعديل ما يراه غير مناسب، ومن ثم تعديلها.

- عرض الاستبانة على 16 من المحكمين المختصين والملحق رقم (6) يبين أعضاء لجنة التحكيم وأماكن عملهم.

- بعد إجراء التعديلات التي أوصى بها السادة المحكمون، سواء بالحذف أو الاضافة أو التعديل، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (20) فقرة، والملحق رقم (2) يبين الاستبانة في صورتها النهائية.

### 7.5.3 صدق استبانة القيادة الرقمية

وقد تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

#### 1. الصدق الظاهري للاستبانة "صدق آراء المحكمين":

حيث قامت الباحثة بعرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من ذوي الاختصاص تكونت من (15) متخصصا بالملحق رقم (6)، وقامت الباحثة بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة وفقاً لمقترحاتهم، وصولاً للصورة النهائية - انظر الملحق رقم (2).

#### 2. صدق الاتساق الداخلي Internal Validity:

قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة، باحتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة، والدرجة الكلية للمجال نفسه والدرجة الكلية للمجال نفسه مع الدرجة الكلية للاستبانة، وقد تم ذلك على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الرؤية والاستراتيجية ":

جدول (21.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية والاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال

| أولاً: الرؤية والاستراتيجية         |         |                | الفقرات   |
|-------------------------------------|---------|----------------|---|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |   |
| 30                                  | 0.000   | 0.701**        | تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة.   |
| 30                                  | 0.000   | 0.856**        | تحرص القيادة الجامعية على الالمام بالمعرفة الشاملة حول آلية التحول الرقمي.  |
| 30                                  | 0.000   | 0.838**        | تتنبأ القيادة الجامعية بالتهديدات والفرص المناسبة لدمجها في الخطط التشغيلية للجامعة.                                  |
| 30                                  | 0.000   | 0.830**        | تشرك القيادة الجامعية الأطراف المعنية بفاعلية لتطوير خطتها الاستراتيجية لدمج التحول الرقمي.                           |
| 30                                  | 0.000   | 0.830**        | تعمل القيادة الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |   |

يوضح جدول (21.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الرؤية والاستراتيجية " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الممارسات المهنية ":

جدول (22.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الممارسات المهنية " والدرجة الكلية للمجال

| ثانياً: الممارسات المهنية           |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.861**        | تتابع القيادة الجامعية العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد.                             |
| 30                                  | 0.000   | 0.695**        | تشجع القيادة الجامعية المحاضرين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ المحاضرات.           |
| 30                                  | 0.000   | 0.743**        | تسعى القيادة الجامعية إلى تنمية مهارات المحاضرين في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها بصورة مستمرة. |
| 30                                  | 0.000   | 0.833**        | تنشر القيادة الجامعية إنجازات الجامعة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.                              |
| 30                                  | 0.000   | 0.781**        | تتابع القيادة الجامعية إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني.                |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (22.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الممارسات المهنية " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " الابتكار والإبداع ":

جدول (23.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار والإبداع " والدرجة الكلية للمجال

| ثالثاً: الابتكار والإبداع           |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.820**        | تقدم القيادة الجامعية حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العلمية التعليمية.                     |
| 30                                  | 0.000   | 0.598**        | تتبنى القيادة الجامعية ثقافة ريادية تمنح المحاضرين فرصة لتجريب أفكار تكنولوجية جديدة.                |
| 30                                  | 0.000   | 0.753**        | تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لاستحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات عملية التعلم. |
| 30                                  | 0.000   | 0.615**        | تبحث القيادة الجامعية عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات الطارئة.  |
| 30                                  | 0.000   | 0.747**        | تمتلك القيادة الجامعية القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهتها.                 |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (23.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " الابتكار والإبداع " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي لمجال " المخاطرة ":

جدول (24.3): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة " والدرجة الكلية للمجال

| رابعاً: المخاطرة                    |         |                | الفقرات  |
|-------------------------------------|---------|----------------|--|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |  |
| 30                                  | 0.000   | 0.710**        | تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة. |
| 30                                  | 0.000   | 0.859**        | تتقبل القيادة الجامعية العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج.                 |
| 30                                  | 0.000   | 0.893**        | تجازف القيادة الجامعية في تطبيق برامج جديدة غير مضمون نجاح نتائجها.                            |
| 30                                  | 0.000   | 0.875**        | تستخدم القيادة الجامعية أساليب مبتكرة ومتنوعة في الإشراف على سير العملية التعليمية.            |
| 30                                  | 0.000   | 0.922**        | تتخذ القيادة الجامعية قرارات غير مسبوقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح                          |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |  |

يوضح جدول (24.3) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة " والدرجة الكلية للمجال الذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك يعد المجال صادقاً لما وضع لقياسه.

- نتائج الاتساق الداخلي بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (25.3): معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة

| القيادة الرقمية                     |         |                | المجالات                    |
|-------------------------------------|---------|----------------|-----------------------------|
| العينة                              | الدلالة | معامل الارتباط |                             |
| 30                                  | 0.000   | 0.672**        | أولاً: الرؤية والاستراتيجية |
| 30                                  | 0.000   | 0.802**        | ثانياً: الممارسات المهنية   |
| 30                                  | 0.000   | 0.714**        | ثالثاً: الابتكار والإبداع   |
| 30                                  | 0.003   | 0.525**        | رابعاً: المخاطرة            |
| **معامل الارتباط دال عند مستوى 0.01 |         |                |                             |

يوضح جدول (25.3) معامل الارتباط بين كل مجال من مجالات الإبداع الإداري والدرجة الكلية للاستبانة التي تبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) وبذلك تعد الاستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

### 7.5.3 ثبات الاستبانة القيادة الرقمية Reliability

وقد تحققت الباحثة من ثبات استبانة الدراسة كما يلي:

1. معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient: تم حساب معامل كرونباخ ألفا بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (26.3).

#### جدول (26.3): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات استبانة القيادة الرقمية

| المجالات                    | قيم الثبات |
|-----------------------------|------------|
| أولاً: الرؤية والاستراتيجية | 0.87       |
| ثانياً: الممارسات المهنية   | 0.84       |
| ثالثاً: الابتكار والإبداع   | 0.74       |
| رابعاً: المخاطرة            | 0.91       |
| الاستبانة ككل               | 0.87       |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (26.3) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.74، 0.91)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.87)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

2. التجزئة النصفية: تم حساب معامل الثبات بالتجزئة النصفية بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (30) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول رقم (27.3)

### جدول (27.3): ثبات استبانة القيادة الرقمية وفقاً للتجزئة النصفية

| قيم الثبات  |             | المجالات                    |
|-------------|-------------|-----------------------------|
| بعد التعديل | قبل التعديل |                             |
| 0.92        | 0.86        | أولاً: الرؤية والاستراتيجية |
| 0.94        | 0.89        | ثانياً: الممارسات المهنية   |
| 0.93        | 0.86        | ثالثاً: الابتكار والإبداع   |
| 0.96        | 0.92        | رابعاً: المخاطرة            |
| 0.96        | 0.92        | الاستبانة ككل               |

يتضح من النتائج الموضحة في جدول (27.3) أن قيم التجزئة النصفية مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.92، 0.96)، بينما بلغت لجميع فقرات الاستبانة (0.96)، وهذا يعني أن الثبات مرتفع ودال إحصائياً. وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية كما هو في الملحق (2) قابلة للاستخدام.

### 6.3 ثانياً: الأداة الثانية الخاصة بالجانب النوعي

#### المقابلة:

بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة والتوصل إلى النتائج، تم تحديد الأهداف المراد تحقيقها من المقابلة بشكل يحقق التكامل بين نتائج الاستبانة وأهداف المقابلة، ويحقق أهداف الدراسة بشكل عام، وبناءً على تلك الأهداف تم تحديد أسئلة المقابلة، وتكونت أسئلة المقابلة بصورتها الأولية من (5) أسئلة كما ورد في الملحق (3)، حيث عرضت أسئلة المقابلة على المشرف، ومن ثم تم عرضها على عدد من المتخصصين كما ورد بالملحق (6)، وقامت الباحثة بإجراء التعديلات المطلوبة والإضافة والحذف وفقاً لمقترحاتهم، ومن ثم تم اعتمادها بعد تحكيمها من قبل المحكمين وتكونت الأسئلة من ثلاثة محاور، و(3) أسئلة رئيسية، تتفرع منها عدة أسئلة لتحقيق الهدف من المقابلة.

### 1.6.3 صدق أداة المقابلة

#### الصدق البنائي للمقابلة:

قامت الباحثة باختيار مجموعة من الأسس التي تطرق إليها الأدب النظري، ومن ثم تم طرح تلك الأسئلة على ثلاثة من الخبراء التربويين، والذين اتفقوا على وضوحها وملائمتها لتحقيق أهداف الدراسة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

#### ثبات المقابلة:

للتأكد من ثبات (المقابلات) كأداة للدراسة، تم تطبيقها على عينة استطلاعية تألفت من (4) من خارج عينة الدراسة، وبعدد أسبوعين تم إجراء المقابلات مرة أخرى وتحليلها بالاعتماد على معادلة كبا kappa.

$$\text{معامل الثبات} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات عدم الاتفاق}} \times 100\%$$

وقد بلغت نسب الاتفاق (0.91)، وتعد نسبة الاتفاق مقبولة للبدء بالتحليل.

ومن ثم اتباع أسلوب PEEL للتحليل النوعي للبيانات، وفيما يلي توضيح لهذه الطريقة:

- P = Point : الفكرة الأساسية في المقطع المكتوب الذي يريد الباحث توصيلها إلى القارئ .
- E = Example : المثال، وفي البحث العلمي هو المقطع المقتبس من المقابلة أو الملاحظة أو الوثيقة المراد تحليلها.
- E= Explanation : شرح المقطع المقتبس وتوضيح كيف أن المثال المذكور يوضح، ويدعم فكرة الباحث.
- L= Link [Interpretation + Evidence from Literature Review or Theory] : الربط، الذي يتضمن نقطتين: تفسير الباحث للفكرة والأمثلة من خلال رأيه وخبرته وثقافته وفلسفته الخاصة + الربط بالدراسات السابقة أو النظريات (العدساني، 2017).

## خطوات إجراء المقابلة

### تمت المقابلة وفق الخطوات الآتية:

- قامت الباحثة بالتنسيق مع مجموعة من (العمداء ورؤساء أقسام التعليم المستمر) للحصول على مواعيد مناسبة لإجراء المقابلات.
- قامت الباحثة بإجراء المقابلات بشكل شخصي مع أفراد العينة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2022 /2023، خلال الفترة الواقعة ما بين 2023/2/21 - 2023/4/2
- تم تسجيل المقابلات صوتياً بعد موافقة المستجيبين للاستماع إليها لاحقاً.
- تم تفرغ المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من المقابلات بالطريقة السردية تبعاً لاستجابة كل فرد من أفراد العينة (الملحق 10)، قامت الباحثة بتحليلها وتصنيفها وفق محاور وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف وأهم ما أجمع عليه أفراد العينة لاستخراج النتائج ومناقشتها كما في (الملحق 11)، ومن ثم استخدام أسلوب peel للتحليل النوعي للبيانات.

### 4.3 المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لغاية تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم تفرغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
2. المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري.
3. اختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
4. معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد استخدمته الباحثة لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة، وكذلك لدراسة العلاقة بين المجالات.
5. تم استخدام برنامج أموس (AMOS) وسوبل (Sobel) لدراسة تأثير المتغير الوسيط.

6. اختبار تحليل التباين الأحادي ( One Way Analysis of Variance - ANOVA ) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.

7. اختبار شيفيه للمقارنة البعدية (Scheffe)، لبيان دلالة الفروق للفرضيات التي تم رفضها بعد المقارنة.

8. وقد تم تحديد درجة محكية لمتوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة المعتمدة حسب الجدول الآتي (ملحم، 2000م، ص 42):

### جدول (28.3): المحك المعتمد في الدراسة

| طول الخلية          | الوزن النسبي المقابل له | درجة الموافقة |
|---------------------|-------------------------|---------------|
| من 1 – 1.80         | من 20%-36%              | قليلة جدا     |
| أكبر من 1.80 - 2.60 | أكبر من 36%- 52%        | قليلة         |
| أكبر من 2.60 – 3.40 | أكبر من 52%- 68%        | متوسطة        |
| أكبر من 3.40 – 4.20 | أكبر من 68%- 84%        | كبيرة         |
| أكبر من 4.20 -5     | أكبر من 84 %-100%       | كبيرة جدا     |

### 5.3 تعقيب على الفصل الثالث

استعرضت الباحثة في الفصل الحالي منهجية الدراسة وإجراءاتها، وأشارت إلى اعتمادها المنهج الوصفي، والمنهج النوعي، والمنهج البنائي التطويري، كما أوضحت الباحثة مصادر جمع البيانات والمعلومات التي استخدمتها في الدراسة بنوعها الثانوية والأولية، واستعرضت مجتمع الدراسة المكون من (3110) عضو هيئة تدريس في الجامعات الستة التي تم اختيارها. وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي قدر عددها ب (410) عضو هيئة تدريس، واستخدمت الباحثة أربعة أدوات لجمع البيانات، حيث قامت بإعداد ثلاثة أدوات وهي استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستبانة التحول الرقمي، واستبانة القيادة الرقمي، وأوضحت الباحثة الخطوات التي اتبعتها لإعداد الأدوات بشكلها النهائي، ومن ثم أوضحت الطرق التي تم استخدامها للتحقق من الصدق والثبات للأدوات الثلاثة لمتغيرات الدراسة، كما تم عرض المقابلة الشخصية كأداة وتحليلها، وأخيراً تم عرض الأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسة.

وعليه، سيتم تناول موضوع تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة في الفصل التالي.

## الفصل الرابع: نتائج الدراسة

تمهيد.

1.4 الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث.

2.4 اختبار الفرضيات.

الملخص.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

#### تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات

##### تمهيد

يقدم الفصل الحالي عرضاً تفصيلياً لتحليل النتائج ومناقشتها، وذلك بغرض الإجابة عن تساؤلات الدراسة وفرضياتها؛ لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) و (AMOS). كما تم عرض نتائج المقابلة الشخصية.

#### 1.4 القسم الأول: الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

##### 1.1.4 إجابة التساؤل الأول

الذي ينص على: " ما واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"، حيث تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة.

النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستبانة ككل

| م | المجال   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات      | 410    | 3.75            | 0.63              | 75.05%       | 4       | كبيرة  |
| 2 | معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           | 410    | 3.76            | 0.64              | 75.16%       | 3       | كبيرة  |
| 3 | تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات           | 410    | 3.77            | 0.64              | 75.32%       | 1       | كبيرة  |
| 4 | البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات | 410    | 3.76            | 0.65              | 75.25%       | 2       | كبيرة  |
| # | دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات             | 410    | 3.76            | 0.58              | 75.20%       |         | كبيرة  |

من جدول (1.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.76) بوزن نسبي (75.2%)، وهذا يعني أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة.

أما ترتيب أبعاد أداة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حسب أوزانها النسبية فجاءت على النحو الآتي:

- جاء مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.77)، تلاه مجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي (3.76)، ثم مجال معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي (3.76)، وأخيراً مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.75) .

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

- تحليل فقرات مجال "استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "

تم احتساب تم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (2.4).

جدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تتضمن استثمار المقدرات التكنولوجية والمعلوماتية.                      | 410    | 3.94            | 0.76              | 78.83%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | لدى الجامعة خطة تشغيلية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                                     | 410    | 3.72            | 0.80              | 74.49%       | 3       | كبيرة  |
| 3 | لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                           | 410    | 3.75            | 0.80              | 75.02%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تهتم الجامعة في تحقيق استراتيجيتها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين تصنيفها.         | 410    | 3.68            | 0.84              | 73.56%       | 6       | كبيرة  |
| 5 | الإجراءات التي تتبعها الجامعة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتكامل مع خطتها الاستراتيجية | 410    | 3.72            | 0.82              | 74.34%       | 4       | كبيرة  |
| 6 | تشارك الجامعة العاملين لتطوير خطتها الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات             | 410    | 3.70            | 0.85              | 74.05%       | 5       | كبيرة  |
| # | استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  | 410    | 3.75            | 0.63              | 75.05%       |         | كبيرة  |

من جدول (2.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.75) وبوزن نسبي (75.05%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (1): "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تتضمن استثمار المقدرات التكنولوجية والمعلوماتية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.94)، تلاها الفقرة (3) " لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." بمتوسط حسابي

(3.75)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.72، 3.7، 3.72، 3.68).

#### - تحليل فقرات مجال " معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (3.4).

**جدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "**

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                             | 410    | 3.85            | 0.75              | 77.02%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تظهر معرفة الجامعة بالأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال خطواتها الإجرائية لتحسين الجامعة.          | 410    | 3.73            | 0.79              | 74.54%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل. | 410    | 3.78            | 0.80              | 75.51%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تظهر معرفة الجامعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البرامج والتطبيقات التي تتيحها للمستخدمين.                   | 410    | 3.71            | 0.80              | 74.29%       | 6       | كبيرة  |
| 5 | يظهر فهم الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها لمعالجة مشكلات الجامعة الروتينية             | 410    | 3.75            | 0.80              | 75.02%       | 3       | كبيرة  |
| 6 | تطور الجامعة معرفتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لاحتياجات العاملين   | 410    | 3.73            | 0.83              | 74.59%       | 4       | كبيرة  |
| # | معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  | 410    | 3.76            | 0.64              | 75.16%       |         | كبيرة  |

من جدول (3.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.76) وبوزن نسبي (75.16%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): " تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85)، تلاها الفقرة (3) " يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل." بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.75)، (3.73، 3.71، 3.73).

#### - تحليل فقرات مجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (4.4).

**جدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تتضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة.  | 410    | 3.86            | 0.71              | 77.17%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | توفر الجامعة نظام إدارة تعلم يتناسب مع أهدافها وحاجات المحاضرين والطلبة.   | 410    | 3.74            | 0.81              | 74.88%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة.                                       | 410    | 3.78            | 0.81              | 75.51%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تتيح الجامعة إمكانية وصول طاقمها للمجلات العلمية ودور النشر لدعم البحث العلمي.                                   | 410    | 3.77            | 0.78              | 75.32%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | تعمل الجامعة باستمرار على تطوير مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                           | 410    | 3.70            | 0.85              | 74.10%       | 6       | كبيرة  |
| 6 | تستخدم الجامعة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل الإداري والأكاديمي | 410    | 3.75            | 0.82              | 74.93%       | 4       | كبيرة  |
| # | تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات   | 410    | 3.77            | 0.64              | 75.32%       |         | كبيرة  |

من جدول (4.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.77) وبوزن نسبي (75.32%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (1): " تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تتضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.86)، تلاها الفقرة (3) " توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة .." بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.77، 3.75، 3.74، 3.7).
- مجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (5.4).

**جدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات "**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.           | 410    | 3.83            | 0.74              | 76.68%       | 2       | كبيرة  |
| 2 | تعمل الجامعة على تحديث وصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري.                                | 410    | 3.72            | 0.83              | 74.34%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | يتوفر بالجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                    | 410    | 3.84            | 0.81              | 76.88%       | 1       | كبيرة  |
| 4 | تعمل الجامعة على تطوير وتحديث شبكات الاتصال والمعلومات بشكل يواكب المستجدات التكنولوجية. | 410    | 3.79            | 0.81              | 75.76%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | يتوفر في الجامعة معدات وأجهزة بديلة لمواجهة الأزمات بما يضمن اتمام العمل.                | 410    | 3.65            | 0.88              | 72.98%       | 6       | كبيرة  |
| 6 | يتوفر لدى الجامعة خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم المستخدمة              | 410    | 3.74            | 0.82              | 74.88%       | 4       | كبيرة  |
| # | البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات   | 410    | 3.76            | 0.65              | 75.25%       |         | كبيرة  |

من جدول (5.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.76) وبوزن نسبي (75.25%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (3): " يتوفر بالجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84)، تلاها الفقرة (1) " توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.." بمتوسط حسابي (3.83)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.79، 3.74، 3.72، 3.65).

## 2.1.4 إجابة التساؤل الثاني

الذي ينص على: " ما واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"، حيث تم احتساب تم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

**جدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات التحول الرقمي والاستبانة ككل**

| م | المجال                               | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--------------------------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | دعم الإدارات المختلفة                | 410    | 3.71            | 0.65              | 74.20%       | 2       | كبيرة  |
| 2 | ثقافة التحول الرقمي                  | 410    | 3.67            | 0.68              | 73.33%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي | 410    | 3.71            | 0.65              | 74.24%       | 1       | كبيرة  |
| 4 | الموارد البشرية                      | 410    | 3.64            | 0.69              | 72.89%       | 7       | كبيرة  |
| 5 | الاتصال والتواصل                     | 410    | 3.68            | 0.67              | 73.51%       | 4       | كبيرة  |
| 6 | الابداع والابتكار                    | 410    | 3.68            | 0.68              | 73.55%       | 3       | كبيرة  |
| 7 | الاتجاهات الاستراتيجية               | 410    | 3.66            | 0.71              | 73.22%       | 6       | كبيرة  |
| # | التحول الرقمي                        | 410    | 3.68            | 0.60              | 73.56%       |         | كبيرة  |

من جدول (6.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة التحول الرقمي والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " التحول الرقمي " يساوي (3.68) بوزن نسبي (73.56%)، وهذا يعني أن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة

أما ترتيب أبعاد أداة التحول الرقمي حسب أوزانها النسبية فجاءت على النحو الآتي:

- جاء مجال البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.71)، تلاه مجال دعم الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (3.71)، ثم المجالات: الابداع والابتكار والاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (3.68)، ثم ثقافة التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.67) ثم الاتجاهات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.66)، وأخيراً مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.64) .

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

- تحليل فقرات مجال " دعم الإدارات المختلفة "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " دعم الإدارات المختلفة "

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي أولوية في معاملاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية.                              | 410    | 3.92            | 0.73              | 78.34%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية للوصول للتحول الرقمي.                         | 410    | 3.70            | 0.78              | 74.00%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتحقيق التحول الرقمي.                                    | 410    | 3.67            | 0.82              | 73.46%       | 4       | كبيرة  |
| 4 | تدعم إدارة الجامعة الموظفين في مسابقات التحول الرقمي.   | 410    | 3.69            | 0.86              | 73.76%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | تحت إدارة الجامعة جميع الجهات على تقدير ودعم بناء فرق عمل تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم كرافعة للتحول الرقمي | 410    | 3.66            | 0.84              | 73.27%       | 5       | كبيرة  |
| 6 | تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي للتحول الرقمي.  | 410    | 3.62            | 0.85              | 72.34%       | 6       | كبيرة  |
| # | دعم الإدارات المختلفة   | 410    | 3.71            | 0.65              | 74.20%       |         | كبيرة  |

من جدول (7.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " دعم الإدارات المختلفة " يساوي (3.71) وبوزن نسبي (74.2%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): "تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي أولوية في معاملاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.92)، تلاها الفقرة (2) "توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية للوصول للتحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.7)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.69، 3.67، 3.66، 3.62).

#### - تحليل فقرات مجال "ثقافة التحول الرقمي"

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (8.4).

**جدول (8.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال "ثقافة التحول الرقمي"**

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | توضح إدارة الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي.                        | 410    | 3.81            | 0.77              | 76.15%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرة موظفيها على التحول الرقمي. | 410    | 3.65            | 0.84              | 72.93%       | 4       | كبيرة  |
| 3 | تستخدم إدارة الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.                               | 410    | 3.68            | 0.81              | 73.66%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على استخدام برامج الوسائط المتعددة عبر الانترنت.                              | 410    | 3.65            | 0.86              | 72.98%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | تولي الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.                            | 410    | 3.63            | 0.91              | 72.54%       | 5       | كبيرة  |
| 6 | تقدم الجامعة حلول منهجية متعددة الجوانب لتلبية احتياجات العاملين فيها.                                    | 410    | 3.59            | 0.89              | 71.76%       | 6       | كبيرة  |
| # | ثقافة التحول الرقمي   | 410    | 3.67            | 0.68              | 73.33%       |         | كبيرة  |

من جدول (8.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " ثقافة التحول الرقمي " يساوي (3.67) وبوزن نسبي (73.33%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): " توضح إدارة الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها الفقرة (3) " تستخدم إدارة الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.68)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.65، 3.65، 3.63، 3.59).

#### - تحليل فقرات مجال " البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9.4).

**جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي "**

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها.                                    | 410    | 3.81            | 0.79              | 76.20%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تتيح إدارة الجامعة خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات .   | 410    | 3.73            | 0.83              | 74.54%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | توفر إدارة الجامعة شبكة داخلية وخارجية للاتصال مع المؤسسات الأخرى.                            | 410    | 3.72            | 0.81              | 74.49%       | 3       | كبيرة  |
| 4 | تقوم إدارة الجامعة بتحديث جميع الأنشطة والمعلومات على موقع الجامعة.                           | 410    | 3.71            | 0.83              | 74.24%       | 4       | كبيرة  |
| 5 | توفر إدارة الجامعة الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحول الرقمي                  | 410    | 3.68            | 0.83              | 73.51%       | 5       | كبيرة  |
| 6 | تتبع إدارة الجامعة آليات واضحة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية في الأزمات والطوارئ. | 410    | 3.62            | 0.88              | 72.44%       | 6       | كبيرة  |
| # | البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي  | 410    | 3.71            | 0.65              | 74.24%       |         | كبيرة  |

من جدول (9.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي " يساوي (3.71) وبوزن نسبي (74.24%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
- جاءت الفقرة (1): " لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها الفقرة (2) " تتيح إدارة الجامعة خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات." بمتوسط حسابي (3.73)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.72، 3.71، 3.68، 3.62).
- تحليل فقرات مجال " الموارد البشرية "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10.4).

**جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الموارد البشرية"**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات. | 410    | 3.79            | 0.76              | 75.85%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحويل الرقمي. | 410    | 3.64            | 0.86              | 72.88%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في مجال التحويل الرقمي.                | 410    | 3.63            | 0.86              | 72.59%       | 3       | كبيرة  |
| 4 | تتيح إدارة الجامعة الفرص لجميع الموظفين لتعلم مهارات التحويل الرقمي.                     | 410    | 3.59            | 0.90              | 71.76%       | 4       | كبيرة  |
| 5 | يملك معظم موظفي الجامعة كفايات تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي                         | 410    | 3.57            | 0.91              | 71.37%       | 5       | كبيرة  |
| # | الموارد البشرية  | 410    | 3.64            | 0.69              | 72.89%       |         | كبيرة  |

من جدول (10.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الموارد البشرية " يساوي (3.64) وبوزن نسبي (72.89%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (1): " يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.79)، تلاها الفقرة (2) " يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.64)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.63، 3.59، 3.57).

- تحليل فقرات مجال " الاتصال والتواصل "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11.4).

جدول (11.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الاتصال والتواصل "

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تضع إدارة الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات.                                     | 410    | 3.74            | 0.80              | 74.88%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية.  | 410    | 3.71            | 0.82              | 74.24%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | توفر إدارة الجامعة واجهة ومنصة إلكترونية للتواصل مع جميع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.   | 410    | 3.67            | 0.85              | 73.37%       | 3       | كبيرة  |
| 4 | توفر إدارة الجامعة فرص وشراكة حقيقية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً. | 410    | 3.62            | 0.85              | 72.34%       | 5       | كبيرة  |
| 5 | تشجع إدارة الجامعة على تفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها.    | 410    | 3.64            | 0.85              | 72.73%       | 4       | كبيرة  |
| # | الاتصال والتواصل   | 410    | 3.68            | 0.67              | 73.51%       |         | كبيرة  |

من جدول (11.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الاتصال والتواصل " يساوي (3.68) وبوزن نسبي (73.51%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
- جاءت الفقرة (1): " تضع إدارة الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74)، تلاها الفقرة (2) " تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية." بمتوسط حسابي (3.71)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.67، 3.64، 3.62).

- تحليل فقرات مجال " الابداع والابتكار "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الابداع والابتكار "

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي.                                 | 410    | 3.78            | 0.77              | 75.61%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تزيد إدارة الجامعة القدرة على الإبداع في مجال البحث العلمي عامة والتحول الرقمي خاصة.                       | 410    | 3.63            | 0.85              | 72.68%       | 3       | كبيرة  |
| 3 | تحت إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الالكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية .                      | 410    | 3.67            | 0.81              | 73.37%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تسعى إدارة الجامعة لإيجاد بيئة تعليمية وبحثية تكنولوجية ذكية تحتفظ بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين | 410    | 3.63            | 0.84              | 72.54%       | 4       | كبيرة  |
| # | الابداع والابتكار  | 410    | 3.68            | 0.68              | 73.55%       |         | كبيرة  |

من جدول (12.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الابداع والابتكار " يساوي (3.68) وبوزن نسبي (73.55%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): "تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي..". في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.78)، تلاها الفقرة (3) " تحت إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الالكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية." بمتوسط حسابي (3.67)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.63)، (3.63).

## - تحليل فقرات مجال " الاتجاهات الاستراتيجية "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (13.4).

جدول (13.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الاتجاهات الاستراتيجية "

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي   | 410    | 3.78            | 0.84              | 75.56%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرتها على التحول الرقمي.                         | 410    | 3.59            | 0.91              | 71.85%       | 6       | كبيرة  |
| 3 | تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خطتها الإستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص سيتم استغلالها في المستقبل في عملية التحول الرقمي. | 410    | 3.61            | 0.91              | 72.15%       | 5       | كبيرة  |
| 4 | تسعى إدارة الجامعة إلى دراسة وفهم بيئتها الخارجية والفرص والتهديدات التي قد تحتويها إذا نفذت التحول الرقمي                  | 410    | 3.64            | 0.86              | 72.83%       | 4       | كبيرة  |
| 5 | تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع المستويات                    | 410    | 3.70            | 0.85              | 73.95%       | 2       | كبيرة  |
| 6 | تنفق إدارة الجامعة مبالغ كافية على الابتكار في كيفية تقديم خدماتها.   | 410    | 3.65            | 0.89              | 72.98%       | 3       | كبيرة  |
| # | الاتجاهات الاستراتيجية  | 410    | 3.66            | 0.71              | 73.22%       |         | كبيرة  |

من جدول (13.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الاتجاهات الاستراتيجية " يساوي (3.66) وبوزن نسبي (73.22%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): " تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.78)، تلاها الفقرة (5) " تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع المستويات." بمتوسط حسابي (3.7)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.65، 3.4، 3.61، 3.59).

### 3.1.4 إجابة التساؤل الثالث

الذي ينص على: " ما واقع القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"، حيث تم احتساب تم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية والدرجة لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة فيما يلي:

جدول (14.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل مجال من مجالات القيادة الرقمية والاستبانة ككل

| م | المجال               | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|----------------------|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | الرؤية والاستراتيجية | 410    | 3.64            | 0.68              | 72.73%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | الممارسات المهنية    | 410    | 3.61            | 0.69              | 72.12%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | الابتكار والإبداع    | 410    | 3.59            | 0.69              | 71.80%       | 3       | كبيرة  |
| 4 | المخاطرة             | 410    | 3.51            | 0.75              | 70.18%       | 4       | كبيرة  |
| # | القيادة الرقمية      | 410    | 3.59            | 0.63              | 71.70%       |         | كبيرة  |

من جدول (14.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة القيادة الرقمية والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " القيادة الرقمية " يساوي (3.59) بوزن نسبي (71.7%)، وهذا يعني أن واقع القيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة.

أما ترتيب أبعاد أداة التحول الرقمي حسب أوزانها النسبية فجاءت على النحو الآتي:

- جاء مجال الرؤية والاستراتيجية في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.64)، تلاه مجال الممارسات المهنية بمتوسط حسابي (3.61)، ثم المجالات: الإبداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.59)، وأخيراً مجال المخاطرة بمتوسط حسابي (3.51).

وفيما يلي تفصيل لفقرات كل مجال منفردة:

#### - تحليل فقرات مجال " الرؤية والاستراتيجية "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (15.4).

**جدول (15.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الرؤية والاستراتيجية "**

| م | الفقرات   | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|---|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة.   | 410    | 3.84            | 0.76              | 76.73%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تحرص القيادة الجامعية على الأمام بالمعرفة الشاملة حول آلية التحول الرقمي.   | 410    | 3.57            | 0.84              | 71.41%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | تتنبأ القيادة الجامعية بالتهديدات والفرص المناسبة لدمجها في الخطط التشغيلية للجامعة.                                  | 410    | 3.59            | 0.83              | 71.85%       | 3       | كبيرة  |
| 4 | تشرك القيادة الجامعية الأطراف المعنية بفاعلية لتطوير خططها الاستراتيجية لدمج التحول الرقمي.                           | 410    | 3.58            | 0.86              | 71.56%       | 4       | كبيرة  |
| 5 | تعمل القيادة الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم | 410    | 3.60            | 0.88              | 72.10%       | 2       | كبيرة  |
| # | الرؤية والاستراتيجية  | 410    | 3.64            | 0.68              | 72.73%       |         | كبيرة  |

من جدول (15.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الرؤية والاستراتيجية " يساوي (3.64) وبوزن نسبي (72.73%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.
- جاءت الفقرة (1): "تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84)، تلاها الفقرة (5) "تعمل القيادة

الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم." بمتوسط حسابي (3.6)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.59، 3.58، 3.57).

#### - تحليل فقرات مجال " الممارسات المهنية "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (16.4).

**جدول (16.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الممارسات المهنية "**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تتابع القيادة الجامعية العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد.                             | 410    | 3.69            | 0.81              | 73.80%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تشجع القيادة الجامعية المحاضرين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ المحاضرات.           | 410    | 3.56            | 0.84              | 71.12%       | 4       | كبيرة  |
| 3 | تسعى القيادة الجامعية إلى تنمية مهارات المحاضرين في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها بصورة مستمرة. | 410    | 3.55            | 0.88              | 70.93%       | 5       | كبيرة  |
| 4 | تنشر القيادة الجامعية إنجازات الجامعة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.                              | 410    | 3.59            | 0.86              | 71.85%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | تتابع القيادة الجامعية إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني.                | 410    | 3.64            | 0.84              | 72.88%       | 2       | كبيرة  |
| # | الممارسات المهنية  | 410    | 3.61            | 0.69              | 72.12%       |         | كبيرة  |

من جدول (16.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الممارسات المهنية " يساوي (3.61) وبوزن نسبي (72.12%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): " تتابع القيادة الجامعية العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.69)، تلاها الفقرة (5) " تتابع القيادة الجامعية إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني." بمتوسط حسابي (3.64)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (3)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.59، 3.56، 3.55).

#### - تحليل فقرات مجال " الابتكار والإبداع "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (17.4).

**جدول (17.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " الابتكار والإبداع "**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تقدم القيادة الجامعية حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.                     | 410    | 3.66            | 0.81              | 73.27%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تتبنى القيادة الجامعية ثقافة ريادية تمنح المحاضرين فرصة لتجريب أفكار تكنولوجية جديدة.                | 410    | 3.53            | 0.85              | 70.68%       | 5       | كبيرة  |
| 3 | تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لاستحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات عملية التعلم. | 410    | 3.60            | 0.83              | 72.05%       | 2       | كبيرة  |
| 4 | تبحث القيادة الجامعية عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات الطارئة.  | 410    | 3.57            | 0.85              | 71.41%       | 4       | كبيرة  |
| 5 | تمتلك القيادة الجامعية القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهتها.                 | 410    | 3.58            | 0.91              | 71.56%       | 3       | كبيرة  |
| # | الابتكار والإبداع  | 410    | 3.59            | 0.69              | 71.80%       |         | كبيرة  |

من جدول (17.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الابتكار والإبداع " يساوي (3.59) وبوزن نسبي (71.8%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (1): "تقدم القيادة الجامعية حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العلمية التعليمية..". في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.66)، تلاها الفقرة (3) " تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لاستحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات عملية التعلم." بمتوسط حسابي (3.6)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.58، 3.57، 3.53).
- تحليل فقرات مجال " المخاطرة "

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (18.4).

**جدول (18.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب والدرجة المحكية لكل فقرة من فقرات مجال " المخاطرة "**

| م | الفقرات  | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الوزن النسبي | الترتيب | الدرجة |
|---|--|--------|-----------------|-------------------|--------------|---------|--------|
| 1 | تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة. | 410    | 3.57            | 0.88              | 71.46%       | 1       | كبيرة  |
| 2 | تتقبل القيادة الجامعية العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج.                 | 410    | 3.54            | 0.89              | 70.73%       | 2       | كبيرة  |
| 3 | تجازف القيادة الجامعية في تطبيق برامج جديدة غير مضمون نجاح نتائجها.                            | 410    | 3.49            | 0.90              | 69.76%       | 4       | كبيرة  |
| 4 | تستخدم القيادة الجامعية أساليب مبتكرة ومتنوعة في الإشراف على سير العملية التعليمية.            | 410    | 3.51            | 0.90              | 70.29%       | 3       | كبيرة  |
| 5 | تتخذ القيادة الجامعية قرارات غير مسبقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح                           | 410    | 3.43            | 0.94              | 68.63%       | 5       | كبيرة  |
| # | المخاطرة   | 410    | 3.51            | 0.75              | 70.18%       |         | كبيرة  |

من جدول (18.4) يمكن استخلاص ما يلي:

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.
- بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " المخاطرة " يساوي (3.51) وبوزن نسبي (70.18%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،
- جاءت الفقرة (1): " تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.57)، تلاها الفقرة (2) " تتقبل القيادة الجامعية العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج." بمتوسط حسابي (3.54)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.51، 3.49، 3.43).

## 2.4 اختبار الفرضيات

### 1.2.4 الفرضية الرئيسية الأولى

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين"، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (19.4): معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين**

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000*                  | 0.732                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.     |
| *0.000*                  | 0.752                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.           |
| *0.000*                  | 0.762                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.           |
| *0.000*                  | 0.766                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. |
| *0.000*                  | 0.831                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.  |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يبين جدول (19.4) أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي يساوي (0.831)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

كما تبين دراسة العلاقة بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

يتضح من النتائج السابقة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي، أي أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد ذلك من مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

#### 2.2.4 الفرضية الرئيسية الثانية

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين"، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام "معامل ارتباط بيرسون"، والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (20.4): معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين**

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000*                  | 0.674                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.     |
| *0.000*                  | 0.674                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.           |
| *0.000*                  | 0.69                  | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.           |
| *0.000*                  | 0.676                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. |
| *0.000*                  | 0.749                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.  |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يبين جدول (20.4) أن معامل الارتباط بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي يساوي (0.749)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. كما تبين دراسة العلاقة بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي التالي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

يتضح من النتائج السابقة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية، أي أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد ذلك من مستوى القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

#### 3.2.4 الفرضية الرئيسية الثالثة

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين"، وللتحقق من هذه الفرضية تم استخدام اختبار "معامل بيرسون للارتباط"، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (21.4): معامل الارتباط بين بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

| القيمة الاحتمالية (Sig.) | معامل بيرسون للارتباط | الفرضية  |
|--------------------------|-----------------------|--|
| *0.000*                  | 0.839                 | توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. |

\*\*الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.01$ .

يبين جدول (21.4) أن معامل الارتباط بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي يساوي (0.839)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل

على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين. وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

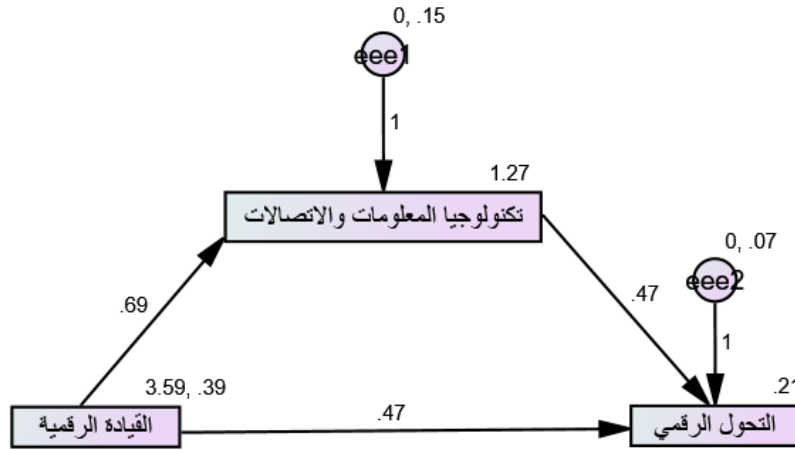
#### 4.2.4 الفرضية الرئيسية الرابعة

تعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متغيراً وسيطاً بين تنمية التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام برنامج AMOS، والجدول والشكل التاليان يوضحان ذلك.

جدول (22.4): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي والقيادة الرقمية

| الدلالة       | القيمة الاحتمالية | صحة المقاربة | الخطأ المعياري | وزن الانحدار | المجال   |
|---------------|-------------------|--------------|----------------|--------------|--|
| دالة عند 0.01 | 0.0005            | 22.856       | 0.03           | 0.694        | القيادة الرقمية < تكنولوجيا المعلومات والاتصالات |
| دالة عند 0.01 | 0.0005            | 14.742       | 0.032          | 0.471        | القيادة الرقمية < التحول الرقمي                  |
| دالة عند 0.01 | 0.0005            | 13.736       | 0.034          | 0.474        | تكنولوجيا المعلومات والاتصالات < التحول الرقمي   |



شكل (3): تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

يبين جدول (22.4) والشكل رقم (1.4) أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تؤثر تأثيراً دالاً وإيجابياً كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

وقد استخدمت الباحثة اختبار Sobel للتحقق من التأثير غير المباشر لعامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي والجدول التالي يبين النتائج:

**جدول (23.4): تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي وفقاً لاختبار Sobel**

| بوتستراب مجال الثقة |        | الخطأ المعياري | Zci% | المسار AB | المسار B | المسار A |
|---------------------|--------|----------------|------|-----------|----------|----------|
| 95% UL              | 95% LL |                |      |           |          |          |
| 0.3842              | 0.2738 | 0.028          | 1.96 | 0.329     | 0.474    | 0.694    |

وقد تبين أن بوتستراب مجال الثقة لم تتضمن الصفر وإشارتها موجبة بمعنى أنه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

وعلى ذلك يتم قبول الفرضية، ومن خلال نتائج تحليل المسار؛ فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر إيجابياً على القيادة الرقمية، والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، ولها علاقة طردية مباشرة معهما، بمعنى أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد مستوى القيادة الرقمية وزاد مستوى التحول الرقمي.

حيث تبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دوراً وسيطاً بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

#### 4.2.5 الفرضية الرئيسية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (24.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لمتغير الجنس

| الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig   | التفسير  |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-------|----------|
| ذكر   | 207    | 3.77            | 0.55              | 0.415  | 0.679 | غير دالة |
| أنثى  | 203    | 3.75            | 0.61              |        |       |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (24.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (25.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لمتغير التخصص

| التخصص       | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig  | التفسير  |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|--------|------|----------|
| علوم تطبيقية | 179    | 3.79            | 0.58              | 0.95   | 0.34 | غير دالة |
| علوم انسانية | 231    | 3.74            | 0.58              |        |      |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (25.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (26.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لمتغير الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 16.89          | 9            | 1.88           | 6.21 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 120.94         | 400          | 0.30           |      |       |         |
| الإجمالي       | 137.83         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (26.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وعلى ذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (27.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرعية تبعاً لمتغير الجامعة

| Sig.                         | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | الجامعة (J)                | الجامعة (I)   |
|------------------------------|----------------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 0.016                        | 0.14433        | 0.65679*          | جامعة فلسطين التقنية-خضوري | جامعة الخليل  |
| 0.040                        | 0.14818        | 0.62589*          | جامعة القدس ابو ديس        |               |
| 0.030                        | 0.14227        | 0.61550*          | الجامعة العربية الأمريكية  | جامعة بيت لحم |
| 0.004                        | 0.14680        | 0.73506*          | جامعة فلسطين التقنية-خضوري |               |
| 0.045                        | 0.15673        | 0.65547*          | جامعة الاستقلال            |               |
| 0.011                        | 0.15059        | 0.70417*          | جامعة القدس ابو ديس        |               |
| 0.038                        | 0.13697        | 0.58150*          | جامعة النجاح الوطنية       |               |
| 0.021                        | 0.17865        | 0.79653*          | جامعة فلسطين الاهلية       |               |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                |                   |                            |               |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت:

1. بين جامعة الخليل والجامعات (خضوري، القدس) ولصالح جامعة الخليل.
  2. بين جامعة بيت لحم والجامعات (العربية الأمريكية، خضوري، الاستقلال، القدس، النجاح، فلسطين الأهلية) ولصالح جامعة الخليل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (28.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لمتغير نوع الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 6.07           | 2            | 3.04           | 9.38 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 131.75         | 407          | 0.32           |      |       |         |
| الإجمالي       | 137.83         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (28.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (29.4): نتائج اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة**

| Sig.                         | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | نوع الجامعة (J) | نوع الجامعة (I) |
|------------------------------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 0.008                        | 0.07527        | 0.23438*          | خاصة            | عامة            |
| 0.001                        | 0.06410        | 0.24880*          | حكومية          |                 |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                |                   |                 |                 |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين:

1. الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولصالح الجامعات العامة.
2. الجامعات العامة والجامعات الحكومية ولصالح الجامعات العامة.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (30.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا للدرجة العلمية**

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف     | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 10.66          | 3            | 3.55           | 11.35 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 127.16         | 406          | 0.31           |       |       |         |
| الإجمالي       | 137.83         | 409          |                |       |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (30.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (31.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعا لمتغير الدرجة العلمية**

| Sig.                         | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | الدرجة العلمية (J) | الدرجة العلمية (I) |
|------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 0.016                        | 0.08218        | 0.26605*          | محاضر              | أستاذ مشارك        |
| 0.000                        | 0.10447        | 0.55258*          | محاضر              | أستاذ دكتور        |
| 0.000                        | 0.10780        | 0.48825*          | أستاذ مساعد        |                    |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                |                   |                    |                    |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين:

1. أستاذ مشارك ومحاضر ولصالح أستاذ مشارك.
2. أستاذ دكتور ومحاضر ولصالح أستاذ دكتور.
3. أستاذ دكتور وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ دكتور.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (32.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقا لسنوات الخبرة**

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 3.29           | 2            | 1.64           | 4.98 | 0.007 | دالة    |
| داخل المجموعات | 134.54         | 407          | 0.33           |      |       |         |
| الإجمالي       | 137.83         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (32.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (33.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تبعا لمتغير سنوات الخبرة

| Sig.                         | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | (J) سنوات الخبرة | (I) سنوات الخبرة |
|------------------------------|----------------|-------------------|------------------|------------------|
| 0.008                        | 0.07727        | 0.24292*          | أقل من 5 سنوات   | أكثر من 10 سنوات |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                |                   |                  |                  |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين: أكثر من 10 سنوات وفئة أقل من 5 سنوات ولصالح فئة أكثر من 10 سنوات.

#### 6.2.4 الفرضية الرئيسية السادسة

التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (34.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير الجنس

| الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig   | التفسير  |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-------|----------|
| ذكر   | 207    | 3.69            | 0.57              | 0.671  | 0.503 | غير دالة |
| أنثى  | 203    | 3.65            | 0.62              |        |       |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (34.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (35.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير التخصص

| التخصص       | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig   | التفسير  |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|--------|-------|----------|
| علوم تطبيقية | 179    | 3.7             | 0.61              | 0.671  | 0.503 | غير دالة |
| علوم انسانية | 231    | 3.66            | 0.59              |        |       |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (35.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

-لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (36.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لمتغير الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 17.27          | 9            | 1.92           | 5.97 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 128.53         | 400          | 0.321          |      |       |         |
| الإجمالي       | 145.8          | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (36.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وعلى ذلك يتم رفض الفرض

الصفري وقبول الفرض البديل، وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (37.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للتحويل الرقمي الفرعية تبعا لمتغير الجامعة

| Sig.                         | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | الجامعة (J)                | الجامعة (I)   |
|------------------------------|----------------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 0.033                        | 0.14879        | 0.63850*          | جامعة فلسطين التقنية-خضوري | جامعة الخليل  |
| 0.046                        | 0.18208        | 0.75937*          | جامعة فلسطين الاهليه       |               |
| 0.013                        | 0.15133        | 0.69676*          | جامعة فلسطين التقنية-خضوري | جامعة بيت لحم |
| 0.043                        | 0.16158        | 0.67836*          | جامعة الاستقلال            |               |
| 0.027                        | 0.15461        | 0.67531*          | جامعة القدس المفتوحة       |               |
| 0.024                        | 0.14120        | 0.62165*          | جامعة النجاح الوطنية       |               |
| 0.074                        | 0.15524        | 0.61804           | جامعة القدس ابو ديس        |               |
| 0.022                        | 0.18416        | 0.81763*          | جامعة فلسطين الاهليه       |               |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                |                   |                            |               |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت:

1. بين جامعة الخليل والجامعات (خضوري، فلسطين الأهلية) ولصالح جامعة الخليل.
  2. بين جامعة بيت لحم والجامعات (خضوري، الاستقلال، القدس المفتوحة، النجاح، القدس أبو ديس، فلسطين الأهلية) ولصالح جامعة الخليل.
- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحويل الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (38.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحويل الرقمي وفقا لمتغير نوع الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف   | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|-----|-------|---------|
| بين المجموعات  | 5.377          | 2            | 2.69           | 7.8 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 140.42         | 407          | 0.35           |     |       |         |

|  |  |  |  |     |         |          |
|--|--|--|--|-----|---------|----------|
|  |  |  |  | 409 | 145.796 | الإجمالي |
|--|--|--|--|-----|---------|----------|

من النتائج الموضحة في جدول (38.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (39.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للتحول الرقمي الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة**

| Sig.                        | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | نوع الجامعة (J) | نوع الجامعة (I) |
|-----------------------------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|
| 0.048                       | 0.0777         | *19218.           | خاصة            | عامة            |
| 0.001                       | 0.0662         | *24673.           | حكومية          |                 |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05 |                |                   |                 |                 |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين:

1. الجامعات العامة والجامعات الخاصة ولصالح الجامعات العامة.
  2. الجامعات العامة والجامعات الحكومية ولصالح الجامعات العامة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (40.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا الدرجة العلمية

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 5.791          | 3            | 1.93           | 5.59 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 140.01         | 406          | 0.35           |      |       |         |
| الإجمالي       | 145.79         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (40.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (41.4): نتائج اختبار شيفية (Scheffe) للمقارنات البعدية للتحول الرقمي تبعا لمتغير الدرجة العلمية

| (I) الدرجة العلمية          | (J) الدرجة العلمية | فرق المتوسطات I-J | الخطأ المعياري | Sig. |
|-----------------------------|--------------------|-------------------|----------------|------|
| أستاذ دكتور                 | محاضر              | *408.             | 1096.          | 3.00 |
|                             | أستاذ مساعد        | *348.             | 1131.          | 25.0 |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05 |                    |                   |                |      |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين:

4. أستاذ دكتور ومحاضر ولصالح أستاذ دكتور.

5. أستاذ دكتور وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ دكتور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (42.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة التحول الرقمي وفقا لسنوات الخبرة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير  |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|----------|
| بين المجموعات  | 1.291          | 2            | 0.645          | 1.82 | 0.164 | غير دالة |
| داخل المجموعات | 144.51         | 407          | 0.36           |      |       |          |
| الإجمالي       | 145.79         | 409          |                |      |       |          |

من النتائج الموضحة في جدول (42.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05).

#### 7.2.4 الفرضية الرئيسية السابعة

التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة).

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (43.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير الجنس

| الجنس | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig   | التفسير  |
|-------|--------|-----------------|-------------------|--------|-------|----------|
| ذكر   | 207    | 3.62            | 0.63              | 1.06   | 0.291 | غير دالة |
| أنثى  | 203    | 3.55            | 0.622             |        |       |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (43.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت لعينتين مستقلتين" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (44.4): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير التخصص

| التخصص       | العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت | Sig   | التفسير  |
|--------------|--------|-----------------|-------------------|--------|-------|----------|
| علوم تطبيقية | 179    | 3.59            | 0.62              | 0.348  | 0.728 | غير دالة |
| علوم انسانية | 231    | 3.57            | 0.63              |        |       |          |

- من النتائج الموضحة في جدول (44.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص، حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "ت" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وعلى ذلك يتم قبول الفرضية.

-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (45.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقاً لمتغير الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 17.01          | 9            | 1.89           | 5.26 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 143.61         | 400          | 0.36           |      |       |         |
| الإجمالي       | 160.62         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (45.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أصغر من مستوى الدلالة (0.01) وعلى ذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (46.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية الفرعية تبعا لمتغير الجامعة

| (I) الجامعة                  | (J) الجامعة          | فرق المتوسطات I-J | الخطأ المعياري | Sig.  |
|------------------------------|----------------------|-------------------|----------------|-------|
| جامعة الخليل                 | جامعة الاستقلال      | 0.70290*          | 0.16827        | 0.045 |
|                              | جامعة القدس ابو ديس  | 0.78196*          | 0.16147        | 0.006 |
|                              | جامعة القدس المفتوحة | 0.78449*          | 0.16079        | 0.006 |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                      |                   |                |       |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين جامعة الخليل والجامعات (الاستقلال، القدس أبو ديس، القدس المفتوحة) ولصالح جامعة الخليل.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (47.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لمتغير نوع الجامعة

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 2.58           | 2            | 1.29           | 3.32 | 0.037 | دالة    |
| داخل المجموعات | 158.04         | 407          | 0.39           |      |       |         |
| الإجمالي       | 160.62         | 409          |                |      |       |         |

من النتائج الموضحة في جدول (47.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفية للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

جدول (48.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية الفرعية تبعا لمتغير نوع الجامعة

| نوع الجامعة (I)              | نوع الجامعة (J) | فرق المتوسطات I-J | الخطأ المعياري | Sig.  |
|------------------------------|-----------------|-------------------|----------------|-------|
| عامة                         | حكومية          | 18013.*           | 0207.          | 0.038 |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05. |                 |                   |                |       |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين الجامعات العامة والجامعات الحكومية ولصالح الجامعات العامة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي " والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (49.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا للدرجة العلمية

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | ف    | Sig.  | التفسير |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|---------|
| بين المجموعات  | 5.01           | 3            | 1.67           | 4.36 | 0.000 | دالة    |
| داخل المجموعات | 155.61         | 406          | 0.38           |      |       |         |

|  |  |  |  |     |        |          |
|--|--|--|--|-----|--------|----------|
|  |  |  |  | 409 | 160.62 | الإجمالي |
|--|--|--|--|-----|--------|----------|

من النتائج الموضحة في جدول (49.4) تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الدرجة العلمية حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة (0.01) وللتأكد من اتجاه الفروق تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وفيما يلي توضيح لذلك:

**جدول (50.4): نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية للقيادة الرقمية تبعا لمتغير الدرجة العلمية**

| Sig.                        | الخطأ المعياري | فرق المتوسطات I-J | الدرجة العلمية (J) | الدرجة العلمية (I) |
|-----------------------------|----------------|-------------------|--------------------|--------------------|
| 0.013                       | 116.           | *383.             | محاضر              | أستاذ دكتور        |
| 0.039                       | 119.           | *346.             | أستاذ مساعد        |                    |
| *فرق المتوسطات دال عند 0.05 |                |                   |                    |                    |

يتضح من الجدول أعلاه أن الفروق جاءت بين:

1. أستاذ دكتور ومحاضر ولصالح أستاذ دكتور.

2. أستاذ دكتور وأستاذ مساعد ولصالح أستاذ دكتور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي" والجدول التالي يوضح ذلك.

**جدول (51.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية وفقا لسنوات الخبرة**

| موضع التباين   | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | F    | Sig.  | التفسير  |
|----------------|----------------|--------------|----------------|------|-------|----------|
| بين المجموعات  | 1.98           | 2            | 0.987          | 2.53 | 0.081 | غير دالة |
| داخل المجموعات | 158.64         | 407          | 0.39           |      |       |          |
| الإجمالي       | 160.62         | 409          |                |      |       |          |

من النتائج الموضحة في جدول (51.4) تبين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات

الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة حيث إن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة (0.05) .

في ضوء ماسبق استعرضت الباحثة عرضاً تفصيلياً لتحليل نتائج الأسئلة وفرضياتها؛ بالاعتماد على المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) وبرنامج (AMOS)، وتبين أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وواقع التحول الرقمي وواقع القيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة للدرجة الكلية للاستبانة، ووجود علاقة إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، ووجد علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي والقيادة الرقمية، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للمتغيرات (سنوات الخبرة، والدرجة العلمية، ونوع الجامعة، والجامعة) وعدم وجود فروق عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة للمتغيرات (الجنس والتخصص)، وجاءت نتيجة المقياسين (التحول الرقمي والقيادة الرقمية) متشابهة إذ وجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة للمتغيرات (الدرجة العلمية، والجامعة، ونوع الجامعة) وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة للمتغيرات (الجنس، التخصص، وسنوات الخبرة).

### 3.4 القسم الثاني: نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة

يتناول هذا القسم الثاني أسئلة المقابلات ونتائجها ومناقشتها وربطها مع نتائج الاستبانة، حيث تم إجراء مقابلة مع عدد من عمداء ورؤساء أقسام التعليم الإلكتروني في الجامعات وعددهم (12) وقد أجابوا على الأسئلة بموضوعية حسب الجامعات.

#### 1.3.4 نتائج السؤال الأول: (المقابلات)

الذي ينص: برأيك، ما واقع تطبيق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وماهي المجالات التي يظهر بها ذلك؟

المجال: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT

الفكرة الرئيسية: يُعد امتلاك الجامعات لخطة الاستراتيجية أحد أهم الغايات للنهوض بالتعليم العالي وتطويره وتعزيزه في كل المجالات. وينبثق عن هذه الخطة مجموعة من الأهداف التي تركز على تطبيق وتوظيف التكنولوجيا في التعليم والتعلم، والتركيز على ضرورة تطوير الهيئة التدريسية وتعزيزها ليكون وسيلة مضمونة لتحقيق الاستدامة للتعلم القائم، إذ تؤكد على المجالات الرئيسية التي تندرج ضمنها أهدافه الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (البنية التحتية والسلامة العامة والجودة، والأنظمة الإدارية وأمن المعلومات، والموارد البشرية) (الخطة الاستراتيجية لمركز تكنولوجيا المعلومات، 2020).

أكد جميع المشاركون بالمقابلة بنسبة (100%) قبل البدء بالإجابة عن أسئلة المقابلة، على امتلاك الجامعة الخطة استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات التي عادةً ما تتضمن مجموعة من الأهداف التي تستهدف تعزيز استخدام التكنولوجيا وتحسين البنية التحتية التقنية في المؤسسة التعليمية. قد تختلف تفاصيل الخطة استنادًا إلى احتياجات وأهداف كل جامعة، ولكن هناك بعض المجالات المشتركة التي تؤكد عليها الخطط ولا غنى عنها.

و للإجابة عن سؤال الدراسة فقد حُسبت التكرارات والنسبة المئوية لكل مجال من المجالات الفرعية التي تطبقها الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالمعلومات بالجامعات الفلسطينية حسب اجابات افراد العينة، الجدول رقم (52.4) يبين النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، لتطبيق أهم المجالات التي تركز عليها خطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال (ICT) :

**جدول (52.4): يبين التكرارات والنسب المئوية لتطبيق الخطة الاستراتيجية ICT بالجامعات**

| الرقم | العبارة   | عدد الاجابات | النسبة المئوية لعدد الاجابات | النسبة المئوية بالنسبة للأشخاص |
|-------|---|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1     | البنية التحتية<br>(تمتلك الجامعة بنية تحتية مواكبة لسياسات الجودة، إذ تتوفر الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد الكليات والمكتبات والعاملين وطبيعة عملهم، مراكز للحاسوب لمتابعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومسؤول عن إدارة التعليم الإلكتروني)   | 12           | %30                          | <u>%100</u>                    |
| 2     | محور الأنظمة الإدارية (يتوفر أدلة لاستخدام أنظمة التعليم الإلكتروني Moodle- portal، ولتسهيل الوصول إلى قواعد البيانات المتنوعة ويتوفر تطبيقات حاسوبية حديثة وأنظمة حماية لقاعدة البيانات من المخاطر المتوقعة)   | 10           | %25                          | <u>%83</u>                     |
| 3     | الموارد البشرية<br>تشرك الجامعة العاملين لتطوير خططها الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقوم بتوظيف خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم وتهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم الرقمية. " تسعى الجامعة بتنفيذ خطتها بالتركيز على توظيف التكنولوجيا في مخرجاته من خلال تطوير قدرات العاملين، وتوفير المشاريع الداعمة والممولة لذلك وإجراء الأبحاث المساندة المسحية والإجرائية والتجريبية والتقويمية للوصول إلى إنسان قادر على إنتاج المعرفة وتوظيفها وصولاً لحياة أفضل." | 12           | %30                          | <u>%100</u>                    |
| 4     | السلامة وأمن المعلومات<br>تشمل الخطة إجراءات لضمان سلامة البيانات وحمايتها من التهديدات السيبرانية وتعزيز الأمان العام في الجامعة.  | 6            | %15                          | <u>%50</u>                     |
|       |   |              | %100                         |                                |

أولاً: أكد ما نسبته (100%) من المستجيبين أنه يظهر تطبيق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالي البنية التحتية والموارد البشرية إذ (تمتلك الجامعات بنية تحتية متينة وتعمل على توفير الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد وطبيعة الكليات والمكتبات والعاملين، ويتوفر مراكز للحاسوب لمتابعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومسؤولون عن إدارة التعليم الإلكتروني حيث أكد جميع المستجيبين أن المجال هام جداً بالنسبة لجميع العناصر في العملية التعليمية ويخدم جميع المستفيدين وأكد أحد المستجيبين على ذلك بقوله:

" تحاول الجامعة توفير بنية تحتية متينة من شبكات ومن أجهزة وذلك للتحسين من مخرجات العملية التعليمية وكان هذا واضحاً وبقوة في فترة جائحة كورونا إذ استطاعت الجامعة على توفير الأجهزة لمن لا يمتلكها لتكون بعهدته"، وأكد آخر على أنه "تعمل الجامعة جاهدة على امتلاك بنية تحتية قوية وذلك لإبقاء الجامعة في سياق المنافسة مع الجامعات الأخرى"، بينما جاءت إجابة آخر بقوله: " أن الجامعة تعمل على توفير بنية تحتية فريدة من نوعها إذ أنها تقوم بالتحضير لمعامل ومختبرات تحاكي الذكاء الاصطناعي للعلوم الطبية والفيزياء وهناك توجه لتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلبة على هذه الآليات"، وأكد مستجيب آخر على أن القيادة الجامعية تشرك العاملين بتطوير خططها لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إذ أكد جميع المستجيبين على أن الجامعة قامت بتوفير استمارة للتعرف على مدى رضا العاملين عن خططها وقامت بالأخذ بأرائهم، وأكدوا أيضاً أن الجامعة تقوم بتوظيف خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم وتهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم وزيادة مهاراتهم الرقمية فأكد المستجيبين على أن الجامعة تقوم بالتركيز على مهارات الموظفين وأكد أحد المستجيبين على ذلك بقوله " أن الجامعة تولي أهمية عالية لمهارات أعضاء هيئة التدريس فتقوم بتدريبهم على ما هو مهم من البرامج، وركز مستجيب آخر بإجابته قائلاً: "أن الجامعة استحدثت كورس جديد وهو متطلب من متطلبات الجامعة على جميع الطلبة اجتيازه بالسنة الأولى من دراسته بالجامعة وهذا للتأكيد على مدى اهتمام القيادة الجامعية بالمهارات التي يتطلبها التحول الرقمي من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"، وأكدت الاجابات على نتائج استبانة التحول الرقمي وتتوافق مع مجال البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي ومع الفقرات التي جاءت بالترتيب الآتي (1): " لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها الفقرة (2) " تتيح إدارة الجامعة خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات." بمتوسط حسابي (3.73)، ثم الفقرة (3) توفر إدارة الجامعة شبكة داخلية وخارجية للاتصال مع المؤسسات الأخرى، ثم الفقرة (4) توفر إدارة الجامعة الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحول الرقمي تقوم إدارة الجامعة بتحديث جميع الأنشطة والمعلومات على موقع الجامعة، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.72، 3.71، 3.68، 3.62).

ثانياً: رأى (83%) من المستجيبين بأن الجامعة تركز على تطبيق مجال الأنظمة الإدارية إذ توفر أنظمة التعليم الإلكتروني Zaje- Ritaj-Moodle-portal، وتعمل على توفير أدلة لتسهيل استخدامها وأدلة للمساعدة بالوصول إلى قواعد البيانات المتنوعة ويتوفر تطبيقات حاسوبية حديثة

وأكد كل من المستجيب (7،6،8،9،11،12،5،4،3،1) على توفر مواقع مشتركة للطلبة وللهيئة التدريسية وحتى للزائرين ويمكن الاستفادة من مواقع الجامعات بطريقة ايجابية تفي بالغرض، وأكد أحد المستجيبين على ذلك بقوله " إن الاهتمام بصفحة الجامعة الالكترونية أحد أهم المواقع التي تركز عليها الجامعة في تطبيق خطتها إذ تقوم دائما بتطويرها وصيانتها" وأكد مستجيب آخر على ذلك بقوله: " إن المواقع التي تدار من قبل الجامعة وتخدم الطلبة والمعلمين هي من أهم المواقع التي تساعد على إبقاء عملية التعليم مستمرة فهذا نظام مودل عندما حلت الكورونا كان هو حلقة الوصل بين الجامعة والطالب ومن خلاله تمت عملية التعليم والامتحانات والمتابعة والتقييم فالجامعة تولي اهتماماً كبيراً بتطوير هذه البرامج بالرغم من وجود بعض المعوقات الفردية على مستوى الأشخاص ومعوقات تقنية تعمل الجامعة على حلها بين فينة وأخرى"، واتفقت مع نتائج الاستبانة التحول الرقمي مع مجال ثقافة التحول الرقمي.

ثالثاً: بينما رأى (50%) من المستجيبين أن الخطة لا تطبق مجال السلامة وأمن المعلومات بصورة جيدة وتحميها من التهديدات فأكد أحد المستجيبين على " أن الجامعة تهتم بأمن المعلومات والسلامة لكن ليس بالصورة المطلوبة فهناك بعض الطلبة الهاكر وقد قاموا باختراق برنامج Moodle في الامتحانات الالكترونية خلال الكورونا"، وأكد مستجيب آخر نافية ما أكد عليه المشارك الأول بأن "في بعض الأحيان أقوم بنسيان my portal بعد أخذ الغياب مفتوحاً في أحد مختبرات الجامعة وهناك حماية للأنظمة فعند ترك النظام مفتوحاً دون العمل به يغلق لوحده" وأكد مستجيب رقم 5 " على أن الجامعة توفر تقنيين وفنيين يقومون بمساعدة الهيئة التدريسية والطلبة عند حدوث أي خلل مثلاً بكلمة السر لموقع الجامعة أو تفعيل الأيميل الخاص بالجامعة"، واتفقت مع نتائج استبانة القيادة الرقمية وتوافقت النتائج مع فقرات " المخاطرة " التي جاءت بدرجة كبيرة فجاءت الفقرة (1): "تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.57).

وترى الباحثة أن نسبة المستجيبين مرتفعة بشكل عام بجميع المجالات فتراوحت بين (100-50%) وهذا يؤكد على مدى تطبيق الجامعات الفلسطينية لمجالات خطتها الاستراتيجية في المعلومات والاتصالات والاهتمام بتطبيقها نابع من اهتمامها بمنافستها للجامعات الموجودة في فلسطين ومدى رغبتها بتحسين تصنيفها مع الجامعات العالمية.

**الاتفاق:** اتفقت مع نتيجة كل من دراسة (زيدان، 2021)، دراسة (لوس، 2023)، (Teixeira, (Mohamed Hashim, Tlemsani, & Matthews, 'Gonçalves, & Taylor, 2022) (2022).

إذ ركزت كل الدراسات التي على التغييرات التي تؤثر على الجامعات وكيف يمكنها تحويل هذه التغييرات إلى مزايا تقودها نحو التميز والتنافسية من خلال خارطة طريق واستراتيجية واضحة لتصميم وتطوير النماذج وتنظيم هذه التغييرات الأساسية بتبني استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومفصلة الأهداف والاجراءات وترنو نحو رؤية جديدة .

#### 2.3.4 نتائج الإجابة عن السؤال الثاني: (المقابلات)

لذي ينص على : بصفتك طرفاً هاماً في العملية التعليمية، ما التصورات المقترحة لتنمية ثقافة التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية؟

المجال: التحول الرقمي، تنمية ثقافة التحول الرقمي.

الفكرة الرئيسية : تعد فكرة تبني التحول الرقمي، مسألة هامة لمواكبة التسارع الكبير الذي يشهده العالم في جميع النواحي، فالتحول الرقمي قادم سواء كنا مستعدين له أم لا، إنها ثورة لا يمكن وقفها فالتحول الرقمي؛ في مؤسسات التعليم العالي ضرورياً؛ ليس فقط لتقديم الخدمات بسرعة وسهولة وإنما لضمان استمرارية للتعليم (السيد خ.، 2022).

-و للإجابة عن سؤال الدراسة فقد حُسبت التكرارات والنسب المئوية لكل مقترح من المقترحات، الجدول رقم (53.4) يبين النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة:

**جدول (53.4): يبين التكرارات والنسب المئوية للتصورات المقترحة لتنمية والرفع من مستوى ثقافة التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية**

| الرقم | العبرة  | عدد الاجابات | النسبة المئوية لعدد الاجابات | النسبة المئوية بالنسبة للاشخاص |
|-------|---|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1     | تدريب الموظفين والأعضاء على الأنظمة الإدارية والبرامج التعليمية الرقمية بشكل دوري ومستمر.                             | 12           | 13%                          | 100%                           |
| 2     | التشبيك مع الجامعات الأخرى للاستفادة من تجاربهم في مشاريع التحول الرقمي، ونقل التجارب.                                | 11           | 12%                          | 92%                            |
| 3     | توفير أنظمة رقمية لتعزيز الابتكار، ودعم المبادرات الرقمية والإبداعية وتطويرها.  | 11           | 12%                          | 92%                            |
| 4     | اقناع مقاومي التغيير بأهمية التحول الرقمي، محاولة التوصل الى اساليب لدمجهم في التحول الرقمي.                          | 6            | 7%                           | 50%                            |
| 5     | تمويل الأبحاث والمواهب الداعمة للرفع من مستوى تصنيف الجامعة رقمياً.   | 8            | 9%                           | 67%                            |
| 6     | التنسيق مع الشركات الداعمة للتحول الرقمي، لضمان توفر سوق العمل للطلبة لاحقاً.   | 11           | 12%                          | 92%                            |
| 7     | مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة على المؤتمرات والمسابقات التي تدعم فكرة التحول الرقمي لمواكبة كل ما هو جديد.    | 12           | 13%                          | 100%                           |
| 8     | نشر قوانين وتشريعات ترفع من المسؤولية لدى الطلبة بالتعامل مع التحول الرقمي، ولذلك لضمان الاستمرارية.                  | 12           | 13%                          | 100%                           |
| 9     | الأخذ بالتغذية الراجعة من اعضاء هيئة التدريس والطلبة وجميع المستفيدين من الخدمات الالكترونية الرقمية ومحاولة تطويرها. | 8            | 9%                           | 67%                            |
|       | المجموع   |              | 100                          |                                |

**أولاً:** أكد ما نسبته (100%) من المستجيبين على ثلاث مقترحات وهي تدريب الموظفين والأعضاء على الأنظمة الإدارية والبرامج التعليمية الرقمية بشكل دوري ومستمر، مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة بالمؤتمرات والمسابقات التي تدعم فكرة التحول الرقمي لمواكبة كل ما هو جديد، نشر قوانين وتشريعات ترفع من الثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية ولذلك لضمان الاستمرارية، حيث أكد أحد المستجيبين على قول: " يقوم مركز الموارد البشرية على عقد دورات بدياية الفصل الأول من كل سنة دراسية بعقد دورات تدريبية لأعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات وحتى أن المدرسين بالعمل الجزئي يتم إعطاءهم هذا التدريب لكن نسعى للاستمرارية وللتحسين وللتطوير في محتوى التدريبات وفي استخدام الأنظمة والبرامج)، وأشار مستجيب آخر بقول: " تسعى الجامعة لعقد دورات تدريبية لكافة الأجهزة الجديدة التي تعتمدها

الجامعة فحديثاً قامت الجامعة على تبني أجهزة تصوير 360 درجة وهذه البرامج تفيد كلية الطب وكليات علمية وتم التعاون مع مدربين أجانب لإعطاء دورة تدريبية للمدرسين وللطلبة"، وأضاف على ذلك بقول "تقوم الجامعة بتطبيق بعض المؤتمرات الحديث التي تخدم موضوع التحول الرقمي وتتبنى الآراء الجديدة وتشارك العاملين والطلبة بهذه المؤتمرات الحديثة"، وأكد مستجيب آخر على هذه المقترحات بقول "جميع هذه التدريبات موجودة فعلياً لكنها لا تستثمر بطريقة مثلى وأحياناً نتدرب على أحد الأنظمة ولكننا لا نطبق وذلك بسبب العبء الأكاديمي بجانب مهام أخرى موكلة لنا"، وأضاف آخر "تقوم الجامعة بتوفير بعض الدورات التدريبية عبر تطبيق zoom ويتم الاعلان عنها عبر البريد الإلكتروني لأعضاء هيئة التدريس بكل الكليات فتشمل التدريبات التي تُقدم عن بُعد، واستخدام التطبيقات وأساليب النشر، وتحليل البيانات".

**ثانياً:** حصلت ثلاث مقترحات على النسبة (92%) فأشار المستجيبين إلى التشبيك مع الجامعات الأخرى للاستفادة من تجاربهم في مشاريع التحول الرقمي، ونقل التجارب وتوفير أنظمة رقمية لتعزيز الابتكار، ودعم المبادرات الرقمية والإبداعية وتطويرها، التنسيق مع الشركات الداعمة للتحول الرقمي، لضمان توفر سوق العمل للطلبة لاحقاً، حيث وضح أحد المستجيبين على ذلك بقول: "على الجامعة التشبيك قدر الإمكان مع العديد من الجامعات لتدعم عملية تبادل المعرفة وتبادل الخبرات"، وأكد مستجيب ثان على ذلك بقول: "على الجامعة دعم المبادرات الحديثة التكنولوجية والإبداعية ومحاولة البحث عن مصادر لتمويلها لضمان استمراريتها ويجب أن يكون تشبيك مع المؤسسات الخارجية التي تدعم المبادرات الطلابية حتى نتأكد من استمرارية العمل وأوصى قائلاً يجب على الجامعة أن تستمر بالتواصل مع طلبتها المبدعين الخريجين لضمان نجاحهم في سوق العمل وللإستفادة منهم مستقبلاً في دعم وتدريب الطلبة الآخرين من قبلهم"، وهذا يؤكد على ما جاء بنتائج استبانة التحول الرقمي لمجال الإبداع والابتكار للفقرات (تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي، تزيد إدارة الجامعة القدرة على الإبداع في مجال البحث العلمي عامة والتحول الرقمي خاصة، تحت إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الإلكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية) بمتوسط حسابي (3.67،3.78،3.63) على التوالي بدرجة كبيرة وأكد مستجيب آخر بقول "هناك تكاملية بين التدريب والدعم والتمويل والإبداع والحصول على مستوى مميز وجودة عالية وبلا شك الإستفادة من تجارب الجامعات الخارجية والمؤسسات التعليمية المختلفة تضمن عملية تفادي الكثير من الهفوات والمخاطرة التي قد يقع بها الجامعة وتعمل على تأخير من التحول الرقمي المأمول"

ثالثاً: أكد ما نسبته (67%) من المستجيبين على مدى أهمية تمويل الأبحاث والمواهب الداعمة للرفع من مستوى تصنيف الجامعة رقمياً، وحصل مقترح الأخذ بالتغذية الراجعة من أعضاء هيئة التدريس والطلبة وجميع المستفيدين من الخدمات الالكترونية الرقمية ومحاولة تطويرها على نفس النسبة المئوية، وقد أشار أحد المستجيبين قائلاً " التمويل هو أحد أهم الأمور التي تساعد بإنجاح أي مشروع ما بالك بالتحول الرقمي ومشاريعه ومبادراته التي بلا شك تحتاج لتكلفة عالية نظراً لأنه يعتمد على كل ما هو جديد"، وأشار مستجيب آخر قائلاً " بنظري إن أي مشروع حديث أكان للتحول الرقمي أو لأي مشروع جديد فإن مدى نجاحه يتأثر بحجم الميزانية المرصودة له من قبل الإدارات العليا"، وأشار آخر بقول: " إن الأخذ بالتغذية الراجعة لأي قسم من أقسام التحول الرقمي يسهم بتطوير ورفع من قيمة وكفاءة العملية التعليمية"، وهذا ما يؤكد على نتائج استبانة التحول الرقمي لمجال الاتجاهات الاستراتيجية بفقرة " تنفق إدارة الجامعة مبالغ كافية على الابتكار في كيفية تقديم خدماتها" التي جاء متوسطها الحسابي (3.65) بدرجة كبيرة.

رابعاً: أشار ما نسبته (50%) إلى مقترح هام وهو اقناع مقاومي التغيير بأهمية التحول الرقمي، محاولة التوصل إلى اساليب لدمجهم في التحول الرقمي. إذ بلا شك بكل مؤسسة تعليمية يوجد عدد من مقاومي التغيير وعدد من التقليديين الذين يؤمنون بالعمليات التقليدية في العمل، وجاءت إجابات البعض تؤكد على هذه الفكرة فأكد أحد المستجيبين على ذلك قائلاً: " نحن لدينا عدد من المدرسين التقليديين الذين لا يؤمنون إلا بالورقة والقلم ويرون هذا التحول عبارة عن مستحدثات لا حاجة لها" وأضاف قائلاً " عندما جاءت الجائحة قبل ثلاثة أعوام أجبرنا جميعاً نحن وهم على استخدام الكثير من الأنظمة والبرامج الحديثة التي تدعم فكرة التحول الرقمي والغريب بالموضوع أنهم كانوا يقومون بأعمالهم على أكمل وجه مع سماع بعض التذمر وبأنه لا غنى عن التعلم الجاهي والتعامل الجاهي مع أنه لا ننكر أن التحول الرقمي ساعدهم كثيراً وقلل من جهودهم خاصة في الامتحانات الالكترونية وتحويل الامتحانات إلى الكترونية"، وأشار مستجيب آخر بقول: " على الجامعة محاولة التوصل لطريقة تجعل رافضين عملية التحول تتقبل الفكرة بطريقة مثلاً التحفيز من خلال المكافآت واتباع عملية التقويم المستمرة لأعضاء هيئة التدريس ومتابعتهم وإرشادهم ومحاولة مساعدتهم حتى لا يكونوا عائقاً أمام التحول الرقمي لاحقاً"، وتوافقت نتائج استبانة التحول الرقمي لمجال الاتصال والتواصل للفقرات الآتية توفر إدارة الجامعة فرص وشراكة حقيقية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً، وتشجع إدارة

الجامعة على تفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها وهي النسب الأقل للفقرات لهذا المجال.

وترى الباحثة جاءت نسبة المستجيبين مرتفعة بجميع المقترحات فتراوحت بين (50-100%) وهذا مؤشر على مدى ثقافة المستجيبين ولتصوراتهم للرفع من فكرة التحول الرقمي لتبصر النور تطبيقاً يكون مكملاً للأعمال التقليدية واقتباساً لكلام أحد المستجيبين حين قال " لا غنى عمّا تعودنا عليه" وترى الباحثة أن للرفع من مستوى الثقافة الرقمية يحتاج لعملية تخطيط ودراسة لما هو الواقع وما هي التحديات والعوائق التي يمكن أن تأخر عملية التحول الرقمي.

الاتفاق: اتفقت مع دراسة كل من (Adam & Maytha, 2022)، (Hashim, Tlemsani, & Matthews, 2022)، (العدوان، 2022)، دراسة (العجري، 2022)، إذ أكدت الدراسات على بعض المقترحات التي تدعم التحول الرقمي في الجامعات وتؤكد على ضرورة أن تتبناها بحكمة وأن تطبقها بجودة لتسهم في خلق بيئة تنافسية تقنية جاذبة تحقق أعلى مستويات الجودة بأقل التكاليف.

#### 3.3.4 الإجابة عن السؤال الثالث: (المقابلات)

الذي ينص على: بصفتك طرفاً هاماً في العملية التعليمية ما مستوى ممارسة القيادة لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، تخطيط، خبرة، ابتكار، المخاطرة) بالجامعات الفلسطينية؟.

المجال: القيادة الرقمية، أبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، التخطيط، الخبرة والابتكار والابداع).

الفكرة الرئيسية: إن دور القيادة في التعليم جزء لا يتجزأ من عملية التحولات الواسعة التي تأخذ المجتمع نحو التغيير المستدام من خلال العديد من الممارسات المؤثرة الهادفة لتحسين الثقافة العامة في المؤسسة التعليمية (Wilson, 2003)، وتعرفه الباحثة بأنه النهج الذي تسير به عملية القيادة من أعلى إلى أسفل بأسلوب يقود عملية التحول الرقمي بكفاءة من خلال استغلال التكنولوجيا الرقمية، ويظهر بها ثقافة وكفاءة القائد في النهوض بالعملية التعليمية وللإجابة عن سؤال الدراسة: فقد حُسبت التكرارات والنسبة المئوية لكل تصور مقترح من المقترحات، الجدول رقم (54.4) يبين النسب المئوية لاستجابات أفراد العينة:

**جدول (54.4): يبين التكرارات والنسب المئوية ممارسة القيادة لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، التخطيط، خبرة، ابتكار، المخاطرة) بالجامعات الفلسطينية**

| الرقم | العبرة   | عدد الاجابات | النسبة المئوية لعدد الاجابات | النسبة المئوية بالنسبة للأشخاص |
|-------|--|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1     | الرؤية: لديه كفاءة في رسم الخطط الاحتياطية لضمان استمرارية خدمات الجامعات ومتابعة تنفيذ النتائج، خاصة عند حدوث أي طارئ.  | 11           | 22%                          | 92%                            |
| 2     | التخطيط : لموظفين والطلبة، ووضع الخطة التي تتضمن البرامج التدريبية الرقمية اللازمة للحفاظ على عملية سير العملية التعليمية، ومتابعة الاحتياجات التعليمية والتدريبية   | 10           | 20%                          | 83%                            |
| 3     | الخبرة: اتخاذ قرارات صائبة في حالات الطوارئ والأزمات ومواقف العمل المفاجئة.  | 10           | 20%                          | 83%                            |
| 4     | الابتكار: مواكبة التغييرات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة الجامعة، من خلال خلق شركات جديدة والبحث عن الفرص واغتنامها.  | 8            | 16%                          | 67%                            |
| 5     | المخاطر: تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بتحول بعملية القيادة، وتحديد وتحليل المخاطر وتأثيرها المحتمل واحتمالية حدوثها، فيمكن أن يشمل ذلك المخاطر الأمنية، والخصوصية، والتوافق التقني، والتحديات التنظيمية، القيام ببناء فريق قوي وتوفير التدريب والدعم المستمر لأعضاء الفريق للتأكد من قدرتهم على التعامل مع المخاطر المحتملة | 11           | 22%                          | 92%                            |
|       | المجموع  |              | 100%                         |                                |

أولاً: أشار ما نسبته (92%) من المستجيبين على أن ممارسة القيادة بالجامعات الفلسطينية تكمن في وضع الرؤية ورسم الخطط الاحتياطية لضمان استمرارية خدمات الجامعات ومتابعة تنفيذ النتائج، خاصة عند حدوث أي طارئ، وأكد أحد المستجيبين على ذلك بقوله: " أن ما يميز الجامعات اليوم وجود خطط للتعامل مع الطوارئ"، وأكد مستجيب ثان على قول: " إن توجه السياسات التعليمية اليوم نحو التعامل مع الأزمات عالمياً ومحلياً"، وأكد آخر بقوله: " هناك رؤية للجامعة بالفعل توضع بالتعاون مع مركز التخطيط والجودة وبالتعاون مع وزارة التربية والتعليم العالي وتكتب بعد تحليل الوضع الراهن أمله أن تطبق"، وأكد مستجيب آخر على ذلك بقول: " يوجد فريق مسؤول عن استبدال الخطط الموجودة عند حصول أي طارئ لضمان استمرارية العملية التعليمية، وأضاف قائلاً أننا كجامعات فلسطينية نعاني يومياً من إغلاق للجامعات بسبب مدهامات من جيش الاحتلال، أو حداد على أرواح شهداء، أو وقفات تضامنية مع الأسرى، فالوضع هو من يحكم خططنا لذا لا بد من توفير خطط للتعامل مع الحالات الطارئة"، وأضاف

مستجيب آخر قائلا " لقد لامسنا بالفعل عملية التخطيط للطوارئ بالفعل بفترة جائحة كورونا إذ تمكنت الجامعة بظرف اسبوعان العودة للدوام، وهذا بالفعل نجاح "، واتفقت الاجابات مع نتائج استبانة القيادة الرقمية لمجال الرؤية والاستراتيجية والفقرات تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة( تحرص القيادة الجامعية على الامام بالمعرفة الشاملة حول آلية التحول الرقمي، تتنبأ القيادة الجامعية بالتهديدات والفرص المناسبة لدمجها في الخطط التشغيلية للجامعة، تشرك القيادة الجامعية الأطراف المعنية بفاعلية لتطوير خطتها الاستراتيجية لدمج التحول الرقمي) التي جاءت بمتوسط حسابي (3.84، 3.57، 3.58، 3.59) على التوالي وبدرجة كبيرة، ويُلاحظ توافق بالاجابات مع نتائج الاستبانة ومدى اهمية وضع رؤية واضحة المعالم لتخطيط بعيد الأمد للجامعات.

ثانياً: أشار ما نسبته (83%) إلى بعدي التخطيط والخبرة إذ أن وضع الخطة التي تتضمن البرامج التدريبية الرقمية اللازمة للحفاظ على عملية سير العملية التعليمية، ومتابعة الاحتياجات التعليمية والتدريبية تحتاج إلى الخبرة والتمكن في اتخاذ قرارات صائبة في حالات الطوارئ والأزمات ومواقف العمل المفاجئة، وأكد أحد المستجيبين على ذلك بقوله " بلا شك ان القائد يحتاج لتدريب على التعامل مع المواقف بحكمة ورشد فالقرارات عادة تؤخذ بإجماع من هيكل تنظيمي وهيئة إدارية وصولاً للهيئة التنفيذية"، وأضاف مستجيب آخر على ذلك بقول: " إن عملية اتخاذ القرارات بجامعاتنا الفلسطينية مركزية وهرمية تؤخذ من أعلى للأسفل وغالباً القرارات الكبيرة كإغلاق الجامعات تؤخذ من سلطة عليا أما التحول الالكتروني في يوم بمناسبة حصول أمر طارئ فيؤخذ من قيادة الجامعة لكن بتحفظ كما أرى"، وأضاف مستجيب آخر بقول: " أن عملية اتخاذ القرارات تحتاج لخبرة كبيرة بالتعامل مع الطوارئ والأزمات وتحتاج لضبط النفس والأعصاب للخروج بقرار سليم"، وتوافقت الاجابات مع فقرات الممارسات المهنية لاستبانة القيادة الرقمية التي جاءت جميع فقراتها بدرجة كبيرة.

ثالثاً: أشار ما نسبته (67%) إلى بعد الابتكار التي تهتم بمواكبة التغييرات التكنولوجية وتوظيفها لخدمة الجامعة، من خلال خلق شراكات جديدة والبحث عن الفرص واغتنامها، إذ لم يركز المستجيبون على هذا البعد فقد أجاب أحدهم قائلاً: " عادة تؤخذ القرارات التي تسعى بالجامعة نحو التميز عن غيرها من الجامعات مثلاً كقرار الحصول على اعتماد جديد لفتح تخصص جديد، أو قرار توظيف بعض الأدوات التي تفتقر لها الجامعات الأخرى"، وأجاب آخر بقول " بعض القرارات تقود نحو الابتكار والتميز أرى ذلك من خلال تشجيع بعض المشاريع وتعزيز البحث

العلمي الذي يقود نحو الابتكار فيما بعد للجامعة التي قدم منها"، وتوافقت اجابات المستجيبين مع نتيجة مجال الابتكار والإبداع التي جاءت المتوسطات الحسابية لهذا المجال بدرجة كبيرة، وهذا يؤكد على مدى أهمية دعم القادة للابتكار والابداع وأثرها على تحقيق أهداف الجامعات بجميع المجالات، وعلى ضرورة التركيز عليها، فهي بتجارب جميع الدول التي انتجت مخرجات ملموسة في مجال التحول الرقمي جاءت ضمن أهم البنود.

وترى الباحثة إن ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لها أهمية كبيرة في التكنولوجيا والتحول الرقمي فالتكيف مع التغيير يمكن القادة الرقميين التعامل مع التحديات والفرص الناشئة ويعزز من الابتكار والإبداع إذ تحفز استخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية الجديدة القادة والموظفين على تجربة أفكار ومبادرات جديدة وتحسين العمليات وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة، من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين الفرق والأفراد لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، إضافة إلى أن الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات الرقمية، يمكن للقادة الرقميين اتخاذ قرارات أكثر دقة وفهم أعمق للتحديات والفرص وتحقيق التحسين المستمر.

الاتفاق: اتفقت مع دراسة كل من (العلياني، 2022)، دراسة (بصيلي، 2022)، (اليوسف، 2021)، (آل تويم، 2019).

#### i. إجابة التساؤل الرابع عشر:

الذي ينص على: " ما التصور المقترح لمواكبة التحول الرقمي؟"

للإجابة عن السؤال الرابع عشر الذي ينص على: ما التصور المقترح لمواكبة التحول الرقمي؟

#### مقدمة (التصور المقترح للمواكبة لعملية التحول الرقمي)

تهدف الجامعات حديثاً إلى تطوير التعليم استجابة لسرعة التحولات والمتغيرات نحو العولمة والاستقلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي، ويلقى التحول الرقمي في العالم حالياً اهتماماً خاصاً، من جميع الوزارات بشكل عام ومؤسسات التعليم العالي والجامعات بشكل خاص، وفلسطين حصة من هذا التحول الرقمي ولمعت تجربتها ومحاولاتها للتماشي مع هذا التطور والتحول أثر جائحة كورونا، ولمس العديد من المحاولات السريعة والعفوية لتنمية التحول الرقمي والتحول الالكتروني للحفاظ على العملية التعليمية جميعها بشكل عام وعلى الجامعات بشكل خاص، وعلى ضوء ذلك ظهر العديد من المتغيرات والمفاهيم التي أبصرت النور بشكل حديث في

مؤسسات التعليم في فلسطين ؛ كمفهوم الرقمنة والتحول الرقمي والتعلم الإلكتروني والتطور التكنولوجي، وبناءً عليه ظهر مفاهيم جديدة كالثقافة الرقمية والمواطنة الرقمية والقيادة الرقمية التي تتكامل مع ما سبق من المفاهيم، لتكوين توجهاً جديداً في عالم تنمية التعليم العالي واستمراريته وديمومته بكفاءة وجودة، وتقترح الباحثة تصوراً لتنمية التحول الرقمي انطلاقاً من مجالات الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمحاور المتقاطعة مع التحول الرقمي وصولاً لأهمية وجود قادة مبتكرين رقميين لرسم خطة طريق نحو التنمية المستدامة، ومن أجل ذلك قدمت الباحثة إطاراً نظرياً وفكرياً لمتغيرات الدراسة ودرست علاقتهم معاً وعلاقة ذلك كله بالتنمية والاستمرارية، والهدف الأساس من بناء هذا التصور هو تقديم خطة لتطوير المخرجات التعليمية من الجامعات الفلسطينية وضمان الاستمرارية بالارتكاز على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ضوء القيادة الرقمية.

#### **فلسفة ومنطلقات التصور المقترح:**

اعتمدت فلسفة التصور المقترح للدراسة الحالية على إرساء الأسس الفكرية والعلمية والواقعية والمبادئ والقيم الأساسية التي تحدد آليات تطبيق التحول الرقمي من وجهة نظر الأكاديميين بالجامعات الفلسطينية، في ضوء فلسفة الرؤى والأهداف الاستراتيجية للتعليم العالي وتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوظيف ممارسات القيادة الرقمية، ومتطلبات تنفيذه بصورة إجرائية.

#### **المنطلقات الأساسية التصور المقترح:**

1. مسؤولية الجامعات في تحقيق أهداف العملية التعليمية وفق مواكبة متطلبات عصر التحول والتمكين الرقمي، إذ أصبح ضرورة لا مفر منها في تشكيل آليات تفكير وتكوين الأجيال الرقمية القادمة.
2. التحول الرقمي لا يتوقف فقط تطبيق التكنولوجيا داخل الجامعات بل هو برنامج شمولي كامل يمس الجامعة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً ويؤثر في كيفية تقديم العمليات التعليمية بشكل أسهل وأسرع.
3. استخدام التكنولوجيا داخل الجامعات يساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها لجميع العناصر في العملية التعليمية فتوظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل يخدم

سير العمل داخل الجامعة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع الطلبة مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

4. التوسع والانتشار في نطاق الجامعات للوصول إلى شريحة أكبر من الطلبة ليس فقط في نطاق محلي فقط إنما على النطاق الإقليمي والدولي من خلال التطبيقات والتقنيات المختلفة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ورغبة الجامعات لتحسين من التصنيف الخاص بها على جميع الأصعدة.

5. الوعي بتغير البيئة الاجتماعية وطبيعة العناصر والعوامل التي تؤدي إلى هذا التغيير حيث أصبحت مثار للجدل حول احتمالات حضارة إنسانية جديدة يعيشها مؤشرات انسان هذا الزمان في حداته وايضا ما بعد حداته الأمر الذي يجد الإنسان نفسه يقدم تنازلات خطيرة لمصنوعاته الآلية على مختلف المستويات المحتملة باجتماعية وسيطر الآلة على قراراته المختلفة.

6. الوعي بالمرتكزات الجديدة للواقع الاجتماعي؛ تتمثل في مرتكزات التحول الرقمي والواقع الافتراضي؛ من حيث مقوماته ومتطلباته وآلياته وتوجهاته التي تعتمد على التحولات في نمط التعامل البشري في الاتصال والتعليم والثقافة والإعلام والتجارة والقانون والإدارة وغيرها من المعاملات والاتصالات البشرية بأنواعها وصورها المتعددة وتبدلاتها الإلكترونية الجديدة والتي تتطلب التعامل معها بكفاءة.

7. الوعي بالثقافة المعلوماتية الجديدة وآليات استخدام تقنياتها بحسب شروطها التقنية وتوجهاتها واحتمالات هيمنتها بشكل أو بآخر على مختلف الظواهر البشرية في الوقت الراهن ومستقبلاً.

8. تمكين أطراف العملية التعليمية هو العامل الرئيس في ضمان تحقيق ونجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته ونجاح التحول الرقمي في التعليم وهذا يتطلب إرساء أصول البنية المؤسسية لبيئة التمكين.

9. نجاح واستدامة التحول الرقمي يتطلب جاهزية بيئة الجامعات والبنية التحتية فيها.

## أهداف الأساسية التصور المقترح:

يهدف هذا التصور لتنمية عملية التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية وبناء خطة طريق استشرافية لمستقبل العملية التعليمية بطريقة إبداعية لتمكين التحول الرقمي لضمان استمراريتها ولما كبة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتقنياتها في ضوء قيادة رقمية متمكنة، لذا فمن الضروري التركيز على الأهداف الآتية:

1- التوعية بأهمية التحول الرقمي ومدى ضرورته لمواجهة تحديات العصر ونشر مزايا وفوائد التحول الرقمي في التعليم لجميع أطراف العملية التعليمية من خلال رفع الوعي بالثقافة الرقمية وتوضيح الدور الإيجابي للتحول الرقمي في مواجهة الطوارئ والأزمات التي قد تواجه المنظومة التعليمية، ومدى أهمية دور التحول الرقمي في التعاون والتشبيك مع المجتمع والشركات الخارجية لمعرفة مستجدات سوق العمل والنماذج الاقتصادية المبتكرة لما لها علاقة وطيدة مع الخريجين من الطلبة، التوعية بالأدوار لأطراف العملية التعليمية وكسب الدعم المجتمعي والتشاركية في العملية التعليمية.

2- دعم وتمكين البنية التحتية بالأجهزة الرقمية والتقنيات التكنولوجية وتوفير شبكة انترنت عالية السرعة والجودة، وتوفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الاجهزة توفير برامج الحماية للبيانات والشبكات وتزويد أطراف العملية التعليمية بمهارات التحول الرقمي اللازمة لاستخدام التقنية في التعليم وتدريب أطراف العملية التعليمية على المهارات الأساسية لاستخدام المصادر التعليمية الرقمية وتدريبهم وتشجيعهم على ابتكار طرق وأساليب تعليمية حديثة تتماشى مع التحول الرقمي، وضمان توفير الأمن للمعلومات في العملية التعليمية لجميع الأطراف وحمايتها من الاختراق، توفير عمليات المتابعة والإشراف وتوفير ضمانات دقيقة للقياس والتقييم التربوي في منظومة التعليم الرقمي .

## أدوات التصور المقترح:

لصيغة التصور المقترح قامت الباحثة بالرجوع إلى:

أولاً: الإطار النظري والدراسات العربية والأجنبية السابقة.

ثانياً: نتائج التطبيق الميداني لأداة الدراسة.

ثالثاً: نتائج المقابلات مع عينة الدراسة.

رابعاً: تجارب الدول والجامعات العالمية والعربية التي عُرضت بالدراسة (الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، ماليزيا، سنغافورة، الامارات العربية المتحدة)

خامساً: أحداث وتوصيات (المؤتمر الدولي الأول للتحول الرقمي وتمكين المستقبل الرقمي في فلسطين).

**المتطلبات اللازمة لتطبيق التصور المقترح في ظل التحول الرقمي:**

بالاعتماد على الدراسات السابقة والتجارب العملية التحول الرقمي لخصت الباحثة أهم المتطلبات بالآتي:

### 1. المتطلبات التنظيمية

- دعم الإدارة العليا للخطوات الاجرائية للتحويل الرقمي في الجامعات الفلسطينية.
- وضع خطة استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي في الجامعات الفلسطينية، وتأطيرها في فترة زمنية محددة.
- نشر ثقافة أهمية التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية.
- منح الصلاحيات الممكنة للأشخاص ذي الشأن لعملية التحول الرقمي. وتنفيذ مبادرات مبتكرة.
- وضع خطة لإعداد القيادات وتدريبها وتطويرها.
- توفير الموارد المالية وتخصيص الموازنات اللازمة لعمليات التحول الرقمي.

### 2. المتطلبات التقنية

- إعادة صياغة وهندسة الإجراءات والاستفادة من الخدمات التقنية؛ لتحويلها بما يمكنها من تحسين عملية التحول الرقمي.
- توفير التجهيزات المادية والتقنيات اللازمة لعمليات التحول الرقمي في الجامعات.
- توفير البنية التحتية المناسبة من شبكات انترنت ومزودي خدمة وأنظمة وغيرها.

### 3. المتطلبات البشرية

- وجود قيادات مؤهلة تتمتع بالمهارات الإدارية والتقنية لتنفيذ التصور المقترح
  - استقطاب الكفاءات الرقمية المدربة بهدف تعزيز القدرات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي.
  - تبادل الكفاءات المتخصصة، والاستفادة من مخرجات المؤسسات والوزارات ذات العلاقة.
- مسوغات التصور المقترح لمواكبة التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية
- في ضوء متغيرات الدراسة الحالية، يمكن الاستناد إلى العديد من المسوغات، منها:
- الحاجة الماسة لتحسين جودة التعليم في الجامعات الفلسطينية.
  - التركيز الحديث على عملية تمكين التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية.
  - تطوير المهارات الإدارية للقادة ولأصحاب القرار للتعامل مع التحول الرقمي.
  - زيادة الوعي بأهمية التقنيات التكنولوجية والتحول الرقمي الممنهج لتحسين جودة العملية التعليمية.
  - زيادة الحاجة للقادة والأكاديميين الذين يمتلكون مهارات التعامل مع التحول الرقمي في ظل التطورات السريعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - ارتفاع مستوى التحديات التي تواجه الجامعات الفلسطينية في ضوء الوضع الراهن في العالم وتحولاته.
  - اتجاه وزارة التربية والتعليم العالي والبحث العالمي الرامي إلى تحقيق التميز في مجال التعليم والمساهمة في تحسين مؤشرات التعليم في فلسطين.
  - تزايد الحاجة إلى المهارات الحديثة في المجال التكنولوجي، والتي يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على تحقيق التحسين في الأداء.
  - تؤدي الجامعات دوراً بارزاً في تلبية احتياجات المجتمع وتطويره والمحافظة على أصالته ورفع مستواه الثقافي والمعرفي، ويتطلب ذلك السعي المتواصل للإبداع والتجديد والتطوير بما

ينسجم مع الواقع، ويخلق فرصاً كثيرة لتحقيق الأداء المتميز لجميع أصحاب المصلحة على اعتبار عملهم لخدمة المجتمع.

- الأثر الذي تركته الدراسات السابقة والمؤتمر الأول لتمكين التحول الرقمي في فلسطين، من توصيات بأن يوجه الجامعات الفلسطينية وجميع الوزارات والمؤسسات الداعمة والشريكة لتحريك دفة العمل نحو التحول الرقمي، وقد أشارت الدراسة لنتائج مجال واقع التحول الرقمي جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة بدرجات كبيرة، ونتائج مجال توظيف القيادة الرقمية كبيرة أيضاً:

- تحليل الوضع الحالي: حيث تم تقييم والتي تضمن واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية باستخدام أدوات التقييم المناسبة الاستبانة والمقابلات وقد تبين التالي:.

- أكدت الدراسة على واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بدرجات كبيرة، والذي يؤكد على أهمية ذلك نتائج محاور الاستبانة التي أعدت حيث تبين مجال البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.71)، تلاه مجال دعم الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (3.71)، ثم المجالات: الابتكار والاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (3.68)، ثم ثقافة التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.67) ثم الاتجاهات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.66)، وأخيراً مجال الموارد البشرية بمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.64) .

- أشارت الدراسة إلى امتلاك المدراء مهارات الإبداع رغم أن (60%) من المستجيبين أفادوا أن الأفكار التي يتم استخدامها أفكار روتينية يومية شهرية سنوية وفقاً لسياق العمل، ويحاولون إلى حد ما الاستفادة منها في تطوير البيئة التعليمية داخل الجامعات وذلك أن الأفكار المطروحة في حل المشكلات والتعامل مع الأزمات والطوارئ يجب أن تكون متجددة ومبتكرة.

- أشار ما نسبته (100%) من المستجيبين أنه يظهر تطبيق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالي البنية التحتية والموارد البشرية إذ (تمتلك الجامعات بنية تحتية متينة وتعمل على توفير الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد وطبيعة الكليات والمكتبات والعاملين، ويتوفر مراكز للحاسوب لمتابعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومسؤولون عن إدارة التعليم الالكتروني).

- حيث أكد جميع المستجيبين أن المجال هام جداً بالنسبة لجميع العناصر في العملية التعليمية ويخدم جميع المستفيدين ويساهم في عملية تنمية التحول الرقمي.

**الركائز والأولويات الأساسية للتصور المقترح في ضوء ما توصلت إليه نتائج الدراسة :**

#### **أولاً: مجال دعم الإدارات المختلفة**

بينت نتائج الدراسة أن مجال الإدارات المختلفة جاء بدرجة كبيرة ونستدل من ذلك على ضرورة التركيز على دعم الإدارات (الدعم المؤسسي، التنظيمي) في تنمية التحول الرقمي واتفقت هذه النتيجة وفقرات المجال مع تجارب الدول والمؤسسات التي تمت مراجعتها والتي تتضمن: عمليات التخطيط الاستراتيجي، الميزانية، الاهتمام بالبنية التحتية، دعم فرق العمل وتدريبهم ودعم الابداع والابتكار وإدارة التغيير مع تطوير العمليات الأساسية لدعم التحول للتعليم الرقمي.

#### **ثانياً: مجال تمكين الموارد البشرية**

بينت نتائج الدراسة أن مجال تمكين الموارد البشرية جاء بدرجة كبيرة وأن جميع التجارب التي استعرضتها الباحثة اعتبرت أن مجال الموارد البشرية هو أساس عملية التنمية وركزت على ضرورة الاهتمام (بتوفير عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات وتدريب الموظفين جميعهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفائاتهم لتناسب مع كل ما هو جديد وأكدت على ضرورة الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحول الرقمي).

#### **ثالثاً: مجال الاتصال والتواصل**

بينت نتائج الدراسة ان مجال الاتصال والتواصل جاء بدرجة كبيرة وتتوافق مع الأولويات التي تبني عليها جامعات بريطانيا وماليزيا عملية التحول لها، وذلك من خلال التركيز على منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات من خلال توفير واجهة ومنصة إلكترونية للتواصل مع جميع

المستفيدين داخل الجامعة وخارجها، وعلى تعاون الجامعة مع جميع المؤسسات التعليمية لتفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها، وضرورة توفير فرص وشراكة حقيقية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً.

#### رابعاً: مجال الابداع والابتكار

بينت نتائج الدراسة ان مجال الابداع والابتكار جاء بدرجة كبيرة وتتوافق مع الاولويات التي توليها جميع التجارب التي استعرضتها الباحثة وجاءت ببند (دعم الأبحاث وتطويرها، الاهتمام بالبحث والابتكار) والاهتمام بكافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي، وتشجع على القدرة على الابداع من خلال إيجاد بيئة تعليمية وبحثية تكنولوجية ذكية تحتفظ بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين.

#### خامساً : الاتجاهات الاستراتيجية

بينت النتائج أن هذا المجال جاء بدرجة كبيرة وهذا ما يتوافق أيضاً مع أهم الأولويات التي تدعم عملية التحول الرقمي في تجارب الجامعات وهذا المجال يتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعات من خلال وجود أهداف واضحة لتنفيذ التحول الرقمي، وهذ الأهداف تقاس بمدى أهميتها للبيئة ومدى قدرتها على لتحويل التهديدات إلى فرص يتم استغلالها في المستقبل تماشياً مع الثقافة الرقمية والميزانيات المرصودة.

#### سادساً: توفير الدعم والمتابعة والرقابة

بالرجوع للدراسات ولنتائج المقابلات تبين أن الدعم والمراقبة من أهم الأولويات التي يقوم عليها التحول الرقمي وذلك من خلال توفير الإطار التشريعي والدعم المالي والإداري ويتطلب ذلك توفير الميزانيات المناسبة، ووضع الإجراءات والقانونية التشريعية لتأمين التعاملات الرقمية، وحماية البيانات المتصلة بالجامعة وعناصرها التعليمية، وحماية الأفراد المتعاملين مع الجامعة كمنظمة رقمية بحد ذاتها، وتوفير على العمليات الداخلية على شبكة الجامعة وبرمجياتها وأنظمتها الخاصة، وكذلك تأمين أدوات الرقابة الخارجية؛ لحماية جميع العمليات والبيانات في الجامعة من الأطراف الخارجية.

## المبادئ التي يقوم عليها التصور المقترح

لا بد من تحديد نظام يحدد العلاقات وآليات التواصل بين جميع عناصر العملية التعليمية المشكّلة للمحيط الجامعي، وتقوم على مبادئ أساسية تجتمع هذه المبادئ بمفهوم الحوكمة الجامعية: وضع معايير وآليات حاكمة لأداء كل أعضاء الأسرة الجامعية من خلال تطبيق الشفافية والأساليب قياس الأداء ومحاسبة المسؤولين ومشاركة أطراف المصلحة في عملية صناعة القرار وفي عملية التسيير والتقييم (حديبي، 2020)، وأكدت تجارب الجامعات أيضاً على هذه المبادئ ولخصتها الباحثة بالتالي:

1. المحافظة على الوطن والشعب.

2. الالتزام بالأنظمة والقوانين والتشريعات.

3. الاحترام والتعبير عن الرأي بشكل آمن.

4. الشفافية والنزاهة والعدالة في جميع الأعمال.

5. مكافأة ذوي الأداء المتميز وتقديرهم.

6. الإدارة بالمشاركة والعمل بروح الفريق.

7. تقدير الشراكة وخدمة الإنسانية.

ويقوم التصور المقترح على الاعتماد على الخطة الاستراتيجية لوزارة التربية والتعليم العالي والبحث العلمي الفلسطيني وخطة التنمية المستدامة 2020-2030، التي تركز على تخصيص بعض بنودها لتتماشى مع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وتمكينه للوصول للتعليم المستدام، وتلخص الباحثة ما يقوم عليه التصور من خطة طريق بالشكل الآتي:



شكل (4): خطة الطريق للتصور المقترح.

## جدول (1.5): الخطة التشغيلية للتصور المقترح ولخصتها الباحثة بالجدول الآتي

|   |  |  |   |  |  |  |  |
|---|--|--|---|--|--|--|--|
| الرؤية: تتمثل في تمكين قطاع التعليم العالي رقمياً وتقنياً وتربوياً.   |  |  |   |  |  |  |  |
| الرسالة: مساعدة الجامعة في تحقيق تحولها الرقمي، ولعب دور رائد في تحقيق الهدف الاستراتيجي المتمثل في زيادة وتوفير فرص التعليم الرقمي بطويقة شاملة وملهمة للجميع. |  |  |   |  |  |  |  |
| <b>الأولويات</b>  |  |  |   |  |  |  |  |
| الأولويات الأساسية  |  | تنمية البنية التحتية وزيادة كفاءة وسرعة الإنترنت بالكامل.<br>الاهتمام بالمؤهلات والدورات وجاهياً وعن بعد<br>التواصل مع المتعلمين والمتعلمين المحترفين في جميع أنحاء العالم .<br>المساعدة في تحقيق إيرادات للجامعة. |   | الابتكار والاستثمار والتطوير باستمرار التعلم عبر الإنترنت والأنظمة لتعزيز تجربة التعليم الرقمي بالتعليم.<br>الاهتمام بالطلاب والباحثين بعد التخرج، والتواصل معهم وجاهياً بالحرم الجامعي وعبر الإنترنت. |  | العمل بالشراكة مع جامعات عالمية وشركاء التكنولوجيا للمشاركة في إنشاء برامج مفتوحة للتعليم المجتمعي والمستدام عبر الإنترنت يدعم التعلم مدى الحياة المتوافق مع الأهداف الاستراتيجية لخطة التنمية المستدامة العالمية. |  |
| <b>لتنفيذ الأولويات يجب أن تتركز الإجراءات على مايلي</b>  |  |  |   |  |  |  |  |
| تمكين الأولويات (الأهداف الفرعية)   | تحسين الخدمة وتطوير شبكات الاتصال الداخلية والخارجية | تطوير الموارد البشرية دعم الموظفين للوصول إلى أقصى حد من التطوير وضمان الأمان  | دعم الإدارات وإدارة بكفاءة التواصل عبر الفرق وتطوير العمليات الإدارية | ضمان الرفاهية التوازن بين العمل العلم والحياة  | التطوير الدائم التقييم المستمر والتحسين والمتابعة لضمان التحسين على جميع المستويات | ضمان دخل اضافي الحصول على إيرادات اضافية لضمان استدامة العمليات المالية وخدماتها   |  |
| تطبيق مبادئ الحوكمة ( لضمان الاستمرارية يجب الحرص على تحمل المسؤولية والعمل بكل ثقة ونزاهة وعدل وشفافية).   |  |  |   |  |  | القيم  |  |
| المبادئ   | التأثير والشمولية                                    | الجودة والالتقان   | الإبداع والتطوير  | التعاون والتشبيك   |  |  |  |
|   | القدرة على التكيف مع احتياجات المستخدمين             | القدرة على توفير فريق لضمان المتابعة وإيجاد الحلول الدائمة .   | القدرة دعم للابتكار والإبداع والتطوير الدائم                          | العمل على التعاون الداخلي مع المجتمع والعمل فيه التشبيك مع العلاقات الخارجية   |  |  |  |

|  |  |   |                         |
|--|--|---|-------------------------|
| تطوير التعليم عبر الإنترنت بكفاءة وسرعة وضمان الدرجات العلمية والمؤهلات الفرعية وتأمين الدورات للمتعلمين للجميع مما يساعد على تحقيق إيرادات الجامعة. | ابتكار أنظمة التعلم عبر الإنترنت واستثمارها وتطويرها باستمرار لتعزيز تجربة التعليم الرقمي للطلبة والباحثين المتخرجين في الحرم الجامعي وعبر الإنترنت. عقد دورات وورشات تدريبية لتعزيز عملية التحول الرقمي. تعزيز الابتكار والإبداع عن طريق المكافآت والرعم المعنوي والمالي. | العمل بالشراكة مع جامعات عالمية وشركاء تقنيين للمشاركة في إنشاء تعليم رقمي مستدام عبر الإنترنت يدعم التعلم مدى الحياة . التعاون والاستفادة من خبرات الجامعات التي حققت نجاحاً واضحاً في عملية التحول الرقمي. التشبيك مع مختلف المؤسسات والوزارات الداعمة للجامعات مالياً لتبني عمليات التحول ولتطوير البنية التحتية اللازمة . | آليات التطبيق للأولويات |
|--|--|---|-------------------------|

### الأهداف الاستراتيجية للتصور المقترح:

1. تطوير وتقديم مجموعات مستدامة و متماسكة من الدورات التدريبية لتلبية احتياجات عناصر العملية التعليمية.
2. تطوير نماذج فعالة لتطوير الدورات التدريبية عبر الإنترنت وتقديمها لجميع المستفيدين بما يتماشى مع سياسة الجامعة.
3. خلق فرص التعلم للمتعلمين والطلاب والمهنيين المجتمعيين الذين يمكنهم الاستفادة من التعليم والتدريب على أساس العمل من المجتمع البحثي بالجامعة.
4. المشاركة في إنشاء محتوى تعليمي مفتوح وتطوير أنظمة الصدى لإعادة الاستخدام وإعادة الاستخدام والمشاركة عبر منصات التعلم عبر الإنترنت لدعم شبكة الجامعة للتعليم عبر الإنترنت.
5. تطوير وتقديم التعلم المدمج والمتوفر عبر الإنترنت للطلاب في الحرم الجامعي.
6. زيادة مشاركة الطلاب في التعليم الرقمي بما في ذلك استخدام الأنظمة والمشاركة الشاملة في التعلم عبر الإنترنت.
7. مسح كامل لتقنيات وأنظمة التعليم الرقمي الجديدة والناشئة لدعم تعليم الطلاب بشكل مرن وشامل ويضمن الوصول إليه.

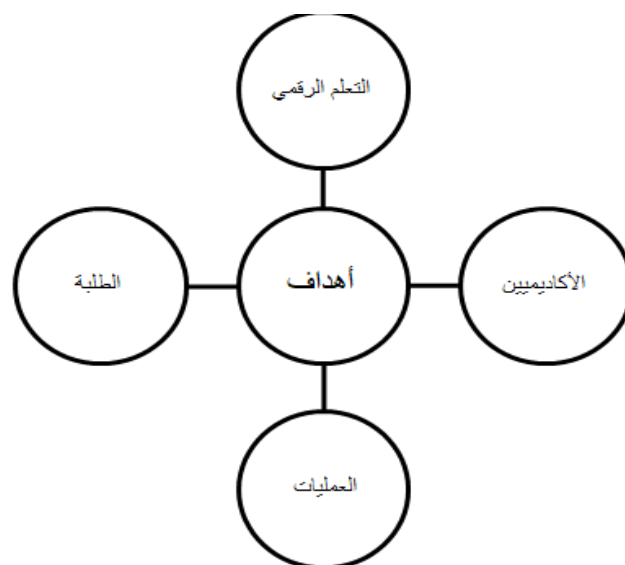
8. الاستثمار في صيانة وتعزيز أنظمة التعليم الرقمي، وشراء أنظمة جديدة عالية الجودة لدعم تجربة الطلاب، بما في ذلك أنظمة التقييم الرقمية.

9. زيادة مشاركة الموظفين في التعليم الرقمي، وإنشاء وظيفة تحسين التعليم الرقمي عبر الجامعات، وتوفير القيادة الاستراتيجية للموظفين العاملين في هيئة التدريس الذين يدعمون التعليم الرقمي.

| الاجراءات التنفيذية  | اهداف التعلم الرقمي                   |
|--|---------------------------------------|
| معرفة وتطبيق النموذج الأنسب لتطوير تصميم مناسب للتعلم عن بعد لتسجيل الطلبة، والباحثين والمتعلمين للحصول على تعلم دائم ومتواصل.   | النماذج والأساليب                     |
| دعم الباحثين والمتعلمين من خلال تأمين بعض الدورات المجانية عبر الانترنت  | الباحثين والمتعلمين                   |
| تأمين الدعم الفني لحل المشاكل التي قد تواجه المتعلمين والطلبة ومساعدتهم بالإجابة عن متطلباتهم.   | الدعم الفني                           |
| مشاركة الطلبة لخبراتهم وتجاربهم الناجحة لدعمها وعرض ابحاثهم وابتكاراتهم عبر الانترنت، وتطوير وابتكار التعليم عبر الانترنت بشكل دائم ومستمر لجذب الباحثين والمتعلمين دوماً. | تشجيع الطلبة والباحثين                |
| دعم تطوير الممارسات الرقمية للموظفين، وتوفير فرص محسنة لإشراكهم عبر الانترنت   | تطوير الموظفين                        |
| دعم الباحثين ومنتقفيهم بأهمية نشر البحوث وتشجيعهم بشكل مستمر ومكافأتهم   | دعم الأبحاث والمشاريع                 |
| العمل بتعاونية لجعل عملية التحول الرقمي عملية مقبولة ومرغوبة من خلال التواصل والتشبيك مع الجامعات العالمية الكبرى والتنسيق معها بالدورات والمواد التعليمية.                | التواصل والتشبيك                      |
| تسهيل توليد الاتصالات من خلال العمل مع شركاء داخليين وخارجيين لتأمين مشاريع التعلم عبر الانترنت للمتعلمين.   | التشبيك مع الشركاء الخارجيين          |
| الاجراءات التنفيذية  | اهداف تنمية الطلبة                    |
| دعم الطلبة والمتعلمين عبر الانترنت والتواصل معهم لضمان عملية التعليم وتشجيع المشاركة والتفاعل .  | دعم الطلبة والمتعلمين                 |
| الحرص على تطبيق الجودة الأكاديمية في جميع الدورات التدريبية عبر الانترنت بالكامل.  | الجودة الأكاديمية                     |
| تقديم مجموعة خدمات من الدورات التدريبية عبر الانترنت والبرامج، والحفاظ على الجودة.   | إدارة ملفات الطلبة (portfolio)        |
| الانخراط والتواصل مع مجتمع طلاب التعلم عبر الانترنت لزيادة المشاركة الايجابية والاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية والأدوات وفرص التعلم عبر الانترنت في تعلمهم.              | مشاركة الطلبة في عملية التعليم الرقمي |
| الانخراط والتواصل مع مجتمع الأكاديميين وموظفي الدعم- لزيادة المشاركة الايجابية والاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية والأدوات في ممارساتهم في التعليم                         | طاقم العمل-المشاركة في التعليم الرقمي |

|  |                          |
|--|--------------------------|
| تعزيز الخدمة والجوانب ذات الصلة من استراتيجية للتحويل الرقمي للموظفين  | خدمة ترقية العاملين      |
| دعم وتوفير الموارد لتحسين التعليم الرقمي عبر الجامعات، وتوفير القيادة الاستراتيجية لموظفي دائرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودعم الاستراتيجية والاشرف على للتعليم الرقمي. | تعزيز التعليم الرقمي     |
| تحليل البيانات لدعم الأنشطة القائمة ولضمان التحسين المستمر   | التقييم المستمر          |
| الاجراءات التنفيذية  | أهداف العمليات والأنظمة  |
| دعم عملية تصميم الأنظمة المناسبة في رحلة المتعلم (لضمان الاتصال بالكامل، ممزوج، مختلط، إلخ)  | دعم الأنظمة              |
| تحسين أنظمة وأدوات الأنظمة الرقمية بما يتماشى مع احتياجات المستخدمين   | تحسين الأنظمة            |
| لتعزيز المنصات والأدوات التكنولوجية أولا بأول لضمان جودتها   | متابعة الأنظمة           |
| توفير أنظمة وتقنيات التعليم، الحفاظ على وظائف النظام الأساسي المصممة لتوفير التعلم المدمج عبر الانترنت والعمل على فهم القيود وأنظمة الحماية                                  | توفير أنظمة بديلة        |
| الاجراءات التنفيذية  | أهداف التوجهات والعمليات |
| دعم من خلال تطوير قوي وفعال لتمكين إدارة أعمال الخدمة والأهداف المالية   | دعم العمليات             |
| دعم وتوفير عدد كافٍ ومناسب من الموظفين لتلبية الطلب على أنشطة الخدمة   | دعم الأنشطة              |
| تزويد المديرين المباشرين بالأدوات التي تمكنهم والتأكد من أن جميع الموظفين لديهم خطط تطوير مناسبة   | تطوير الأنشطة            |
| الدعم من خلال تحديد العمليات لضمان التميز في إدارة الخط، تطوير الموظفين، داخلي الاتصالات ورفاهية الموظفين تمثيا مع خطط الخدمة  | ضمان التميز              |
| البنية التحتية توفير بنية تحتية مناسبة للدعم في الحرم الجامعي والعمل عن بعد لضمان الكفاءة وتلبية الاحتياجات الفردية  | متابعة البنية التحتية    |

في ضوء ما سبق فتى الباحثة أن هناك عناصر أساسية لا تكتمل أهداف التحول الرقمي إلا بها، لخصته الباحثة بالشكل الآتي:



شكل (5): العناصر الأساسية التي تؤثر وتتأثر بتحقيق الأهداف.

## الاجراءات التنفيذية للتصور المقترح:

بناءً على ما جاء بالأدب النظري وماركزت عليه الدراسات السابقة وتجارب الجامعات والنماذج العالمية بعملية التحول الرقمي وبناء الاستراتيجيات لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتركيزها على أربع غايات أساسية لا تتحقق إلا بإجراءات وآليات مدروسة ضمن إمكانيات الجامعات وخططها التنفيذية، كما هو ملاحظ بالجدول الآتي:

### جدول (2.5): الاجراءات التنفيذية للتصور المقترح

| الغايات الأساسية للخطة التحول الرقمي - والاجراءات التي تسهم بتحقيقها  |  |
|---|--|
| الغايات والأهداف  | إجراءات وآليات التنفيذ   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الغاية: تمكين الموارد البشرية</li> <li>الأهداف: <ul style="list-style-type: none"> <li>تمكين الموارد البشرية والارتقاء بمستوى الأداء .</li> <li>تطوير الطاقم الأكاديمي والإداري وإكسابهم مهارات تساعدهم على التحول الرقمي.</li> <li>تطوير منظومة الإبداع والابتكار واحتضان الإبداعات العلمية والتكنولوجية.</li> </ul> </li> </ul>  | <p>عقد ورش العمل لتنمية القدرات والمهارات أثناء العملية التعليمية.</p> <p>وضع آليات وخطط لربط برامج الجامعات بمراكز التدريب المتنوعة.</p> <p>تنظيم ورشات عمل دراسية وتدريبية تهدف لاستخدام أسلوب التعليم عن بعد والتعليم المدمج).</p> <p>إجراء تقييم دوري ومتواصل لأساليب التعليم المتبعة ونتائجها.</p> <p>توفير التقنيات التكنولوجية اللازمة لإنتاج والوصول للمعلومات بسهولة.</p> <p>دعم إجراء البحوث العلمية والمشاريع الإبداعية.</p> <p>تعزيز الفرص للمتميزين والمبدعين والموهوبين من الأكاديميين والطلبة واستثمار طاقاتهم الفكرية والإبداعية والابتكارية.</p> <p>توفير التقنيات والبيانات التكنولوجية اللازمة لتطوير الجامعة والارتقاء بمستوى أداؤها.</p> <p>ربط شبكة الإنترنت الداخلية بشبكة معلومات دولية وأنظمة دولية.</p> <p>عقد برامج تدريبية لتطبيق التكنولوجيا في التعليم الجامعي .</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>الغاية: الارتقاء بالبنية التحتية والتكنولوجية.</li> <li>الأهداف: <ul style="list-style-type: none"> <li>توفير بنية تحتية مادية وتكنولوجية ترتقي بمستوى بيئة الجامعات وتخدم العملية التعليمية.</li> <li>توفير بيئة تساعد على توظيف المعرفة لتوائم سوق العمل ولتلبية الاحتياجات المحلية. تحسين مستوى الخدمات المقدمة لمجتمع الجامعة الداخلي والخارجي.</li> <li>تطبيق المعايير العالمية الذكية في تصميم وإنشاء المرافق الجامعية الجديدة وصيانة المباني الجامعية لتكون أبنية ذكية.</li> </ul> </li> <li>الغاية: التحول بالأداء القيادي للجامعة في الحكم والقرارات والأداء الإداري.</li> <li>الأهداف: <ul style="list-style-type: none"> <li>تطوير الهياكل التنظيمية والعمليات الإدارية.</li> <li>تقديم خدمات متعددة لتحقيق الرفاهية في البيئة</li> </ul> </li> </ul> | <p>تأمين عدد من البرامج التعليمية مثل المناهج الرقمية والكتب الالكترونية وتوفير نظم تعليمية مستحدثة net support learning، online من خلال البيئة الافتراضية وكالتعليم الالكتروني والتعليم المدمج والتعليم عن بعد.</p> <p>تجهيز القاعات الدراسية بالتقنيات والأدوات اللازمة للتطبيق.</p> <p>إنتاج محتوى تكنولوجي إلكتروني متكامل للمساقات</p>  |

|  |   |
|--|---|
| <p>الدراسية.</p> <p>تحديث الهيكل التنظيمي بما ينسجم مع متطلبات الجامعة .</p> <p>وضع اجراءات لتطوير وتوثيق النظم واللوائح الإدارية بما يتماشى مع الأنظمة المحلية والعالمية، وأن تتضمن الأنظمة بنوداً تدعم عمليات الابتكار والتحفيز.</p> <p>إعداد خطة طوارئ للتعامل مع الأزمات والظروف الطارئة.</p> <p>إعداد أدلة للسياسات بالجامعة شاملة لعمليات الجامعة الرئيسية على أن تكون متاحة للجميع.</p> <p>توجيه المستثمرين والمؤسسات نحو أهمية التحول الرقمي بالجامعات نظراً لأهمية مساهمتهم في التحول الرقمي.</p> <p>تطوير برامج عملية لتطويع المعرفة لتنمية التحول الرقمي بكافة عناصره وجوانبه التعليمية.</p> <p>وضع آليات للاستفادة من خبرات التجارب الخارجية في مجال تنمية التحول الرقمي.</p> <p>إجراء المشاريع المشتركة مع الجامعات المحلية والخارجية، وتشجيعها من خلال إعداد قواعد بيانات محدثة للأبحاث العلمية الداخلية والخارجية.</p> <p>إجراء تحسينات على وسائل الأمان المستخدمة في الوصول للمعلومات.</p> <p>تعزيز وتطوير بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعة.</p> <p>إيجاد نظام اتصالات متكامل بدعم التقنيات التكنولوجية الحديثة.</p> | <p>الجامعية.</p> <p>رفع كفاءة العمليات المالية لزيادة حجم الإنفاق على تطوير المعرفة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الغاية: تطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات والاتصالات متكاملة لتكوين شبكة معرفة.</li> <li>• الاهداف:</li> </ul> <p>تطوير برامج عملية لتطويع المعلومات والمعرفة لزيادة الجوانب العملية في البرامج الأكاديمية.</p> <p>تعزيز بنية الشبكات وأنظمة الاتصالات في الجامعات.</p> <p>توفير أنظمة وآليات تجعل من مراكز الجامعة وأقسامها وحدات لتوليد ونتاج المعرفة .</p> <p>تطوير أنظمة لتخزين الملفات واسترجاعها .</p> <p>تطوير أنظمة إدارة التوي التعليمي بكافة عملياتها.</p> |
|--|---|

في ضوء ما سبق تلخص الباحثة التصور المقترح بأنه (الاستراتيجية والخطة من الرؤية إلى العمل)، فالتصور المقترح هو مخطط لإرشاد الجامعات خلال التحول الرقمي، بالاعتماد على

رؤية طموحة لقيادة القطاع في توفير تعليم رقمي مبتكر ومهمة واضحة لمساعدة الجامعة في تحقيق التحول الرقمي. من خلال التركيز على الأولويات من الأهداف التي تتلاءم مع أهداف التنمية المستدامة، بحيث تلعب دوراً رائداً في زيادة توفير التعليم الرقمي السهل والوصول الشامل والملهم للطلبة والباحثين والمتعلمين، مدعوماً بمبادئ الجودة والتميز والابتكار والتأثير والعدالة والشفافية، لتفود عملية التحول الرقمي بطريقة ناجحة.

### ملخص للخطوات التي يقوم عليها التصور المقترح

يمثل التحول الرقمي رحلة فريدة من نوعها لكل جامعة من الجامعات الفلسطينية، ويتم تحديد مسارها إلى حد كبير من خلال ثقافة الموارد البشرية (أكاديميين، طلبة) ومرونتها للتكيف والتنفيذ، يبدأ التحول الرقمي من خلال بناء استراتيجية تكنولوجية رقمية وإجراء تحسين على الوضع الراهن ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال قياس الإمكانيات الرقمية الحالية ومعرفة الواقع لتحديد أفضل هيكل عمل لأنشطة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بعد ذلك يتم تحديد المتطلبات والخطط مع تحديد الفرص والتهديدات للتحول الرقمي لعمل خطة شاملة ومحكمة لكافة الظروف تركز على الأهداف والركائز الأساسية الهامة تدفع بعجلة التحول إلى الأفق المنشود، وأخيراً، وجود قيادة قادرة ومدربة على التنفيذ والتغيير الجديد والاهتمام بالحوكمة ونشر القوانين والأنظمة والتشريعات لتضمن عملية الاستمرارية والاهتمام بالمتابعة الرقابة وسير العمليات والاجراءات وصولاً للتحول الرقمي .

### التحديات التي قد تواجه التصور المقترح في تحقيق تنمية التحول الرقمي في فلسطين

ترى الباحثة أنه مازال هناك العديد من التحديات التي تواجه كثير من الجامعات الفلسطينية ومؤسسات التعليم العالي، تتمثل في: محدودية الموازنات المرصودة المقدره، ونقص المهارات والقدرات ووجود الفجوات الرقمية. وبعض الثغرات بالجاهزية التقنية من تضارب المبادرات، والتعقيدات والعقبات القانونية والتشريعية، نقص المعايير والتشريعات وأطر العمل، والمخاوف المرتبطة بأمن خصوصية البيانات، وعدم الترخيص لمزودي خدمات الانترنت والبنوك في إنشاء شراكة وأنظمة لتسهيل عملية التحول الرقمي.

## أوجه الالتقاء والاختلاف مع التجارب والجامعات والاستفادة منها بالتصور المقترح

تتفق فلسطين مع التجارب السابقة باتجاهها نحو التحول الرقمي وسعيها للتخطيط لتقديم خدمات رقمية تركز على تمكين الشعب والقوى العاملة وموائمة الظروف للتكيف مع العالم الرقمي الجديد والعمل على مشاركة القطاعات الأخرى كالقطاعات البنكية وغيرها.

إذ ركز التصور على أهداف رئيسية ارتكزت عليها استراتيجية الولايات المتحدة وماليزيا كتركيزها على تمكين الوصول إلى المعلومات والخدمات الحكومية الرقمية بجودة، والقدرة على تكيف الحكومة مع العالم الرقمي الجديد، والاهتمام بالبنية التحتية وانهاز الفرصة لشراء وإدارة الأجهزة والتطبيقات والبيانات بطرق ذكية وأمنة، وتحفيز الابتكار وتحسين جودة الخدمات، واستفاد التصور من تجربة جامعة ديلاور بالاهتمام وتحسين الكفاءة الإدارية، وتعزيز خبرات التعلم، وتمكين الطلبة وهندسة العمليات الإدارية ومحاولة الاهتمام بالميزانية وتخفيض النفقات، والتركيز على الإجراءات كاستراتيجيات التعلم الفعال والاهتمام بنشر التقنيات والمستحدثات الالكترونية بطريقة تخدم الكفاءة المؤسسية وتطوير الهيئة التدريسية والموظفين (الموارد البشرية) وإمكانية تخفيض عدد الموظفين أو إعادة توزيعهم، وتخفيض أسعار المطبوعات الورقية وغيرها من الفوائد.

اتفق التصور مع التجربة البريطانية في عملية التحول الرقمي في العناية بتمويل التعليم وتخصيص ميزانية لدعم الخطط والتركيز على أهدافها، وتحديد الأهداف الرئيسية بانتهاء الخطط الاستراتيجية للجامعات والتوجه لدمج التعليم الرقمي مع التكنولوجيا بشكل مناسب، والتركيز على بناء شخصية الطالب، وتطوير نظام إداري مرن كجزء من التعلم مدى الحياة للجميع، وتمكين الجامعات لتلبية احتياجات المتعلمين وذويهم وطموحاتهم من أجل تحقيق التنمية، وعلى الدعم المؤسسي الذي يركز على عمليات التخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير مع تطوير العمليات الأساسية لدعم التحول للتعليم الرقمي، ودعم الأبحاث وتشجيع الابتكار والإبداع، وهذا ما يتفق مع خطط أغلب الجامعات الفلسطينية إذ تسعى فلسطين لتحقيق التنمية المستدامة وإيصال التعلم الجيد للجميع تحقيقاً لخطتها الاستراتيجية المعتمدة، لهذا ركز التصور على أهمية التركيز على الطلبة كعنصر هام وأساسي في التحول الرقمي، وبوّبت الباحثة هذا البند بمسمى أهداف تنمية الطلبة ووضعت له خطوات اجرائية لتعزز من الأهداف ولتسهل عملية تحقيقه وتنفيذه.

اتفق التصور المقترح مع الاولويات الرئيسية لتجربة جامعة ليدز البريطانية في التحول الرقمي اذ تركزت على ثلاث أولويات رئيسية كتمكين الكادر التعليمي وتدريبه، والابتكار والابداع، واهتمت بالتشبيك والتواصل وذلك من خلال العمل على تطوير الشراكة مع جامعات عالمية وشركاء تقنيين للمشاركة في إنشاء تعليم مفتوح ومستدام ومجتمعي، وهذا ما أكدت عليه الباحثة بالتصور على ضرورة التشبيك والتعاون الداخلي والخارجي مع جميع القطاعات بطريقة تخدم الجامعات مالياً أولاً ودعمًا للطلبة والأبحاث وصولاً لفتح باب سوق عمل لخريجي الجامعات.

استفاد التصور من تجربة سنغافورة في التحول الرقمي في التفكير بجعل تمكين العمليات التكنولوجية أفقية تعتمد على البيانات والمعلومات والاتصالات وتنفيذاً للرسالة والسياسات التربوية، واستفادت من تجربة سنغافورة بالتركيز على الاجراءات التي تدعم الأهداف بالتصور كاستقطاب المميزين وتنمية المواهب وبناء منصات تكنولوجية تعليمية متطورة خاصة بالجامعات الفلسطينية وتواءم مع البنية التحتية وإمكانات الكادر، استفاد التصور من نموذج جامعة ناياغ التقنية بالتركيز على أهداف رئيسية كتعميق نقاط القوة برعاية الموهوبين والتميزين، والاهتمام بعملية التشبيك مع المؤسسات والتعاون مع المجتمع والانفتاح على التخصصات التي تشمل النجاح والتنافسية والاهتمام بتغذية وتنمية القادة والتركيز على القيم الأساسية والحوكمة كالشفافية والنزاهة والاحترام والمحافظة على الهوية والوطن والشعب، وتقدير الشراكة وخدمة الإنسانية، والاهتمام بالركائز الهامة في الخطة الاستراتيجية أهمها رعاية القادة ذوي الشخصية والكفاءة والرشاقة المعرفية.

استفادت الباحثة بإثراء التصور من تجربة الإمارات العربية المتحدة في عملية التحول الرقمي بالتركيز على بنود وأهداف الاستراتيجية وأخذت منها ما يتلائم مع البنية التحتية لفلسطين وأنظمة الانترنت في الجامعات الفلسطينية، والتركيز على هدف الحفاظ على مجتمع آمن ومستقر قدر الإمكان بطريقة تضمن وصول التعليم للجميع. استفاد التصور من تجربة جامعة حمدان بن محمد الذكية في الامارات من الاهتمام بالبيانات والعناصر بشكل متكامل بهدف إلى تحقيق حاجات الطلبة والهيئة التدريسية والخريجين والمهنيين على حد سواء، ويظهر التزام الجامعة بالتركيز على الطلبة من خلال حرصها الدائم على توفير الدعم الكامل لهم.

تميز التصور المقترح بالتركيز على المتابعة للتقنيات والأنظمة لضمان دعم عملية التعليم، والاهتمام باستثمار وصيانة وتعزيز أنظمة التعليم الرقمي، والتركيز على ضرورة شراء أنظمة

جديدة عالية الجودة لدعم تجارب الطلاب الموهوبين وغيرهم والتركيز على أنظمة التقييم الرقمية بالعملية التعليمية، وضرورة زيادة مشاركة الموظفين في التعليم الرقمي، وتوفير القيادة الرقمية لدعم عملية التعليم الرقمي.

## الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيد.

1.5 مناقشة النتائج.

2.5 التوصيات.

3.5 المقترحات.

الملخص.

## الفصل الخامس

### مناقشة وتفسير أسئلة الدراسة

#### تمهيد:

يتناول هذا الفصل مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، ومن ثم تقديم مجموعة من التوصيات لتنمية التحول الرقمي في ضوء التصور المقترح للجامعات الفلسطينية وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

#### وفيما يلي عرض لذلك:

#### 1.5 مناقشة السؤال الأول

الذي ينص على: " ما واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.76) بوزن نسبي (75.2%)، وهذا يعني أن واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة.

وتعزو الباحثة ذلك للانتشار الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لمواكبة للتطور ومدى اهتمام التعليم العالي بتطبيق التكنولوجيا لجعلها نهجاً استراتيجياً، خاصة بعد جائحة كورونا التي وجهت التعليم نحو الاندماج وتطبيق مختلف التقنيات التكنولوجية بطريقة تنافسية بغية بلوغ أهداف التعليم وتحقيق الرؤى التي ترنو لها، وتأكيداً على سعي الجامعات للوصول إلى الجودة وذلك من خلال الاهتمام بمجالات عديدة كالاستراتيجية وما يحققها ومدى معرفة جميع عناصر العملية التعليمية بها، والتركيز الكبير على الاهتمام بتطوير البيئة التحتية بطريقة تخدم الأهداف المنشودة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( حقي و الكنج، 2022) التي دلت أن مستوى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر في تطوير جودة التعليم الجامعي، ودراسة (علواش، 2021) ودراسة (فيسة، 2018) التي أكدتا على أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم الاستراتيجيات الوطنية التي تسعى مختلف الدول لتطويره والنهوض به،

واعتبرته أنه المدخل الرئيسي للطاقت البشرية، ودراسة (عسول، دور تكنولوجيا ادلعلومات والتصالات يف تحقيق جودة التعليم العالي، 2017) التي أكدت على أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي وأنه طريقة للوصول للتميز ومواكبة التطورات والتحديات العالمية، لما تحققة من رقي وتنمية للمجتمعات ودراسة (يحياوي و بوحديد، 2017) و(بوبكر ن.، 2016) التي أكدت على العلاقة الوطيدة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي وانتشار التعليم وتحسين مستواه والحصول على مخرجات ذات كفاءة عالية، وتختلف مع دراسة كل من (ساكف و دجميل، 2018) التي أظهرت وجود علاقة طردية ما بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسهيل عملية تقديم الخدمات في الجامعات على مستوى العلاقات الانسانية التي تربط أعضاء هيئة التدريس بالإدارة والطلبة العكس وهذا بدوره يؤثر على جودة العملية التعليمية.

- جاء مجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.77)، تلاه مجالي البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمتوسط حسابي (3.76)، وأخيراً مجال استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.75) .

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن تطبيق التكنولوجيا أصبح أساساً لا ينبغي التغافل عنه في ظل الظروف والأزمات التي تواجه التعليم في الجامعات الفلسطينية، إذ إن تطبيقها أضحي ضرورة تستوجبها سياسات التعليم بالعالم أجمع لملاحقة التطورات في عالمنا اليوم، وأكدت دراسة (Anhader, 2022) على أهمية التكامل في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي، وأهمية تطبيق للمشاركين (الأكاديميين) تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال معرفتهم في الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجامعات، وأن تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات له أثر كبير جداً لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب. وأن برامج التدريب على التطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس لعبت أيضاً دوراً هاماً في تعزيز جودة التعلم لدى الطلبة.

- جاءت الفقرة (1): "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تتضمن استثمار المقدرات التكنولوجية والمعلوماتية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.94)، تلاها الفقرة (3) " لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." بمتوسط حسابي (3.75)،

ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.72، 3.7، 3.68).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أنه تمتلك الجامعات الفلسطينية خطة استراتيجية وتُعرف أعضاء هيئة التدريس بها وتعرضها على موقعها الإلكتروني وتُسعى دائما لتحقيقها فبعض الجامعات تأخذ برأي بعض أعضاء هيئة التدريس عند التخطيط الاستراتيجي كونهم عناصر فعّالة بعملية التخطيط والتنفيذ، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Anhader, 2022) التي أشارت إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال معرفتهم في الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجامعات، ودراسة (ساكف و دجميل، 2018) التي أكدت على أهمية تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصال وضرورة وجود خطة استراتيجية تحوي الرؤية والرسالة والأهداف . وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التعليم العالي بالجامعة الجزائرية يؤدي إلى انتشار التعليم وتحسين مستواه وتخفيض التكاليف، وتختلف مع دراسة كل من دراسة (ابو سنالة، 2021) التي أشارت إلى وجود فجوة بين الخطط الاستراتيجية والتطبيق في الجامعة، ودراسة ( صيام و لبّان، 2018) التي جاءت نتائج دراستها بدرجة متوسطة لتطبيق واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولصياغة للاستراتيجية في الجامعة، وأشارت دراسة (Anhader, 2022) إلى أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال معرفتهم في الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجامعات، وبينت نتائج ودراسة (Karna & Kesh, 2020) التي أشارت إلى عدم وجود استراتيجية واضحة لتنفيذ سياسة تعليم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتمويل البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتطوير المهني لموظفي الجامعة لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطوير الأكاديميين.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية جاء بدرجة تساوي (3.76) وبوزن نسبي (75.16%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): "تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.85)، تلاها الفقرة

(3) " يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل." بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.75، 3.73، 3.71، 3.73).

وتعزو الباحثة ذلك نتيجة للواقع الذي عاشه أعضاء هيئة التدريس بفترة جائحة كورونا وما تحتم عليهم من استخدام برامج جديدة وهذا يدل على مدى تركيز الجامعات على معرفة كوادرها للتعامل مع الأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT)، ويظهر بتطبيقها لخطواتها الإجرائية لتحسين الجامعات، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (ساكف و دجميل، 2018) التي خلصت أنه يوجد تباين على مستوى جامعات الجزائر بمعرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودراسة (حقي و الكنج، 2022) التي أظهرت أن مدى اهتمام الجامعات بمعرفتها بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات ودراسة (Anhader, 2022) التي أظهرت أنه يمكن للمشاركين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) من خلال معرفتهم للخطة الاستراتيجية والتشغيلية للجامعات، وتختلف مع كل من دراسة (يحياوي و بوحديد، 2017) ودراسة (Adam & Maytha, 2022) اللتان أشارتا إلى الافتقار في الرؤية الشاملة نحو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي وكيفية التعاطي معها.

- جاءت جميع المتوسطات الحسابية لمجال تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة.

- جاءت الفقرة (1): "تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تتضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.86)، تلاها الفقرة (3) "توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة" بمتوسط حسابي (3.78)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.77، 3.75، 3.74، 3.7).

وتعزو الباحثة النتيجة لما هو ملموس من تركيز التعليم العالي وخاصة الجامعات الفلسطينية اليوم على ضرورة استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتوفير خدمات إلكترونية ذات جودة عالية لما به من فوائد في تقليص الوقت والجهد وتحسين الانتاجية في العمل الإداري والأكاديمي بما يحفظ استمرارية العمل خاصة في حالات الطوارئ، وتتفق

هذه النتيجة مع دراسة (Yadav و Gupta، 2022) التي طبقت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة منهجية حديثة واتبعت طرق جديدة في استضافة التعليم، وأكدت على أن تطبيق أدوات جديدة عبر الإنترنت ودعم الأنظمة الأساسية السحابية والذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) والتفاعلات الافتراضية والفصول الدراسية المقلوبة ثورة في التعليم العالي، ودراسة (Jadhav, Patil, & Gaikwad, 2022) التي أكدت أن تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) أحد العوامل الرئيسية في نجاح التدريس والتعلم المعتمدين على التكنولوجيا، وتختلف مع دراسة (Anhader, 2022) التي أظهرت معاناة المشاركين من صعوبات في تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في التعليم العالي.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات " يساوي (3.76) وبوزن نسبي (75.25%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (3): " يتوفر بالجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84)، تلاها الفقرة (1) " توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.." بمتوسط حسابي (3.83)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.79، 3.74، 3.72، 3.65).

وتعزو الباحثة ذلك نتيجة لما تسعى له الجامعات من تطوير لبنيتها التحتية وقدرتها العلمية لتقديم أفضل ما يليق بالمجتمع الفلسطيني ومدى إيمانها بأن الاهتمام بالبنية التحتية وسيلة لتسهيل وتسريع عملية التواصل بين الجامعات داخلياً وخارجياً ومع مراكز الأبحاث في مختلف أنحاء العالم، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (Anhader, 2022) التي أظهرت مدى اهتمام الجامعة بتحسين البنية التحتية دراسة (عسول، 2017) التي أبدت اهتمامها بتطوير البنية التحتية لما بها من أهمية بتطوير جودة التعليم العالي وتشابهت مع دراسة (ساكف و دجميل، 2018) التي أظهرت وجود علاقة طردية بين وجود بنية تحتية ملائمة وعلاقات

جيدة مع أعضاء هيئة التدريس وتحسين المخرجات الجامعية، وتختلف مع دراسة دراسة ( صيام و لبّان، 2018) التي أشارت لضعف البنية التحتية وتواضع خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وأكدت بتوصياتها على ضرورة هو ضرورة توافر البنية التحتية ونشر الوعي التكنولوجي في الجامعة، دراسة (لاشين، 2022) التي أظهرت أن أبرز سلبيات مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعة ضعف البنية التحتية (كشبكة الإنترنت، وضعف ممارسة الأعمال الإدارية، وضعف إنتاج وتسويق المقررات الإلكترونية، وضعف تطوير نظم التقويم والامتحانات، وقلة تفعيل نظام الإدارة الإلكترونية والفهرسة والجرد الإلكتروني في المكتبات كليات الجامعة، وبالتالي تباطؤ في تنشيط البوابة الإلكترونية للجامعة وكلياتها باللغات الأجنبية المختلفة، وضعف الدعم المالي والتجهيزات التكنولوجية المخصصة للتدريب في مجال تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

## 2.5 مناقشة السؤال الثاني

الذي ينص على: " ما واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة التحول الرقمي والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " التحول الرقمي " يساوي (3.68) بوزن نسبي (73.56%).

وتشير الباحثة إلى أن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة، وتعزو ذلك لكون التحول الرقمي أصبح الوسيلة المثلى في الجامعات لجميع عناصر العملية التعليمية فأصبح ضرورة ملحة وليس ترفاً خاصة بعد الجائحة إذ أن كل الجهات الرسمية والقطاع الخاص بات يستثمر في قطاع التكنولوجيا، نظراً لكونه يقلل العمل الرتيب والجهد ويزيد استغلال التكنولوجيا في الخدمات الجامعية بشكل أسرع وأفضل، وأن التحول الرقمي للجامعات أصبح ضرورة لمواكبة التطور الحاصل في التكنولوجيا التي غيرت من طرق التفكير والسلوك، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Mohamed Hashim, Tlemsani, & Matthews, 2022) التي ركزت على أهمية السير نحو التعليم العالي باستراتيجية واضحة للتحول الرقمي والاهتمام بثقافة التحول الرقمي، ودراسة واتفقت مع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي هدفت للتعرف على مدى

جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي، واتفقت مع دراسة (بن ناجي ف، 2020) بالتطرق لواقع البنية التحتية وبعد الاتصال والتواصل ومناقشة ثقافة التحول الرقمي، ومع دراسة (السيد خ، 2022) بالتركيز على بعدي كالثقافة الرقمية والبنية التحتية واتفقت مع دراسة (العجري، 2022) التي طرحت الابعاد التي يجب أن تدرس للوصول لاستراتيجية متكاملة وموحدة قابلة للتطبيق علي مستوي الجامعات .

- جاء مجال البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.71)، تلاه مجال دعم الإدارات المختلفة بمتوسط حسابي (3.71)، ثم المجالات: الابداع والابتكار والاتصال والتواصل بمتوسط حسابي (3.68)، ثم ثقافة التحول الرقمي بمتوسط حسابي (3.67) ثم الاتجاهات الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.66)، وأخيراً مجال الموارد البشرية و بمتوسط حسابي حسب الترتيب (3.64) .

وتعزو الباحثة ذلك إلى إيمان الجامعات بأهمية وجود بنية تحتية متينة مخطط لها لتحقيق التحول الرقمي بطريقة مثلى لتخدم أهداف التعليم، فالبنية التحتية بالجامعات بحاجة إلى النظر إليها ليس كمشاريع أو أصول منفصلة وأولوية لابد منها وذلك من خلال تتبع آليات واضحة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية في الأزمات وغيرها من المواقف التي تستدعي استمرارية العملية التعليمية وذلك من خلال توفير خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها وتوفير خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات والعاملين، وتطوير شبكة داخلية وخارجية لضمان الاتصال مع المؤسسات الأخرى، وتبني الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحول الرقمي بصورة مثلى، ونظراً لكون تأسيس بنية تحتية بأبعادها متطلب من متطلبات التحول الرقمي في ظل الثورة التكنولوجية المتسارعة .

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال دعم الإدارات المختلفة جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " دعم الإدارات المختلفة " يساوي (3.71) وبوزن نسبي (74.2%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): " تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي أولوية في معاملاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.92)، تلاها الفقرة (2) " توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية للوصول للتحول الرقمي." بمتوسط

حسابي (3.7)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.69، 3.67، 3.66، 3.62).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التخطيط لمشروع التحول الرقمي يجب أن يتمحور حول الخطط العامة للجامعات والوزارات والخطط العالمية وليس على تقنية بعينها، وتشير الباحثة أن مجالات التركيز الأساسية لدعم الإدارات المختلفة تساعد بتحديد مؤشرات الأداء الرئيسية للجامعات، والحفاظ على إمكانية قياس التحول، وتسريع وقت تحصيل القيمة المرجوة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد خ.، 2022) التي دلت على الاهتمام بالدعم المؤسسي للتحول الرقمي في الجامعات من خلال الاهتمام بالتطوير والأبداع المستمر، ودراسة (عبدالعزيز، 2022) التي أظهرت أن مدى أهمية العلاقة بين التميز المؤسسي والتحول الرقمي، واتفقت مع دراسة (Mohamed Hashim, Tlemsani, & Matthews, 2022) التي أوصت بضرورة أن تضع الجامعات منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات والعمل على توفير الدعم لجميع الأبعاد ذي الصلة، وتختلف مع دراسة كل (Adam & Maytha, 2022) التي تظهر الافتقار إلى الرؤية الشاملة وبالتالي التأثير على كفاءة التحول الرقمي وهيكل البيانات ومعالجتها، ودراسة (عبد الحليم، جوهر، و عبد الرحمن، 2022) التي توصلت إلى وجود هشاشة في البنية التحتية بالجامعات، ضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وغياب الدعم للوصول للإنترنت بين المستفيدين، إضافة التكلفة المالية الضخمة التي يتطلبها التحول الرقمي.

- جميع المتوسطات الحسابية لهذا مجال ثقافة التحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "ثقافة التحول الرقمي" يساوي (3.67) وبوزن نسبي (73.33%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): "توضح إدارة الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها الفقرة (3) "تستخدم إدارة الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.68)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.65، 3.65، 3.63، 3.59).

وتعزو الباحثة النتيجة لاهتمام الجامعات بنشر رؤيتها واستراتيجيتها للجميع فالجامعات تقوم بنشر الرؤية والرسالة على مواقعها الإلكترونية، وتتفق هذه النتيجة مع دراستي (الشمري ذ.، 2022) و(عبدالعزيز، 2022) التي أظهرتا اهتماماً كبيراً بثقافة التحول الرقمي وضرورة الاهتمام بالموظفين وإطلاعهم على كل ما هو جديد، وتتفق كذلك مع دراسة (بريك، 2022) التي ركزت على ضرورة عقد دورات تدريبية لتنمية قدرات الأعضاء، واتفقت مع (ماضي و أبة حجير، 2020) التي اهتمت بضرورة تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية، وتختلف مع دراسة كل من دراستي (عبد الرحمن ا.، 2020) و(الشمري م.، 2020) التي لم تتطرق لبعد ثقافة التحول الرقمي.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي " يساوي (3.71) وبوزن نسبي (74.24%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): " لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.81)، تلاها الفقرة (2) " تتيح إدارة الجامعة خدمات الدعم الفني لجميع الإدارات." بمتوسط حسابي (3.73)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (6)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.72، 3.71، 3.68، 3.62).

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية تهتم بتوفير خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها قدر الإمكان فلمس خلال تجربة الجامعات الفلسطينية مدى اهتمامها بتوفير خطوط انترنت عالية السرعة وذلك لزيادة كفاءة المخرجات الرقمية ولمدى ضرورة أن تكون السرعة ملائمة لاحتياجاتها، بالإضافة لمدى اهتمامها بتوفير خدمات تسهم في تسهيل عملية التعامل الرقمي لدى جميع عناصر العملية التعليمية لضمان استمرارية العملية التعليمية وهذا ما ظهر من خلال تتبعها لآليات واضحة لتقديم الخدمات الإلكترونية في الأزمات والطوارئ، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد خ.، 2022) و(ماضي و أبة حجير، 2020) التي أكدت على ضرورة توفير كافة العوامل الداعمة لجهوزية الجامعات الفلسطينية

نحو التحول الرقمي كالتركيز على توفير البيئة الإدارية والمالية إضافة إلى تأهيل الموارد البشرية والتنظيمية اللازمة لنجاح عملية التحول التي ثبت أن لها العديد من المزايا في العملية التعليمية، ودراسة (الدهشان ، 2020) التي دلت أن متطلبات تحويل الجامعات إلى جامعات ذكية، تعتمد على رؤية رقمية وبنية تحتية ذكية كوجود عناصر بشرية ذكية وتوفر بيئة تعليمية تعليمية وإدارة ذكية واتفقت النتائج مع دراسة (عبدالعزيز، 2022) التي أكدت أن البنية التحتية مطلب هام من متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق الجودة والتنافسية والتميز المؤسسي، واختلفت مع دراسة (ابو ستالة، 2021) التي توصلت الدراسة لعدة نتائج تضعف عملية التحول منها؛ أن هناك ضعفاً في تخطيط المقررات الدراسية الخاصة بالتعليم الإلكتروني فيما يخص تكنولوجيا المعلومات، وغياب عناصر التحديث في المقررات التعليمية المحاسبية بما يتلاءم وتكنولوجيا المعلومات، وانعدام البنية التحتية، كما أنه هناك فجوة بين الخطط الاستراتيجية والتطبيق كما أن مدخلات التعليم المحاسبية لا تتلاءم مع نظم تكنولوجيا المعلومات، وبعض الصعوبات التي تتعلق بأعضاء هيئة التدريس من خلال ضعف القدرة في استخدام اللغة الانجليزية.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الموارد البشرية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الموارد البشرية " يساوي (3.64) وبوزن نسبي (72.89%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): " يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.79)، تلاها الفقرة (2) " يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحول الرقمي." بمتوسط حسابي (3.64)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.63، 3.59، 3.57).

وتعزو الباحثة ذلك للظروف التي واجهتها الجامعات الفلسطينية في السنتين السابقتين ومدى توجهها بعناية لاختيار عدد من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لتنماشى مع حالة الطوارئ والأزمات وهذا يؤكد على مدى اقتناع الجامعات بأن الرأس المالي البشري وإعداده وتدريبه أساس لا غنى عنه لإنجاح عملية التوجه

الالكتروني والتحول الرقمي، وأكدت على ضرورة أن يتحلوا بمهارات وكفايات تمكنهم من التعامل مع أي تحول جديد يستوجب التوجه بمنحى مختلف في العملية التعليمية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السواط و الحربي، 2022) إذ اهتمت بتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، ودراسة (عبد الحليم، جوهر، و عبد الرحمن، 2022) التي أظهرت الأسس النظرية للتحول الرقمي للجامعات تتم من خلال الاهتمام برأس المال البشري بالجامعات، وسلطت الضوء على الجهود المبذولة نحو تفعيل دور التحول الرقمي لتعزيز رأس المال البشري، وتتفق كذلك مع دراسة (Vladislav, Loučanová, & Fernando, 2022) التي أشارت إلى أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي يعد محركاً للتوجه الإبداعي والاجتماعي للموارد البشرية، وتتفق نتيجة دراسة (Al Najjar, Al Shobaki, & El Talla3, 2022) التي جاءت بدرجة كبيرة لبعدها البشرية، وهذا يؤكد على مدى أهمية هذا المجال في عملية التحول الرقمي، وتنسجم مع أهم التوصيات التي توصلت إليها دراسة (السواط و الحربي، 2022) التي تؤكد على أن الموارد البشرية المؤهلة من أهم المتطلبات للتحول الرقمي، وضرورة الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس تحقق كفاءة الأداء الأكاديمي.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الاتصال والتواصل جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال "الاتصال والتواصل" يساوي (3.68) وبوزن نسبي (73.51%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): "تضع إدارة الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.74)، تلاها الفقرة (2) "تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية." بمتوسط حسابي (3.71)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.67، 3.64، 3.62).

وتشير الباحثة في ضوء النتيجة إلى أن الاتصال والتواصل في عملية التعليم يعد حقلاً واسعاً إذ أنه تقنية إجرائية أساسية لا يمكن الغنى لتسهيل عملية تبادل المعارف وتنمية العلاقات على جميع المستويات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن أ.، 2021) ودراسة (العجري، 2022) و (Nazarov, Zherdev, & Averbukh, 2021) التي دلت على أهمية خلق بيئة

جامعية رقمية متكاملة تستند على بنية تحتية وتقنية ملائمة وعلاقات تهتم بالاتصال والتواصل والتشبيك والمشاركة الفعلية بعملية التحول الرقمية وأكدت دراسة (العدوان، 2022) و(السواط و الحربي، 2022) على أن الاتصال والتواصل من أهم متطلبات التحول الرقمي.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الابداع والابتكار جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الابداع والابتكار " يساوي (3.68) وبوزن نسبي (73.55%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): " تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي.." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.78)، تلاها الفقرة (3) " تحت إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الالكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية." بمتوسط حسابي (3.67)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (4)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.63، 3.63).

وتعزو الباحثة ذلك كون أن عملية التغيير والتحول الرقمي تحتاج لقائد مبدع يستطيع أن يقود العملية التعليمية بطريقة تسهم بتحقيق التنافسية والجودة معاً، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2022) التي دلت على أن توفير المناخ الإبداعي ضرورة لازمة من أجل المشاركة والتطوير واتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وتختلف مع دراسة كل من (كمال ومحمود، 2022) التي حصلت على درجة متوسطة لبعد الاتصال والتواصل وأكدت على أن المرونة التنظيمية داخل الجامعة تستلزم هيكلية افقية سليمة وقرارات تدعم عملية الابتكار والابداع وتحرص عليها.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الاتجاهات الاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الاتجاهات الاستراتيجية " يساوي (3.66) وبوزن نسبي (73.22%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): " تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي.." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.78)، تلاها الفقرة (5) " تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع

المستويات." بمتوسط حسابي (3.7)، ثم الفقرة (6)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.65، 3.4، 3.61، 3.59).

وتعزو الباحثة ذلك نظراً لتبني الجامعات لتوجهات استراتيجية جديدة في التعليم يدفعها للتميز وأعطائها شكلاً وبعداً مؤسسياً جديداً وذلك باتباع خطط وتوجهات حديثة وتنفيذها على مستوى العملية الأكاديمية، وهذا بدوره قد يسهم في تغيير التوجهات الأساسية في الجامعات وبالتالي التأثير على المتطلبات التنظيمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد خ، 2022) التي دلت أن الدعم المؤسسي والتوجهات الاستراتيجية عمليتان هامتان في تنفيذ التحول الرقمي وأظهرت دراسة (بن ناجي ف، 2020) أن التحول الرقمي وقياسه يتناسب مع التخطيط المبدع لتطبيق نظام الجامعات الجديد وسيحقق نقلة نوعية في مسيرة الجامعات عند تنفيذه بطريقة سليمة وبالتالي تنافسية تعليمية في بيئة أكاديمية إبداعية ذات جودة وقدرة على تطوير مخرجات العملية التعليمية، واتفقت مع دراسة (عبد الرحمن ا، 2020) التي أكدت على ضرورة التركيز على التوجهات الاستراتيجية وفهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرتها على التحول الرقمي لتحويل التهديدات إلى فرص يتم استغلالها في المستقبل الرقمي.

### 3.5 مناقشة السؤال الثالث

الذي ينص على: "ما واقع القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين؟"

- جميع المتوسطات الحسابية للمجالات الفرعية لاستبانة القيادة الرقمية والاستبانة ككل جاءت كبيرة، وبشكل عام يمكن القول: بأن المتوسط الحسابي لاستبانة " القيادة الرقمية " يساوي (3.59) بوزن نسبي (71.7%)، وهذا يعني أن واقع القيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة وفقاً لآراء أفراد العينة على الدرجة الكلية ومجالات الاستبانة.

وتعزو الباحثة النتيجة لما شاهده الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية لدور القيادات الجامعية في التعامل مع التطورات التكنولوجية الحديثة مؤخراً، ومدى اهتمامهم بالتعلم الإلكتروني وصولاً للتحول الرقمي، إذ يعتبر عملية التحول الرقمي من أهم الأطر التي يتجه لها التعليم العالي بشكل عام، لذا فضرورة وجود قائد لديه من المهارات الرقمية ما يؤهله لمسايرة ومواكبه هذا التطور من خلال الاهتمام بالعديد من الأبعاد كالابتكار والابداع والمخاطرة

والممارسات المهنية الملموسة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العلياني، 2022) و(الفايد و محمد، 2022) التي اهتمت بمعايير القيادة الرقمية في التعليم العالي، ومدى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات أظهرت ضرورة الإلمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء العمليات الإدارية، ودراستي (محمود ا.، 2022) و(الحربي ح.، 2020) ركزتا على الممارسات القيادة الرقمية في ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا والتعليم للقيادة.

- جاء مجال الرؤية والاستراتيجية في الترتيب الأول، وحصل على أعلى متوسط حسابي (3.64)، تلاه مجال الممارسات المهنية بمتوسط حسابي (3.61)، ثم المجالات: الابداع والابتكار بمتوسط حسابي (3.59)، وأخيراً مجال المخاطرة بمتوسط حسابي (3.51).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى حرص القيادة الجامعية على اتخاذ قرارات صائبة نحو التحول وقدرتها على استشرف الرؤى وصياغتها باستراتيجية ممكن أن تنفذ بطريقة سليمة، كون قرارات القائد في الجامعات هي التي تحدد حجم التغيير والتحول ونوعه واتجاهه، وسلوك القائد يحدد المناخ والجو التنظيمي بطريقة تساعد للوصول للمخرجات .

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الرؤية والاستراتيجية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الرؤية والاستراتيجية " يساوي (3.64) وبوزن نسبي (72.73%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال.

- جاءت الفقرة (1): "تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.84)، تلاها الفقرة (5) " تعمل القيادة الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم." بمتوسط حسابي (3.6)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.59، 3.58، 3.57).

وتعزو الباحثة ذلك لكون الخطة الاستراتيجية للجامعات تبنى على أساس الخطة الاستراتيجية الخمسية لوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني والخطط الدولية للتنمية المستدامة وخطط التعليم العالمية لليونسكو التي من شأنها رفع كفاءة القدرة المؤسسية لتحسين الوضع التنافسي، وذلك من خلال توفير قيادات أكاديمية وإدارية مختارة وفقاً لمعايير محددته وتعمل على تنفيذ

جميع الخطط المنصوص عليها بطريقة تراها مناسبة مع الجو العام للجامعات، وكما يتضح لدى جميع الجامعات الفلسطينية أن الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تحت متناول أيدي الجميع فهي على الموقع الإلكتروني للجامعات، وتلتزم الجامعات بتنفيذها والعمل على تطبيقها بطرق مناسبة لجميع عناصر العملية التعليمية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صبيح، 2020) التي أكدت على ضرورة بناء خطة استراتيجية قادرة على تلبية التغيرات التكنولوجية المصاحبة الانتشار فيروس كورونا، ونشر الوعي الثقافي بأهمية التحول الرقمي، أما دراسة (زيدان، 2021) أظهرت النتائج تفوق الجامعة في مؤشرات القياس الخاصة بالخطط الاستراتيجية والعمليات التي يتم تنفيذها بشكل يخدم توجهها نحو الرقمنة.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الممارسات المهنية جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الممارسات المهنية " يساوي (3.61) وبوزن نسبي (72.12%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): " تتابع القيادة الجامعية العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.69)، تلاها الفقرة (5) " تتابع القيادة الجامعية إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني." بمتوسط حسابي (3.64)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، ثم الفقرة (3)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.59، 3.56، 3.55).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أهمية الاتصال والتواصل في العمليات الإدارية إذ تتابع القيادة الجامعية جميع الأمور عن بعد وتقوم باستخدام الأنظمة والتقنيات والهواتف الداخلية لمتابعة سير العمليات الإدارية، وتتفق النتيجة مع دراسة (محمود ا.، 2022) ومع دراسة دراسة (Antonopoulou, Halkiopoulou, Barlou, & Beligiannis, 2021) التي ركزت على تقسيم المسؤوليات القيادية بين الأكاديميين ذوي المهارات المختلفة بالترتيب للتعامل بشكل جماعي مع مجموعة مسؤوليات القيادة المطلوبة ضمن مجموعة متنوعة من السياقات، وتختلف عن دراسة (الفايد و محمد، 2022) أن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات جاءت بدرجة متوسطة، ودراسة (ال كردم، 2020) التي أوصت بضرورة وجود سياسات وأنظمة ولوائح متعلقة بتوظيف ممارسات القيادة للتحول الرقمي.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال الابتكار والإبداع جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " الابتكار والإبداع " يساوي (3.59) وبوزن نسبي (71.8%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال

- جاءت الفقرة (1): "تقدم القيادة الجامعية حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية..". في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.66)، تلاها الفقرة (3) " تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لاستحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات عملية التعلم." بمتوسط حسابي (3.6)، ثم الفقرة (5)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (2)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.58، 3.57، 3.53).

وتعزو الباحثة ذلك نظراً لتبني الجامعات عدة أنماط؛ ابداعية وابتكارية وتعمل على تقديم حلول مبتكرة في التعامل مع المشكلات ومع المواقف التي تواجههم، فتعرف الباحثة القيادة الابداعية اعتماداً على هذا المجال بأنها القدرة على التغيير والتجديد والإصلاح في الممارسات المُتبناه لإحداث تطورات كمية ونوعية داخل الجامعات مع التركيز على اكتشاف المشكلات وحلها وتهيئة المناخ التنظيمي البيئي بأفضل ما يكون بهدف الوصول للأهداف، إن الربط بين القيادة والإبداع ضرورة لاستمرار العمليات الإدارية الرقمية داخل الجامعات، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زيادة، 2021) التي دلت على وجود علاقة بين توفر مقومات الادارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية، ومع دراسة (Antonopoulou, Halkiopoulos, Barlou, & Beligiannis, 2021) التي توصلت نتائجها على أن المشاركين أظهروا مستوى عال من القيادة الابداعية والمعاملات.

- جميع المتوسطات الحسابية لمجال المخاطرة جاءت بدرجة كبيرة، كما جاء المتوسط الحسابي للدرجة للمجال ككل بدرجة كبيرة، بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمجال " المخاطرة " يساوي (3.51) وبوزن نسبي (70.18%)، وهذا يعني أن اتفاق أفراد العينة بدرجة كبيرة على فقرات هذا المجال،

- جاءت الفقرة (1): "تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة." في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3.57)، تلاها الفقرة (2) " تتقبل القيادة الجامعية العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج"

بمتوسط حسابي (3.54)، ثم الفقرة (4)، ثم الفقرة (3)، ثم الفقرة (5)، بمتوسطات حسابية على التوالي (3.51، 3.49، 3.43).

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن للقيادة الجامعية دور هام في تحقيق الأهداف التنظيمية رغم صعوبتها وتعقدها، لم دور القيادة لم يعد يسعى لتحقيق هدف واحد، وإنما يركز على تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والتي تشوبها المخاطر، وتعد طريقة التعامل معها مؤشراً واضحاً لنجاح القيادة وفعاليتها، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (الحربي ح.، 2020) التي أوصت بأن يكون المدراء أكثر وعياً بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم للتعامل مع المواقف المختلفة والمشكلات والمخاطر، ودراسة (الراجحي، 2021) التي أشارت لأهمية استقطاب الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة وإعادة هندسة النظم الرقمية في كافة قطاعات الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية، ودراسة (زيدان، 2021) التي وقفت على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالجامعات وحاولت اتخاذ اجراءات جديدة قادرة على النهوض بالعملية التعليمية بمنظور جديد، وتختلف مع دراسة (كمال و محمود، القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، 2022) التي أظهرت أن القيادات الرقمية تعاني من تعقيد الإجراءات الإدارية، وتداخل مسؤوليات اتخاذ القرار اللازم للتحويل، كما أن تحقيق المواطنة الرقمية لدى القيادات جاءت بدرجة متوسطة، ويرجع ذلك إلى عدم توافر الدعم الفني المطلوب بالجامعة؛ لضمان استمرار تطبيق عملية التحول الرقمي والإدارة الرقمية، بالإضافة إلى أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية كانت متوسطة.

#### 4.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

أشارت النتائج إلى أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

يتضح من النتائج السابقة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي، أي أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد ذلك من مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يعد مفتاح التحول الرقمي إذ تركز عليه جميع العمليات بمختلف أنواعها إدارية وأكاديمية وغيرها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (زيدان، 2021) التي أشارت إلى الدور البارز لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع التحول الرقمي ولأهمية علاقتها مع الجامعة وتأثيرها على المناخ البيئي والتنظيمي وتحليلها للجوانب الإيجابية والسلبية والفرص والتحديات التي تؤثر على الجامعة بشكل عام إن السياسات

العالمية بشكل عام، كما اتفقت مع دراسة (بوبر ن، 2016) في معرفة دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التحول الرقمي في التعليم العالي.

### 5.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

التي تنص على: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الدرجة الكلية لمقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والدرجة الكلية لمقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

وبينت النتائج إلى أنه:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كأحد مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين.

يتضح من النتائج السابقة إلى أنه يوجد علاقة ارتباطية (طردية) إيجابية قوية بين مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية، أي أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد ذلك من مستوى القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، والعكس صحيح.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى أهمية تبني استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات بطريقة تكاملية تخدم القيادة الرقمية في اتخاذ القرارات وعملية الاتصال والتواصل وتحقيق ثقافة تنظيمية واضحة الأسس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي توصلت إلى علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الرقمية ومدى دعم الإدارة العليا للتحول

الرقمي، واتفقت مع دراسة (زيادة، 2021) التي وجدت علاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مقومات الإدارة الرقمية وتنمية القيادة الإبداعية للقادة، ودراسة (عبدالعزیز، 2022) التي أوجدت أن الأبعاد الأساسية لتكنولوجيا المعلومات (التخطيط الاستراتيجي، البنية الأساسية لاستخدام الانترنت، التدريب على تكنولوجيا المعلومات) مطلباً أساسياً لنجاح التحول الرقمي.

### 6.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

التي تنص على: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين"

وأشارت النتائج على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الرقمية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، وتعزو الباحثة النتيجة إلى تبني القيادة الجامعية لنمط القيادة الرقمية التي تستوجب بعض المعايير التي يجب أن يمتلكها القائد ليكون قادرة على التكيف مع الثورة التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة المتسارعة ولترسيخ قيم الجامعة وتطبيق أهدافها واحتياجاتها، وهذا ما يؤكد على أهمية أن يكون القائد الجامعي استباقياً في رؤيته مدركاً للتحديات المستقبلية قادراً على استشعار المخاطر ومؤمناً بأهمية التحول الرقمي ويسعى لخلق ثقافة التغيير التي تُعزز تطبيق أجندة واضحة بعد اقناع الموظفين بها وتدريبهم عليها للوصول لحالة من التغيير الرقمي بطريقة تتماشى مع القرارات الواقعية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العدوان، 2022) و(السواط و الحربي، 2022) التي أكدت على أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية للقادة من خلال اكسابه المهارات اللازمة وصقل إمكانياته وقدراته وتدريبهم على أنماط إدارية جديدة، والاهتمام بتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل التطوير وصنع اتخاذ القرار للوصول للتنمية المستدامة، كما اتفقت مع دراسة (Hashim, Tlemsani, & Matthews , 2022) التي طورت نموذج نوعي يدعو إلى تحقيق التحول الرقمي للوصول لمزايا تنافسية للجامعات.

## 7.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

التي تنص: " تُعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات متغيراً وسيطاً بين مهارات التحول الرقمي والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين".

وأشارت النتائج إلى أنه يوجد تأثير لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

وعلى ذلك ؛ فإن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يؤثر إيجابياً على القيادة الرقمية، والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، ولها علاقة طردية مباشرة معهما، بمعنى أنه كلما زاد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات زاد مستوى القيادة الرقمية وزاد مستوى التحول الرقمي. حيث تبين أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لعبت دوراً وسيطاً بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي.

وتعزو الباحثة توسط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات العلاقة بين القيادة الرقمية، والتحول الرقمي إلى كونها أساساً لا يتحقق إلا بها إذ لا يمكن أن يتحقق التحول الرقمي دون وجود بنياناً متيناً من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القائم على بنية تحتية كاملة ذو مواصفات وجودة عالية وإعداد أفراد قادرين ومؤهلين للعامل معها، ضمن سياسات واستراتيجيات واضحة لتحقيق التحول الرقمي الذي يقوم أيضاً على مبدأ اختيار القائد المناسب يحمل توجهات فكرية واضحة، قادر على التعامل مع أبعاد التحول الرقمي ضمن خطة استراتيجية ويمارس بمهنية عمليات القيادة بطريقة مدروسة ويواجه التهديدات ويستغل الفرص المناسبة للارتقاء بالجامعات بطريقة تلائم التسارع المتلاحق بعملية التطور التكنولوجي والتحول الرقمي.

## 9.5 مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة

التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

بينت النتائج إلى أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى معرفة الأكاديميين بمدى أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التحول الرقمي وتأثيرها على إثراء العملية التعليمية إذا ما تم استخدامها بطريقة مخطط لها.

- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى وعي الأكاديميين في جميع التخصصات وثقافتهم اتجاه التحول الرقمي وممارسات القيادة في الجامعات الفلسطينية.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين لمتغير الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح جامعة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه جامعة الخليل قد تميزت بفروق مع الجامعات الأخرى نظراً لتضمينها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ببرامجها وسياسات خططها وسعيها إلى التحول الرقمي الجاد في إطار التنافس كما يراه أعضاء هيئة التدريس في الجامعة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (لاشين، 2022) التي أكدت على وجود فروق بين الجامعات لصالح جامعة طنطا، واتفقت مع دراسة (لوس، 2023) التي بينت أن الفروق كانت لجامعة سوهاج بالنسبة للجامعات المصرية،

وتختلف مع دراسة (علواش، 2021) التي ركزت على جامعة نظراً لاختيار الباحث العينة القصدية، واختلفت مع دراسة (سالكف و دجميل، 2018) فبينت أنه لا يوجد فروق بين الجامعات.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير نوع الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح الجامعات العامة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية مؤخراً تبنت السياسات التي أسهمت في نجاح ونشر ثقافة التحول الرقمي، أن الجامعات العامة تدار وتمول السلطة الوطنية الفلسطينية هي تحت إشرافه وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2023)، إضافة إلى أنه من الملاحظ أن الجامعات العامة قامت بالعمل على توظيف الأدوات والتقنيات ووضع استراتيجيات لتوظيف التكنولوجيا في التعليم العالي، بأساليب مبتكرة لتحقيق التعلم وتحديد احتياجاتهم وتنمية مهاراتهم وإكساب الأكاديميين والعاملين المهارات التقنية لضمان عملية التحول الرقمي، بطريقة تختلف عن الجامعات الخاصة التي تبرم اتفاقيات خاصة بها قد لا تعلن سياساتها بالطريقة التي نفسها التي تتبعها الجامعات العامة. وتتفق النتيجة مع دراسة (المطرف ف.، 2020) ودراسة (السيد خ.، 2022) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين بمتغير الدرجة العلمية، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح أستاذ دكتور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن كون الأكاديميين لديهم ثقافة متشابهة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي والقيادة الرقمية كونهم يعملون ببيئة واحدة ضمن سياسات تعليمية محددة وتختلف بمدى تطبيقهم لهذه الثقافة وممارستها ضمن بيئة رقمية فجاءت النتيجة لصالح أستاذ دكتور ويكمن ذلك كون من يصل لرتبة أستاذ دكتور له فرصة أكبر بتوليه

منصباً قيادياً ويكون قادراً على اتخاذ القرارات ومتابعتها وتقييمها ضمن أطر رقمية واضحة، نظراً لخبرته.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين، لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة أكثر من 10 سنوات.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عدد سنوات الخبرة لدى الأكاديميين يكون لديهم وعي للتعامل مع الخطط والتوجهات الاستراتيجية، وقد يكون لديهم من المهارات المكتسبة والدورات التي تم أخذها ما يؤهلهم لتقبل التحول الرقمي أسرع من غيرهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (هداد، 2017) التي أشارت إلى وجود فروق دالة إحصائية لأثر الخبرة التدريسية، ولصالح المدرسين ذوي الخبرة 10 سنوات فأكثر.

#### 10.5 مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة

التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

- وجاءت النتائج كالتالي:

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجنس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى كون التحول الرقمي لا يقتصر على جنس دون الآخر فهو يؤثر على المجتمع بشكل عام والبيئة الجامعية بشكل خاص فالتحول الرقمي ثقافة لا بد من الانخراط بها واتفقت مع دراسة (ماكمنج، 2021) أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزل لمتغيري (الجنس، واختلقت مع دراسة (الشمري ذ، 2022) التي أظهرت نتائجها وجود فروق ذات دلالة إحصائية في النوع لصالح الذكور.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحول الرقمي من شأنه أن يؤثر في مختلف جوانب العملية التعليمية بكافة التخصصات ويؤثر على ثقافة التعليم وعلى ثقافة الأفراد بشكل عام، إذ اتفقت مع دراسة (السيد خ.، 2022) إذ جاءت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة التحول الرقمي في تبعاً لمتغير التخصص.

- تبين أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح جامعة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جامعة الخليل جامعة عامة تختلف عن جامعة فلسطين خضوري التي تعد جامعة حكومية وجامعة فلسطين الأهلية التي تعد جامعة خاصة، ولها أهداف تُعنى بالمحافظة على البيئة الثقافية و إتاحة فرص متساوية لجميع الراغبين في التعليم العالي كما هو معلن على موقعها الإلكتروني.

وتختلف مع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى إلى الجامعة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير نوع الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح الجامعات العامة.

وتعزو الباحثة ذلك لوجود اختلاف بالتوجهات والسياسات التربوية المتبناة في الجامعات واختلاف التمويل اللازم لنشر وممارسة ثقافة التحول الرقمي، ونظراً لتنافسية الجامعات العالية نحو تطبيق ثقافة التحول الرقمي فتبين وجود فروق بين الجامعات، واتفقت النتيجة مع دراسة (السيد خ.، 2022) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة لمتغير الجامعة (رسمية، خاصة) لصالح الجامعات الرسمية، وتختلف مع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي

بينت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى الجامعة، واتفقت مع دراسة (المطرف ف.، 2020) التي توصلت الى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة لصالح الجامعات الحكومية، وتختلف مع دراسة (الدهشان ، 2020) التي بينت أن للجامعات الحكومية متطلبات مختلفة لتطبيق التحول الرقمي

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح أستاذ دكتور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأكاديمي الذي يحمل رتبة أستاذ دكتور قد يتقبل بوعي أكثر من غيره ثقافة التحول الرقمي، فهو يطبق التحول الرقمي في أغلب أعماله فيتحتم عليه مواكبة كل ما يستجد من تطورات وادخالها في المحاضرات الدورات والندوات والتدريبات التي يقوم بها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشمري ذ.، 2022) إذ وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الدرجة العلمية لصالح درجة أستاذ دكتور، واختلفت النتيجة أيضاً مع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي وجدت انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة تُعزى الى المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن التحول الرقمي شكل جديد من أشكال الثقافة يؤثر على الكوادر البشرية داخل الجامعات باختلاف الخبرة لديهم، وهو نمط جديد وجانباً حيويًا على الجامعات الاهتمام به فالكوادر عصب الجامعة الهام الذي يبني النجاح من تطوره والارتقاء به فهم بحاجة لتدريب وتأهيل واقناع للوصول لعملية التطبيق للتحول الرقمي، وتتفق النتائج مع دراسة (ماكنج، 2021) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير والخبرة التدريسية في عملية التحول الرقمي في الجامعات، ومع دراسة (ماضي و أبة حجير، 2020) التي بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد

عينة الدراسة تعزى لسنوات الخبرة. واتفقت مع توصيات دراسة (السواط و الحربي، 2022) التي أكدت على أثر للتحويل الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال للتحويل الرقمي في متطلبات التحويل الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه، يوجد أثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحويل الرقمي لأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد أثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحويل الرقمي.

### 11.5 الفرضية الرئيسية السابعة

التي تنص: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات استجابات العينة على مقياس القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى للمتغيرات (الجنس، التخصص، الجامعة، نوع الجامعة، الدرجة العلمية، التخصص، سنوات الخبرة).

#### وجاءت النتائج كالاتي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجنس .

وتعزو الباحثة ذلك إلى إدراك كلا الجنسين من الأكاديميين بأهمية القيادة الرقمية كلاهما يؤديان الأدوار المناطة لهم وفق مرجعية قيادية وثقافية واحدة وتقبلها، واتفقت مع نتائج دراسة (أبو حية، 2021) التي هدفت للتعرف إلى درجة ممارسة القيادة الرقمية ولم توجد أي فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير الجنس، واختلفت مع دراسة (بصيلي، 2022) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى إلى الجنس لصالح الاناث في تطبيق القيادة الرقمية .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى التخصص.

- تعزو الباحثة ذلك إلى مدى وعي الأكاديميين وإدراكهم لأهمية القيادة الرقمية فالملاحظ وجود دوافع مشتركة تشمل خلق ميزة تنافسية في العملية التعليمية، إذ تتطلب القيادة الرقمية الناجحة أفراداً واعيين ومؤمنين بالانتقال إلى التحول الرقمي مع قائد المناسب يضمن إعادة التنظيم الاستراتيجي للأفراد والعمليات والتكنولوجيا لتلبية أهداف الجامعة وتحقيق رؤيتها من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والعمليات وتعزيز الأفراد للارتقاء بهم نحو غاية مشتركة، واتفقت مع دراسة (أبو حية، 2021) في عدم وجود أي فروق دالة إحصائية تبعاً لمتغير التخصص في ممارسة القيادة الرقمية، أوصت دراسة (الحربي ح.، 2020) أن يكون القادة أكثر وعياً بالكيفية التي تزيد من تحسين التكنولوجيا الخاصة بهم للتعامل مع المواقف المختلفة والمشكلات والمخاطر، وأكدت دراسة (صبيح، 2020) على أهمية نشر الوعي الثقافي بين أعضاء هيئة التدريس بأهمية التحول الرقمي.

- أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح جامعة الخليل.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن جامعة الخليل جامعة عامة مركزية بالقيادة وتتبع وزارة التربية والتعليم العالي بأهدافها وأنها تقدم التعليم لجميع شرائح المجتمع وفنائه المتنوعة، وذلك من خلال الطرق المبتكرة للتعليم والتعليم الإلكتروني التي تجعل طرق تحصيل العلم سهلة وميسرة ومرنة بالقدر الذي يتمكن معه الدارس من الوصول على التخصص الذي يريد دراسته بشكل يتوافق مع ظروفه وأحواله، رافعة بذلك شعار العلم للجميع وبمقدور الجميع.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى نوع الجامعة، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح الجامعات العامة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الجامعات العامة تتبع المركزية في عملية القيادة إذ تركز على سلطة واحدة رئيسية في اتخاذ القرارات، فيلاحظ الهيكلية المتبعة في صنع القرار ووضع الأهداف إلا أنه يوجد مرونة بطريقة وضع الرؤية والرسالة بطريقة تميز الجامعات عن بعضها البعض ضمن تنافسية واضحة لكل جامعة وحريتها بتحديد نوع وحجم تكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية المستخدمة داخل الجامعة بالاعتماد على ميزانية الجامعة ومصادر التمويل التي تسخرها لتحقيق أهداف الجامعة، إذ ركزت دراسة (الراجحي، 2021) على فكرة تطوير القيادات بما يتواءم مع نظام الجامعات الذي يحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة تهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى لمتغير **الدرجة العلمية**، ومن خلال مقارنة المتوسطات فقد تبين أن الفروق لصالح أستاذ دكتور.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأكاديميين اللذين يحملون الدرجة العلمية أعلى عادة ما يكون لهم حصة أكبر بتولي المناصب القيادية ومشاركتهم اتخاذ القرارات الرشيدة تقييمها، ولهم فرصة أكبر باستخدام التشريعات التي توليها إليهم الإدارة العليا، وهم بذلك يكونوا أقرب من عملية القيادة الرقمية وعلى اقتناع وإطلاع وجاهزية لتنفيذ إجراءات التحول الرقمي، وأكدت دراسة (الفايد و محمد، 2022) على الاهتمام بممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ) في متوسط استجابات العينة على استبانة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين تعزى إلى سنوات الخبرة .

وتعزو الباحثة ذلك إلى أنه سنوات الخبرة لا تؤثر على مدى قدرة القيادة الرقمية بالجامعات الفلسطينية على اتخاذ القرارات على جميع الأكاديميين بمختلف سنوات خبراتهم الأكاديمية، وتختلف مع دراسة (بصيلي، 2022) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة تعزى لصالح الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات.

## 12.5 مناقشة نتائج الإجابة على أسئلة المقابلة

### مناقشة السؤال الأول (مقابلات)

الذي ينص: برأيك، ما واقع تطبيق الخطة الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وماهي المجالات التي يظهر بها ذلك؟

جاءت نسبة المستجيبين مرتفعة بجميع المجالات فتراوحت بين (100-50%) وهذا يؤكد على تطبيق الجامعات الفلسطينية لمجالات خطتها الاستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاهتمام بمنافستها للجامعات الموجودة في فلسطين ورغبتها بتحسين تصنيفها مع الجامعات العالمية، اتفقت نتيجة السؤال مع نتيجة كل من دراسة (زيدان، 2021)، (لوس، 2023)، (Teixeira, Gonçalves, & Taylor, 2022)، (Mohamed Hashim, ، 2023)، (Tlemsani, & Matthews, 2022)، إذ ركزت كل الدراسات التي على التغييرات التي تؤثر على الجامعات وكيف يمكنها تحويل هذه التغييرات إلى مزايا تقودها نحو التميز والتنافسية من خلال خارطة طريق واستراتيجية واضحة لتصميم وتطوير النماذج وتنظيم هذه التغييرات الأساسية بتبني استراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات ومفصلة الأهداف والاجراءات لترنو نحو رؤية جديدة .

وتعزو الباحثة الإجابة إلى أن المستجيبين كانوا من الإداريين والأكاديميين معاً، وهم على اطلاع على المجالات التي تطبق بها الخطط.

### مناقشة السؤال الثاني (المقابلات)

لذي ينص على : بصفتك طرفاً هاماً في العملية التعليمية، ما التصورات المقترحة لتنمية ثقافة التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية؟

جاءت نسبة المستجيبين مرتفعة بجميع المقترحات فتراوحت بين (100-50%) وهذا مؤشر على مدى ثقافة المستجيبين ولتصوراتهم للرفع من فكرة التحول الرقمي لتبصر النور تطبيقاً يكون مكملاً للأعمال التقليدية واقتباساً لكلام أحد المستجيبين حين قال " لا غنى عما تعودنا عليه" وترى الباحثة أن للرفع من مستوى الثقافة الرقمية يحتاج لعملية تخطيط ودراسة للواقع والتحديات والعوائق التي يمكن أن تأخر عملية التحول الرقمي، اتفقت النتيجة مع دراسة كل من (Adam &

(Maytha, 2022) ،(Hashim, Tlemsani, & Matthews , 2022)، (العدوان، 2022)،  
دراسة (العجري، 2022).

إذ أكدت الدراسات على بعض المقترحات التي تدعم التحول الرقمي في الجامعات وتؤكد على ضرورة أن تتبناها بحكمة وأن تطبقها بجودة لتسهم في خلق بيئة تنافسية تقنية جاذبة تحقق أعلى مستويات الجودة بأقل التكاليف.

### مناقشة الإجابة عن السؤال الثالث (مقابلات)

الذي ينص على: بصفتك طرفاً هاماً في العملية التعليمية ما مستوى ممارسة القيادة لأبعاد القيادة الرقمية (الرؤية، تخطيط، خبرة، ابتكار، المخاطرة) بالجامعات الفلسطينية.

إن ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لها أهمية كبيرة في التكنولوجيا والتحول الرقمي فالتكيف مع التغيير يمكن القادة الرقميين التعامل مع التحديات والفرص الناشئة ويعزز من الابتكار والإبداع إذ تحفز استخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية الجديدة القادة والموظفين على تجربة أفكار ومبادرات جديدة وتحسين العمليات وتقديم خدمات جديدة ومبتكرة، من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين الفرق والأفراد لتحسين أداء المؤسسة بشكل عام، إضافة إلى أن الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات الرقمية، يسهل على القادة الرقميين اتخاذ قرارات أكثر دقة وفهم وحرص نظراً لوجود التحديات واستغلال الفرص بهدف تحقيق التحسين المستمر، اتفقت النتائج مع دراسة كل من (العلواني، 2022)، دراسة (بصيلي، 2022)، (اليوسف، 2021)، و(آل تويم، 2019).

## 13.5 التوصيات

### في ضوء نتائج الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

- تعميم التصور المقترح على رؤساء الجامعات ومديري الجودة والتطوير ومتخذي القرارات في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لوضع الاستراتيجيات اللازمة لتطبيقه والتعديل عليه إن تطلب ذلك.
- ضرورة تبني وزارة التربية والتعليم العالي والجامعات الفلسطينية مشروع وخطط استراتيجية حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لما لها من دور فعال في تطوير التعليم العالي بشكل عام والعملية التعليمية بشكل خاص، وتركيزها على المخرجات من أفراد ليكونوا قادرين على مواكبة العصر والمنافسة في سوق العمل المحلية والعالمية .
- ضرورة تبني القيادات الجامعية استراتيجية تكنولوجيا المعلومات معرفة وممارسة من الخطط الاستراتيجية والاجرائية وتوفير المشاريع التي تعمل على تطوير البنى التحتية اللازمة لتطوير قدرات الأكاديميين وممارساتهم.
- العمل على تطوير البنية التحتية اللازمة والداعمة لتنفيذ خطة تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات للوصول للبيئة الجامعية المشجعة على الإبداع والابتكار ونتاج البحث العلمي، ولتسهيل استخدام التقنيات الحديثة لتحقيق الأهداف المنشودة .
- ضرورة توفير الفنيين والمتخصصين في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ولتفادي المشكلات والطوارئ التي قد تحصل للحفاظ على استمرارية العمل الإداري والأكاديمي.
- توسيع دائرة المشاركة في تطوير خطة الجامعة الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لضمان فهم وتطبيق الخطة وتنفيذها.
- تطوير معرفة الجامعة في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومحاولة تبني هذه التغييرات وفقاً لاحتياجات الموارد البشرية فيها.
- استقطاب رؤوس الأموال والاستثمار إلى قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمان أن يكون هذا القطاع آمناً ويجلب المنفعة المالية للجامعات الفلسطينية .

- خلق ثقافة التحول الرقمي بالجامعات الفلسطينية ونشر الوعي بطريقة موضوعية تتماشى مع أفكار ومبادئ الأفراد والمجتمع .
- مشاركة الرؤية الاستراتيجية للتحول الرقمي بغية التقليل من المعارضين ومقاومي التحول الرقمي.
- ضرورة اهتمام الجامعات بنشر رؤيتها إلى الجميع لغرض تكوين الثقافة ومشاركتهم بها.
- ضرورة اهتمام إدارة الجامعات الفلسطينية بنشر رؤيتها إلى جميع المستويات الوظيفية وهذا لغرض تكوين ثقافة.
- تحفيز الأكاديميين على الإبداع والابتكار مما قد يسهم بتحقيق التحول الرقمي بطريقة أسرع.
- تبادل الزيارات والخبرات للاستفادة من تجارب الجامعات الدولية والتي حققت تميزاً بمجال التحول الرقمي وتمتلك قيادة استراتيجية فعالة تثبت نجاحها بهذا المجال.
- توفير الدعم المؤسسي اللازم من قبل القيادات السياسية للحصول على التشريعات القانونية اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي بالجامعات.
- إجراء التدريبات اللازمة للأكاديميين والطلبة لتمكينهم من المهارات اللازمة للتحول الرقمي.
- دعم الشراكات المجتمعية لعملية تطبيق التحول الرقمي، وتنفيذ مبادرات تضمن لخريجي الجامعات العمل والاستمرارية.
- توضيح دور القيادة الرقمية في تحقيق مشاريع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية.
- التقييم والمتابعة الدائمة للبيانات والمتطلبات اللازمة لعملية التحول الرقمي .
- توظيف أبعاد الحوكمة في عملية القيادة الرقمية في الجامعات بطريقة تضمن الشفافية والعدل والنزاهة.
- ضرورة وضع استراتيجية ضابطة للتعامل الرقمي بين القادة والأكاديميين والطلبة لضمان التعاون وخلق بيئة جامعية مناسبة.
- توفير الدعم القيادي والإداري المناسب لجهود التحول الرقمي وضمان الرقابة والمتابعة والحماية، والتركيز على أمن وسرية البيانات والمعلومات.

- إجراء المزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين متغير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتحول الرقمي والقيادة الرقمية في مراحل تعليمية مختلفة.

#### 14.5 المقترحات

تقترح الباحثة القيام بالدارسات التالية:

- معوقات تطبيق الخطط الإجرائية للتحويل الرقمي من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
- واقع التحويل الرقمي وعلاقته بمحددات التنمية المستدامة من وجهة نظر الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
- برنامج تدريبي لتنمية الكفاءات التكنولوجية والقدرة على الابتكار والإبداع لدى الأكاديميين في الجامعات الفلسطينية.
- واقع التحويل الرقمي وعلاقته بالعديد من المتغيرات المؤثر به .
- محددات بناء مهارات القيادة الرقمية لدى العمداء في الجامعات الفلسطينية.

## 15.5 المصادر والمراجع

- أبو حجير، ط. م. (2020). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. في مؤتمر تكنولوجيا المعلومات والأعمال 2020- جامعة غزة وجامعة UTM .
- أبو حطب، فؤاد، وصادق، أمال. (1990). مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة.
- أبو حية، نجاته شعبان. (2021). درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الأونروا في المحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها. رسالة ماجستير، جامعة الأقصى.
- أبو سنالة، القاسم. (2021). صعوبات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم الجامعي - دراسة ميدانية بأقسام المحاسبة بكليات جامعة المرقب. المؤتمر الدولي المغاربي الأول المستجدات التنموية المستدامة.
- أبو سمرة، م.، والطيطي، م. ع. (2008). المناخ الجامعي في جامعات الضفة الغربية في فلسطين وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى طلبتها. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، (13).
- أبو طهرة، أسيا. (2017). محددات استخدام تكنولوجيا الاتصال والمعلومات. الجزائر: مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 11.
- أحمد هداد. (2017). درجة امتلاك مدرسي الحاسوب لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرحلة الإعدادية في العراق. جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، رسالة ماجستير.
- أحمد. أحمد (2020). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المينا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم، المجلد 14، العدد 6، الصفحات 403-628.

أحمد، هداد. (2017). درجة امتلاك مدرسي الحاسوب لمهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المرحلة الإعدادية في العراق (رسالة ماجستير). جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية.

أريج العويني. (2016). استراتيجية مقترحة لتحكُّم الجامعات الفلسطينية نك الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات. (2023). استراتيجية الحكومة الرقمية لدولة الإمارات- 2025. تاريخ الاسترداد 2023، من <https://u.ae/ar-ae/about-the-uae/strategies-initiatives-and-awards/strategies-plans-and-visions/government-services-and-digital>

الاستراتيجية القطاعية للتعليم العالي والبحث العلمي. (2021). دولة فلسطين: مكتب رئيس الوزراء/ الخطة الوطنية للتنمية 2021-2023، ص35.

الأشقر، أحمد. (2020). تطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمات التعليمية، أزمة فيروس كورونا COVID-19 انموذجًا. مجلة العلوم التربوية، الدراسات العليا، جامعة القاهرة، المجلد 28، العدد 4.

آل تويم، هيام. (2019). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية المجلد 14، العدد 5.

أمين مصطفى. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 19 سبتمبر، 1-16.

أمين، مصطفى. (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية. مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور، المجلد 9، العدد 2.

الأنصاري، أحمد. (2002). برنامج لإدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي. مركز قطر للتدريب التربوي لدول الخليج.

ايناس محمود. (2022). قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية في المدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم. مجلة الإدارة التربوية،

العدد 34.

باسم الشريف. (2018). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. مجلة جامعة الأزهر، العدد 179، المجلد 1.

بالعبيد، شيخة. (2022). تصور مقترح لدور الجامعات في تطوير وعي الطلبة بالمواطنة الرقمية في ضوء متطلبات العصر الرقمي وتحدياته، مجلة الآداب للدراسات النفسية والتربوية، المجلد 1، ع14.

بركات، زياد، وحسن، كفاح. (2009). حاجات التنمية المستقبلية لدى طلبة الدراسات العليا تخصص التربية في الجامعات الفلسطينية. نابلس، فلسطين: بحث مقدم للمؤتمر الأول لعامة البحث العلمي في جامعة النجاح الوطنية.

بريك، محمد حلمي. (2022). واقع التحول الرقمي للجمعيات الأهلية ورؤية مقترحة من منظور التخطيط الاجتماعي لتفعيله. مجلة مستقبل العلوم التربوية، المجلد 11، العدد 1.

بصيلي، أماني. (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 4، العدد 42.

بن عيسى، ليلي، وجمال، رموزة. (2021). "دور القيادة الرقمية في جناح التحول الرقمي للخدمات العمومية في الجزائر". مجلة الاقتصادية المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2.

بن ناجي، فاطمة. (2020). التحول الرقمي في الجامعات العربية - الجامعة العراقية نموذجًا. العدد السادس: عدد خاص بالمؤتمر الدولي الأول "الافتراضي".

بوبر، ن. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة خدمة التعليم العالي: دراسة حالة. مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 2، الصفحات 1-

20.

جامعة باتنة-1- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

حديبي، شيماء. (2020). إسهام الرقمنة في تحقيق مبادئ الحوكمة في الجامعات الجزائرية: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف المسيمة. جامعة محمد بوضياف المسيمة، رسالة ماجستير.

الحربي، حمدان بن محمد. (2020). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، العدد 120، الجزء 5.

حسن، إبراهيم. (2018). مدى تحقق كفايات التعليم الإلكتروني لدى أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الكويت. المجلة التربوية، جامعة الكويت، المجلد 32، العدد 128.

حقي، شريكة، والكنج، أحمد. (2022). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير جودة التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مجلة جامعة حماه (التربية)، المجلد 5، العدد 8.

الحيلة، محمد. (2000). تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق. عمان: دار المسيرة.

الخطة الاستراتيجية لمركز تكنولوجيا المعلومات. (2020). الخطة التنفيذية .  
[ITCC@just.edu.jo](mailto:ITCC@just.edu.jo).

الدشان، جمال. (2020). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. جامعة سوهاج - كلية التربية.

رابحي، فطيمة. (2023). تأثير القيادة الرقمية في نجاح مشاريع التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة التنظيم والعمل، المجلد 11، العدد 2.

الراجحي، إلهام. (2021). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة: تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 17، العدد 3.

رجاء أبو علام. (2021). **مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية**. القاهرة: دار النشر للجامعات. ط 5 .

زاهر، ضياء الدين. (2007). **التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية**. مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد 13، العدد 2، 19-25.

زيادة، رانية. (2021). **دور القيادة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد**. مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد 14، العدد 2.

زيتون، كمال. (2004). **تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصالات**. القاهرة: عالم الكتب.

زيدان، أمل. (2021). **التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجًا**. في المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين: الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي: مسارات للتكامل والمنافسة، جامعة القاهرة - كلية الإعلام.

سكاف، زهرة، ودجميل، انكورد. (2018). **دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تطوير جودة الخدمات في القطاعات العمومية - دراسة حالة قطاع التعليم في الجامعة الجزائرية**. مجلة الجامعة الجزائرية، المجلد 12، العدد 3.

سدران، هادي. (2021). **واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران**. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي، مشكلات وحلول، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث.

السليم، تليان. (2013). **إدارة التغيير في المدارس الأردنية: تصور مقترح**. المؤتمر الدولي الأول بعنوان المكتبات ومراكز المعلومات في فلا بيئة رقمية متغيرة، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، عمان، صفحات (403-424).

السواط، طلق، والحربي، ياسر. (2022). **أثر التحول الرقمي على كفاءة أعضاء التدريس الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز**. المجلة العربية للنشر العلمي، المجلد 52، العدد 43.

السيد، خلود. (2022). واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين وأعضاء هيئة التدريس. مجلة جامعة الشرق الأوسط، المجلد 3، العدد 5.

شرف، رشا. (2019). خارطة طريق تكنولوجياية مقترحة لتفعيل دور القيادات التعليمية في التحول الرقمي للتعليم الثانوي العام في بعض الدول العربية. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، العدد 25.

الشمري، ذهب. (2022). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات السعودية: جامعة حائل دراسة حالة. المجلة التربوية، جامعة سوهاج - كلية التربية.

الشمري، محمد. (2020). مستوى تمكن أعضاء هيئة التدريس في جامعة حائل من المهارات. مجلة العلوم التربوية، السعودية، المجلد 6، العدد 1.

الصالح، بدر. (2013). مهارات القرن الحادي والعشرين - التعلم للحياة في زمننا. المكتبة العربي، العدد 2.

صبيح، رواء. (2020). تصور مقترح آليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، جامعة الزقازيق، المجلد 36، العدد 12.

صيام، محمد وحيد، ولَبَّان، حاتم. (2018). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) في نظام التعليم المفتوح في جامعة حماة من وجهة نظر الطلاب "برنامج رياض الأطفال في كلية التربية أنموذجًا". مجلة حماة الدولية، المجلد الأول، العدد 9.

ضياء الدين، زاهر. (2007). التكنولوجيا الرقمية وأثرها في جديد النظم التعليمية. مجلة المستقبل التربوية، المجلد 13، العدد 46.

ضيف الله، نسية. (2017). استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثره على تحسين جودة العملية التعليمية: دراسة عينية من الجامعات الجزائرية. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الحاج لخضر، الجزائر.

عبد الحليم، مروة، جوهر، يوسف، وعبد الرحمن، يوسف. (2022). تفعيل التحول الرقمي لتعزيز رأس المال البشري في الجامعات المصرية على ضوء خبرة المملكة المتحدة. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 9، العدد 2.

عبد الرازق، عزة. (2010). إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية. في المؤتمر العلمي الثاني عشر "حال المعرفة التربوية المعاصرة، مصر أنموذجاً". كلية التربية، جامعة طنطا بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة.

عبد الرحمن، أحمد. (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.

عبد الرحمن، أحمد. (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب.

عبد الوكيل، إبراهيم. (2007). طرق تدريس الحاسوب. دار مكتبة الإسراء للطبع والنشر، الطبعة الأولى.

عبدالعزیز، إ. م. م. (2022). متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، 9(2).

العجري، منى. (2022). استراتيجية (إنجاز) المقترحة للتحول الرقمي في الجامعات المصرية كمنطلق يؤهل الجامعة للاعتماد الأكاديمي المؤسسي. مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية المجلد 9، العدد 2، جامعة الفيوم.

العدوان، تغريد. (2022). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة). مجلة كلية التربية (أسيوط).

العزاوي، رحيم. (2008). مقدمة في منهج البحث العلمي. دار دجلة، بغداد.

عسول، محمد. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق جودة التعليم العالي. رسالة دكتوراة، جامعة محمد خضير، بسكرة-الجزائر.

عطوان، أبو شعبان. (2019). القياس والتقويم التربوي. عمان، الأردن، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.

عطير، ربيع. (2022). واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي في الجامعات والكليات الفلسطينية. القدس: مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، المجلد 9، العدد 1.

علواش، كهينة. (2021). مساهمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحقيق الجودة بمؤسسات التعليم العالي. مجلة الإعلام والمجتمع، الجزائر، المجلد 5، العدد 2.

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

علي، عبد السلام. (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة – مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة، المجلد 14، العدد 3.

العلياني، غرم. (2022). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، المجلد 30، العدد 4.

العويني، أريج. (2016). استراتيجية مقترحة لتحقيق الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة بالجامعات الفلسطينية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الغويل، انتصار. (2016). واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي وأثرها على جودة التعليم: دراسة تطبيقية على كلية الاقتصاد والتجارة بالجامعة الأميرية الإسلامية. مجلة العلوم الاقتصادية والسياسية، الجامعة الأميرية الإسلامية، كلية الإدارة والاقتصاد مجلد 4، العدد 42.

فاطيمة، حوة. (2020). تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة الجزائرية. مجلة علوم المعلومات، علم الأرشفة والمكتبات.

الفايد، عبد الستار، ومحمد، عبير. (2022). تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، المجلد 16، العدد 2.

فيصة، نورة. (2018). تكنولوجيا المعلومات ودورها في تحسين جودة التعليم العالي. مجلة المفكر للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 1، العدد 1.

القرعاوي، حياة محمد. (2022). تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، (82)، 37-52.

قنديلي، عامر إبراهيم. (1993). البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات. جامعة المستنصرية، بغداد.

الكردم، مفلح ال. (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في مدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 92 العدد 12.

كمال، حنان، وكمال، محمود. (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان. المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد 100، الجزء 1.

لاشين، كريمة. (2022). تقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا في ضوء أهدافه وتحسينه باستخدام عمليات إدارة المشروعات. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 3.

لوس، عفيفة. (2023). مشروعات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات "ICTP" ودورها في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجًا. جامعة سوهاج – مجلة كلية التربية المجلد 14، العدد 3.

مازن، حسام. (2009). تكنولوجيا التربية وضمان جودة التعليم. دار الفجر، القاهرة.

ماضي، خليل، وأبة حجير، طارق. (2020). "مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي". المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال (ICITB2020)، جامعة غزة، فلسطين.

ماكمنج، لارا. (2021). "درجة امتلاك معلمي المدارس الحكومية لمهارات التعلم الرقمي واتجاهاتهم نحو استخدامه في ظل جائحة كورونا". رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.

محمود، ولاء. (2018). الموقع الإلكتروني: مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مجلد 12، العدد 1.

مرزوق، جعفر. (2014). إدارة التغيير وثورة 25 يناير تحديات الواقع ومتطلبات المستقبل. مجلة كلية التربية، جامعة الإسكندرية، المجلد (23)، العدد (4)، صفحات 367-411.

المسلماني، لمياء. (2022). "التحول الرقمي في الجامعات المصرية". المجلة التربوية، جامعة سوهاج، العدد (99)، ج (2).

مصطفى، هويدا. (2020). الجامعات والتحول الرقمي: الفرص والتحديات. المؤتمر الدولي الافتراضي، جمادى الأولى 29.

المطرف، عبد الرحمن. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، المجلد 36، العدد 7.

المطرف، فهد. (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، المجلد 36، العدد 7.

مهدي، حسن. (2022). دور القدرات التكنولوجية كمتغير وسيط بين كل من القدرة على الابتكار والأداء لدى المعلمين في فلسطين. مجلة جامعة الأقصى للعلوم التربوية والنفسية، المجلد الخامس، العدد الرابع، صفحات 191-1539.

مهدي، سعاد، ومسحل، رابعة. (2022). فاعلية برنامج قائم على العلاج السلوكي الإيجابي لتحسين إدارة التغيير وخفض اضطراب المعرفة في ظل التحول الرقمي. مجلة الدوريات، جامعة الأزهر، المجلد 2، العدد 2.

نعموني، مريم. (2020). تأثير الثقافة التنظيمية على نجاح التحول الرقمي في المؤسسة. مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 15، ع 5.

الهادي، محمد الهادي محمد. (2021). الذكاء الاصطناعي: معاملته وتطبيقاته وتأثيراته التنموية والمجتمعية. الدار المصرية اللبنانية.

الهدى، بوطبة، وايمان، بن زيان. (2016). إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي: نحو نموذج مقترح لتنفيذ الإصلاحات الجامعية.

الهواسي، شاكر، والبرزنجي، حيدر. (2017). تكنولوجيا وأنظمة المعلومات في المنظمات المعاصرة. السيسان للطباعة والنشر والتوزيع، بغداد - العراق، الطبعة الثانية.

وحدة ضمان الجودة. (2019). معايير اختيار القيادات الأكاديمية الإدارية كمعايير تقييم الأداء. جامعة المنوفية، وحدة ضمان الجودة.

وزارة التربية والتعليم الفلسطينية. (2017). الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2023. وزارة التربية والتعليم، رام الله، فلسطين.

يحياوي، إلهام، وبوحديد، ليلي. (2017). أهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحسين جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية. جامعة باتنة، الجزائر، مجلة تاريخ العلوم، المجلد 3.

يختي إبراهيم. (2005). مقياس تكنولوجيات ونظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية. جامعة قاصدي مرباح ورقلة، أكتوبر 2005 ص 27.

يمينة، خيرة، ناشد، نشأت، وأحمد، زادي. (2019). دور الرقمنة والإدارة الإلكترونية في تهيئة إدارة الموارد البشرية. مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع جامعة بني سويف، المجلد، العدد2.

اليوسف، خلود. (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة 2030م. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 1، العدد 4.

يوسف، داليا. (2016). تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرات الولايات المتحدة الأمريكية. مجلة التربية المقارنة الدولية، مجلد 12، العدد 5.

Abu Mansour, A. (2022). **Investigating the Readiness of ICT Palestinian Organizations for Digital Transformation**. An-Najah National University.

Al Najjar, M., Al Shobaki, M., & El Talla3, S. (2022). The Reality of Digital Transformation in the Palestinian Ministry of Interior and National Security. **International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)**, 6(11).

Allen, M. W., & Bingham, T. (2016). **Michael Allen's Guide to e-Learning: Building Interactive, Fun, and Effective Learning Programs for Any Company** (2nd Edition). Wiley, 432 pages.

Anhader, A. (2022). The Reality of Using ICT In Teaching In Moroccan Universities From University Professors' Perspective. **The Arab Journal for Quality Assurance in Higher Education**.

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. **Emerging Science Journal**, 5(4).

Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in the academic environment: During the COVID-19 pandemic. **Emerging Science Journal**, 5(4), August.

- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). **E-leadership: Implications for theory, research, and practice.** *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615–668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Benavides, L., Tamayo, A., & Serna Arango, S. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. **Sensors Journal.**
- Brook, C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. **EDUCAUSE ECAR Research Report, Louisville, CO: ECAR, June 2020.**
- Cheah, P., & Merican, K. (2012). Education Policy: A Case Study of Digitizing Education in Malaysia. *Educational Psychology*, Elsevier Utd.
- Collins Dictionary. (2021). Digital. Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/digital>.
- Duparc, P. F. (2013). **Evolution in the c-suite as organizations: The Chief Digital Officer takes center stage.** Boyden.
- Ehlers, U. D. (2020). Digital Leadership in Higher Education. **Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies**, 1(3), 6-14.
- Frankfurt Bach, & Sulíková Rozália. (2021). Leadership in the Context of a New World: Digital Leadership and Industry. Managing Global Transitions: **International Research Journal**, 20(1), 209-226.

Gafurov, E. M., Akhmetshin, E. J., et al. (2020). Change of the Higher Education Paradigm in the Context of Digital Transformation: From Resource Management to Access Control. **International Journal of Higher Education, 9(3)**.

Gupta, P., & Yadav, S. (2022). **A TAM-based Study on the ICT Usage by the Academicians in Higher Educational Institutions of Delhi NCR**. Congress on Intelligent Systems, pp. 329-353.

Hashim, M. A. M., Tlemsani, I., & Matthews, R. (2022). Higher Education Strategy in Digital Transformation. **Education and Information Technologies, 27(3), 3171-3195**.

HEFCE. (2005). **Retrieved from Higher Education Funding Council for England:**

[https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/\\*/http://www.hefce.ac.uk/](https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/*/http://www.hefce.ac.uk/)

Higher Education Funding Council For England (HEFCE). (2005). Retrieved from

[https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/\\*/http://www.hefce.ac.uk/](https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/*/http://www.hefce.ac.uk/)

IGI Global. (2021). **Digital Leadership**. Available at: <https://www.igi-global.com/dictionary/leadership-to-advance-innovation-for-digital-healthcare-transformation/58293>.

ISTE-A. (2009). ISTE standards for Administrators 2009. Retrieved from [http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETS\\_for\\_Administrator](http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETS_for_Administrator).

**Jadhav, P., Patil, K. S., & Gaikwad, H. (2022). Teaching and Learning with Technology: Effectiveness of ICT Integration in Schools.** Scientific Progress, 3(4).

Johnston, B. (2018). **Conceptualizing the Digital university: The intersection of policy, pedagogy and practice.** Palgrave Macmillan.

Kamsker, S., Janschitz, G., & Monitzer, S. (2020). Digital Transformation and Higher Education: A Survey on the Digital Competencies of Learners to Develop Higher Education Teaching. **International Journal for Business Education, (160), 22-41.**  
<https://doi.org/10.24909/ijbe.160.3>

Karna, R., & Kesh, R. (2020). ICT Integration in Teaching and Learning Activities in Higher Education: A Case Study of Nepal's Teacher Education. **Malaysian Online Journal of Educational Technology, 8(1), 36-47.**

Khalil, S. I., Farhan, O. M., & Abdel Hamad, H. (2022). **The Role of Digital Leadership in Achieving Organizational Excellence: An Applied Study at the University of Tikrit.** World Economics & Finance Bulletin (WEFB).

Kouser, S., & Popat, S. S. (2022). Information and Communication Technology: A Literature Review of Its Infrastructure and Application in Higher Education. **Online Submission, EduInspire-An International E-Journal, 9(1.1), 176-188.**

Kuzu, Ö. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans. **Vysshee Obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia, 29(3), 9-23.**

Lapan, S. D., Quartaroli, M. T., & Riemer, F. J. (2012). **Qualitative Research: An Introduction to Methods and Designs (1st ed.)**. United States of America: Jossey Bass.

Macmillan Dictionary. (2021). **Leadership**. Available at: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/leadership>.

Malaya University. (2023). **Vision and Mission**. Retrieved from <https://www.um.edu.my/vision-amp-mission>.

Marks, A., & AL-Ali, M. (2022). **Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. In COVID-19 Challenges to University Information Technology Governance** (pp. 61–81).

Maye, T., & Others. (2009). **Transforming Higher Education Through Technology-Enhanced Learning**. The Higher Education Academy. York Science Park, Heslington.

Mihardjo, L., Sasmoko, W., Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. **Polish Journal of Management Studies, 19(2)**.

Mihardjo, L., Sasmoko, W., Alamsjah, F., & Elidjen. (2019). Digital Leadership Impacts on Developing Dynamic Capability and Strategic Alliance Based on Market Orientation. **Polish Journal of Management Studies, 19(2)**.

Mohamed Hashim, I. Tlemsani, & Matthews, R. (2022). Higher education strategy in digital transformation. **Education and Information Technologies**, 27(3), 3171-3195.

Mohit, S. (2020). **Smart Nation & Digital Government Office Announce Punggol Smart Town Plan**. OpenGov Asia. Retrieved from <https://www.opengovasia.com/smart-nation-digital-government-office-announce-punggol-smart-town-plans/>

Murray, A. (2022). **Key appointment will help drive digital transformation**. University News Research and Innovation Student Education Digital Transformation What Next at Leeds.

Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2020). Digital Leadership for Digital Transformation. **International Journal of Civil Engineering and Technology**, 11(3), 738-747.

Nazarov, V. L., Zherdev, D. V., & Averbukh, N. V. (2021). **Shock digitalisation of education: The perception of participants of the educational process**. Russian State Vocational Pedagogical University, 23(1), 156-201.

NTU Singapore. (2023). **Introduction to NTU 2025**. Retrieved from <https://www.ntu.edu.sg/about-us/ntu-2025/introduction-to-ntu-2025>

NTU Singapore. (2023). Retrieved from NTU Singapore: <https://www.ntu.edu.sg/about-us/ntu-2025/introduction-to-ntu-2025>.

ORCID. (2023). Retrieved from ORCID: <https://orcid.org/members/001G000001pYquGIAS>.

**Raman, A., & Rathakrishnan, M. (2018). Teachers' Acceptance of Technology Using UTAUT Model. International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 9(Issue), Vol.**

Sanders, R. N. (2007). The Benefits of Using e-business Technology: The Supplier Perspective. **Journal of Business Logistics, 28(2), 177-207.**

smartnation. (2023). **Smart Nation Singapore.** Retrieved from <https://www.smartnation.gov.sg/>

(ISTE-A) standards for Administrators. (2009). **National Educational Technology Standards for Administrators 2009.** Retrieved from [http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETS for Administrator](http://www.iste.org/Libraries/PDFs/NETS_for_Administrator).

Tang, S. K. (2020). **Singapore Rolls Out National Strategy on Artificial Intelligence for 'Impactful' Social and Economic Benefits.** Channel News Asia, November 13, 2020.

technologymagazine. (2023). **How University Malaya Is Creating a Smart Campus with Its Trailblazing Digital Transformation.** Retrieved January 1, 2023, from <https://technologymagazine.com/company-reports/how-university-malaya-creating-smart-campus-its-trailblazing-digital-transformation>

Teixeira, A., Gonçalves, M., & Taylor, M. (2022). **How Higher Education Institutions Are Driving to Digital Transformation: A Case Study.** Education Science.

University of Leeds. (2020). **Digital Education Service Strategy.** University of Leeds. Retrieved from <https://digitaleducation.leeds.ac.uk/strategy/>.

- Vladislav, K., Loučanová, E., & Tejerina-Gaite, F. (2022). Digital Transformation in Higher Education Institutions as a Driver of Social-Oriented Innovations. **Springer, Social Innovation in Higher Education, pp. 61–85.**
- Wilson, E. J., et al. (2003). **Leadership in The Digital Age.** In The Encyclopedia of Leadership.
- Wiseman, J. (2020). **ENGINES OF INNOVATION: How Investments in Data and Digital Infrastructure and Human Capital Paved the Way for Customer-Responsive and Data-Informed Government in Singapore.** Institute for Excellence in Government.
- Zamir, S., & Thomas, M. (2019). Effects of University Teachers' Perceptions, Attitude, and Motivation on Their Readiness for the Integration of ICT in Classroom Teaching. **Journal of Education and Educational Development, 6(2), 308-326.**
- Zhang, Y., Adams, D., & Cheah Soon Lee, K. (2022). **The Relationship between Technology Leadership and Teacher ICT Competency in Higher Education.** Education and Information Technologies, 27(7), 10285-10307. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-10957-6>.
- Zhong, L. (2016). **The Effectiveness of Digital Leadership at K-12 Schools in Mississippi Regarding Communication and Collaboration during CCRS Implementation.** Dissertations.
- Zhou, L., Meng, W., Wu, S., & Cheng. (2023). **Development of Digital Education in the Age of Digital Transformation: Citing China's Practice in Smart Education as a Case Study.** Science Insights Education Frontiers, 14(2), 2077-2092.

## الملاحق

ملحق رقم (1): الاستبانة الأولية.

ملحق رقم (2): الاستبانة النهائية.

ملحق رقم (3): قائمة المحكمين.

ملحق رقم (4): كتاب تسهيل المهمة.

ملحق رقم (5): أسئلة المقابلة.

## ملحق (1): الاستبانة الأولى



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

برنامج دكتوراه الإدارة التربوية

حضرة الدكتور/ة الفاضل/ة :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، أما بعد ؛

تقوم الباحثة بالإعداد لرسالة دكتوراه في الإدارة التربوية بعنوان " فاعلية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

(تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي )

"يرجى التكرم بتحكيم الاستبانة المرفقة وإبداء ملاحظاتكم الطيبة حول فقراتها، واقتراح ما ترونه مناسباً

الباحثة

رفيف مروان زغبى

أولاً: المعلومات الشخصية:

الجنس:

|     |      |  |  |
|-----|------|--|--|
| ذكر | أنثى |  |  |
|-----|------|--|--|

الجامعة:

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

الدرجة العلمية:

|             |             |  |  |
|-------------|-------------|--|--|
| ماجستير     | أستاذ مساعد |  |  |
| أستاذ مشارك | أستاذ دكتور |  |  |

سنوات الخبرة:

|                   |  |
|-------------------|--|
| أقل من 5 سنوات    |  |
| من 5 الى 10 سنوات |  |
| أكثر من 10 سنوات  |  |

## مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

| م   | المجالات والمؤشرات  | يتحقق بدرجة |       |        |       |            |
|---|---|-------------|-------|--------|-------|------------|
|   |   | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
| <b>أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b> |   |             |       |        |       |            |
| 1   | ضمنت الجامعة في خطتها الاستراتيجية بند خاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات  |             |       |        |       |            |
| 2   | وضعت الجامعة خطة تشغيلية لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  |             |       |        |       |            |
| 3   | لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات   |             |       |        |       |            |
| 4   | تهتم الجامعة بكيفية مساهمة تكنولوجيا المعلومات في قيمة جامعة الأقصى   |             |       |        |       |            |
| 5   | الإجراءات التي تتبعها الجامعة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتكامل مع خطتها الاستراتيجية                                  |             |       |        |       |            |
| 6   | تعمل الجامعة على نشر الثقافة الإيجابية نحو دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في رفع كفاءة الجامعة على المستويين الإداري والأكاديمي |             |       |        |       |            |
| 7   | تشرك الجامعة العاملين لتطوير خطتها الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات   |             |       |        |       |            |
| <b>ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>     |   |             |       |        |       |            |
| 1   | تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات  |             |       |        |       |            |
| 2   | تظهر معرفة الجامعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال خطواتها الإجرائية المتبعة لتحسين الجامعة                                 |             |       |        |       |            |
| 3   | يظهر فهم الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها لمعالجة مشكلات الجامعة الروتينية                         |             |       |        |       |            |
| 4   | تعمل الجامعة باستمرار لتطوير معرفتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لرويتها الخاصة   |             |       |        |       |            |
| 5   | تظهر معرفة الجامعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البرامج والتطبيقات التي تتيحها للمستخدمين                                |             |       |        |       |            |
| 6   | يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل              |             |       |        |       |            |
| 7   | تطور الجامعة معرفتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لاحتياجات العاملين   |             |       |        |       |            |
| <b>ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>     |   |             |       |        |       |            |
| 1   | تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة   |             |       |        |       |            |
| 2   | توفر الجامعة نظام إدارة تعلم يتناسب مع أهدافها وحاجات المحاضرين والطلبة   |             |       |        |       |            |
| 3   | توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة وأصحاب المصلحة  |             |       |        |       |            |
| 4   | تراعي الجامعة الملكية الفكرية عند استخدامها لبرمجيات خارجية (من شركات مختلفة)   |             |       |        |       |            |
| 5   | توفر الجامعة خدمات إلكترونية واشتراكات في مجالات علمية  |             |       |        |       |            |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
|   |  |  |  |  | ودور نشر لدعم البحث العلمي   |
|   |  |  |  |  | تعمل الجامعة باستمرار على تطوير مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                           |
|   |  |  |  |  | توفر الجامعة مستودعات تعلم تتضمن موارد ومصادر لدعم المحاضرين في تدريسهم  |
|   |  |  |  |  | تستخدم الجامعة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل الإداري والأكاديمي |
| <b>رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b> |  |  |  |  |  |
|   |  |  |  |  | 1 توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات المواصفات المتطورة.  |
|   |  |  |  |  | 2 تعمل الجامعة على تحديث وصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري.  |
|   |  |  |  |  | 3 تتلاءم الأجهزة والمعدات مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.  |
|   |  |  |  |  | 4 تتوفر معدات وأجهزة بديلة لمواجهة الأزمات بما يضمن اتمام العمل.   |
|   |  |  |  |  | 5 يتوفر في الجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة                                |
|   |  |  |  |  | 6 يتوفر لدى الجامعة خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم المستخدمة.                                   |
|   |  |  |  |  | 7 يتمتع موظفو الدعم الفني بالجامعة بالقدرة على تقديم الحلول للمشكلات التي تواجه العاملين بها                     |
|   |  |  |  |  | 8 تخصص الجامعة الموارد اللازمة لتنفيذ خطط تكنولوجيا المعلومات  |
|   |  |  |  |  | 9 يتوفر لدى الجامعة شبكات اتصال تعمل بكفاءة لربط جميع أصحاب المصلحة.   |
|   |  |  |  |  | 10 تعمل الجامعة على تطوير وتحديث شبكات الاتصال والمعلومات بشكل يواكب المستجدات التكنولوجية.                      |

## مقياس التحول الرقمي

| م                              | المجالات والمؤشرات |       |        |       |   |
|--------------------------------|--------------------|-------|--------|-------|---|
|                                | كبيرة جداً         | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً  |
| يتحقق بدرجة                    |                    |       |        |       |   |
| أولاً: دعم الإدارات المختلفة   |                    |       |        |       |   |
| 1                              |                    |       |        |       | تخصص إدارة الجامعة الوقت المناسب لجهود التحول الرقمي في جميع المعاملات.   |
| 2                              |                    |       |        |       | تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي للتحول الرقمي.  |
| 3                              |                    |       |        |       | تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي في أعمالها ومعاملاتها أولوية في أهدافها المستقبلية  |
| 4                              |                    |       |        |       | توفر إدارة الجامعة ميزات خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية كرافعة للتحول الرقمي.   |
| 5                              |                    |       |        |       | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية إلى تحقيق التحول الرقمي.   |
| 6                              |                    |       |        |       | تحت إدارة الجامعة جميع الجهات على تقدير ودعم بناء فرق عمل تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم كرافعة للتحول الرقمي               |
| 7                              |                    |       |        |       | تدعم إدارة الجامعة للمشاركة في مسابقة التحول الإلكتروني التي تنفذها وزارة الاتصالات وتقنية المعلومات                        |
| ثانياً: ثقافة التحول الرقمي    |                    |       |        |       |   |
| 1                              |                    |       |        |       | توضح الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي.  |
| 2                              |                    |       |        |       | تعمل الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرة موظفيها على التحول الرقمي.                         |
| 3                              |                    |       |        |       | تستخدم الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.   |
| 4                              |                    |       |        |       | تسعى الجامعة الى تمكين الموظفين بمجموعة جديدة من القدرات التعليمية والإدارية.   |
| 5                              |                    |       |        |       | تولي الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.  |
| 6                              |                    |       |        |       | تقدم الجامعة حلول منهجية متعددة الجوانب لتلبية احتياجات العاملين فيها.  |
| 7                              |                    |       |        |       | تشجع الجامعة الموظفين على استخدام برامج ومواقع مؤتمرات الفيديو أو المحادثات الصوتية عبر الانترنت                            |
| ثالثاً: الاتجاهات الاستراتيجية |                    |       |        |       |   |
| 1                              |                    |       |        |       | تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي   |
| 2                              |                    |       |        |       | تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرتها على التحول الرقمي.                         |
| 3                              |                    |       |        |       | تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خططها الاستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص سيتم استغلالها في المستقبل في عملية التحول الرقمي. |
| 4                              |                    |       |        |       | تسعى إدارة الجامعة إلى دراسة وفهم بيئتها الخارجية والفرص والتهديدات التي قد تحتويها إذا نفذت التحول الرقمي                  |

|   |  |  |  |  |   |  |
|---|--|--|--|--|---|--|
|   |  |  |  |  | 5 | تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع المستويات |
|   |  |  |  |  | 6 | تتفق إدارة الجامعة مبالغ كافية على الابتكار في كيفية تقديم خدماتها.                                      |
| <b>رابعاً: البنية التحتية للزمنة للتحويل الرقمي</b> |  |  |  |  |   |  |
|   |  |  |  |  | 1 | لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة وخدماتها متوفرة دون انقطاع  |
|   |  |  |  |  | 2 | لدى الجامعة حواسيب وبرمجيات حديثة للاستفادة من المعلومات   |
|   |  |  |  |  | 3 | خدمات الدعم الفني متاحة لجميع الإدارات على أساس روتيني   |
|   |  |  |  |  | 4 | يوجد اتصال شبكة داخلية وخارجية مع المؤسسات الأخرى.   |
|   |  |  |  |  | 5 | تتوفر الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحويل الرقمي   |
|   |  |  |  |  | 6 | تقوم الجامعة بتحديث جميع الأنشطة والمعلومات على موقع الجامعة   |
| <b>خامساً: الموارد البشرية</b>                      |  |  |  |  |   |  |
|   |  |  |  |  | 1 | يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات                  |
|   |  |  |  |  | 2 | يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء لتقديم المشورة في مجال تنفيذ التحويل الرقمي.                  |
|   |  |  |  |  | 3 | تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في مجال التحويل الرقمي.                                |
|   |  |  |  |  | 4 | يمتلك معظم موظفي الجامعة كفايات تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي  |
|   |  |  |  |  | 5 | الفرص المتاحة لجميع الموظفين لتعلم مهارات التحويل الرقمي.  |
| <b>سادساً: الاتصال والتواصل</b>                     |  |  |  |  |   |  |
|   |  |  |  |  | 1 | تضع الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات بين مكوناتها.  |
|   |  |  |  |  | 2 | تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية.  |
|   |  |  |  |  | 3 | يوجد بعض المشاريع المشتركة بين المؤسسات والوزارات الأخرى.  |
|   |  |  |  |  | 4 | تشجع الجامعة على تفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها.                    |
|   |  |  |  |  | 5 | توفر الجامعة واجهة ومنصة إلكترونية للتواصل مع جميع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.                   |
|   |  |  |  |  | 6 | توفر الجامعة فرص وشراكة حقيقية ذكية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً.            |
| <b>سابعاً: خصوصية البيانات وأمنها</b>               |  |  |  |  |   |  |
|   |  |  |  |  | 1 | يعد أمن وخصوصية البيانات من أكبر التحديات التي تواجه الجامعة في التحويل الرقمي.                          |
|   |  |  |  |  | 2 | تتوفر عناصر أمن المعلومات للبيانات والملفات التي تم تحميلها.   |
|   |  |  |  |  | 3 | يشعر الموظفون والمؤسسات الشريكة بالاطمئنان بشأن خصوصية بياناتهم.   |
|   |  |  |  |  | 4 | توجد سياسة لأمن المعلومات معتمدة من الجامعة.   |
| <b>ثامناً: الإبداع والابتكار</b>                    |  |  |  |  |   |  |
|   |  |  |  |  | 1 | تتبنى الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحويل  |

|  |  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  |  |  | الرقمي.  |   |
|  |  |  |  |  | تزيد الجامعة القدرة على الإبداع في مجال البحث العلمي عامة والتحول الرقمي خاصة.                       | 2 |
|  |  |  |  |  | تحت الجامعة على المشاركة بالمسابقات الالكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية .                      | 3 |
|  |  |  |  |  | تسعى الجامعة لإيجاد بيئة تعليمية وبحثية تكنولوجية ذكية تحتفظ بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين | 4 |

مقياس القيادة الرقمية

| م                           | المجالات والمؤشرات |       |        |       |            | يتحقق بدرجة  |  |  |  |  |
|-----------------------------|--------------------|-------|--------|-------|------------|--|--|--|--|--|
|                             | كبيرة جداً         | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |  |  |  |  |  |
| أولاً: الرؤية والاستراتيجية |                    |       |        |       |            |  |  |  |  |  |
| 1                           |                    |       |        |       |            | يمتلك قادة الجامعة رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون الجامعة                               |  |  |  |  |
| 2                           |                    |       |        |       |            | لدى قادة الجامعة خطة لتحقيق رؤية دمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون الجامعة.  |  |  |  |  |
| 3                           |                    |       |        |       |            | يقيم قادة الجامعة التقدم في الخطة الاستراتيجية لدمج التكنولوجيا الرقمية في إدارة شؤون الجامعة باستخدام الأجهزة الرقمية       |  |  |  |  |
| 4                           |                    |       |        |       |            | يتنبأ قادة الجامعة بالتهديدات والفرص المناسبة لدمجها في الخطط التشغيلية للجامعة مما يضمن تحقيق العمليات الإدارية والأكاديمية |  |  |  |  |
| 5                           |                    |       |        |       |            | يتواصل قادة الجامعة بفاعلية مع الأطراف المعنية بما فيهم المحاضرين لجمع البيانات اللازمة لوضع خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا |  |  |  |  |
| 6                           |                    |       |        |       |            | يحرص قادة الجامعة على الإلمام بالمعرفة الشاملة حول القيادة الرقمية ومتطلباتها واستخدامها في تطوير الخطة الاستراتيجية للجامعة |  |  |  |  |
| 7                           |                    |       |        |       |            | يعمل قادة الجامعة من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم            |  |  |  |  |
| ثانياً: الممارسات المهنية   |                    |       |        |       |            |  |  |  |  |  |
| 1                           |                    |       |        |       |            | يساعد قادة الجامعة المحاضرين من خلال ورش العمل على استكشاف وتجربة الأدوات الرقمية اللازمة لدعم التعليم والتعلم.              |  |  |  |  |
| 2                           |                    |       |        |       |            | يحرص قادة الجامعة على توفير البرمجيات الرقمية اللازمة للمحاضرين.   |  |  |  |  |
| 3                           |                    |       |        |       |            | يتابع قادة الجامعة العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد.   |  |  |  |  |
| 4                           |                    |       |        |       |            | يشجع قادة الجامعة المحاضرين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ المحاضرات.   |  |  |  |  |
| 5                           |                    |       |        |       |            | يسعى قادة الجامعة إلى تنمية مهارات المحاضرين في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها بصورة مستمرة.                               |  |  |  |  |
| 6                           |                    |       |        |       |            | يوظف قادة الجامعة وسائل التواصل الرقمية في نشر المعرفة بين المحاضرين.  |  |  |  |  |
| 7                           |                    |       |        |       |            | ينشر قادة الجامعة إنجازات الجامعة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.  |  |  |  |  |
| 8                           |                    |       |        |       |            | يحرص قادة الجامعة على تجهيز الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية.  |  |  |  |  |
| 9                           |                    |       |        |       |            | يتابع قادة الجامعة إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني.  |  |  |  |  |
| ثالثاً: الابتكار والإبداع   |                    |       |        |       |            |  |  |  |  |  |
| 1                           |                    |       |        |       |            | يمارس قادة الجامعة أنشطة غير تقليدية في متابعة شؤون  |  |  |  |  |

|                  |  |  |  |  | الجامعة   |    |
|------------------|--|--|--|--|---|----|
|                  |  |  |  |  | يشجع قادة الجامعة المحاضرين على ممارسة طرق وأساليب مبتكرة تساهم في تحسين مخرجات التعلم.                       | 2  |
|                  |  |  |  |  | يقدم قادة الجامعة حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العملية التربوية والتعليمية                         | 3  |
|                  |  |  |  |  | يتبنى قادة الجامعة ثقافة ريادية يشعر فيها المحاضرين في الجامعة بمنحهم حرية تجريب أفكار جديدة                  | 4  |
|                  |  |  |  |  | يهيئ قادة الجامعة الظروف التي تحفز على الابتكار لكل من المحاضرين والطلاب.                                     | 5  |
|                  |  |  |  |  | يتابع قادة الجامعة التطوير المهني للمعلمين في استخدام المنصات الرقمية.  | 6  |
|                  |  |  |  |  | يمتلك قادة الجامعة القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهتها.                              | 7  |
|                  |  |  |  |  | يشجع قادة الجامعة الأفكار والمقترحات الجديدة لحل المشكلات أو استحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات علمية التعلم | 8  |
|                  |  |  |  |  | يشارك قادة الجامعة المحاضرين في الجامعة في اتخاذ القرارات عبر التطبيقات الرقمية                               | 9  |
|                  |  |  |  |  | يبحث قادة الجامعة عن حلول جديدة و متميزة لمواجهة المشكلات الطارئة التي تواجه مكونات الجامعة                   | 10 |
| رابعاً: المخاطرة |  |  |  |  |   |    |
|                  |  |  |  |  | يجازف قادة الجامعة بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة                     | 1  |
|                  |  |  |  |  | يتقبل قادة الجامعة العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج.                                    | 2  |
|                  |  |  |  |  | يجازف قادة الجامعة في تطبيق برامج جديدة غير مضمون نجاح نتائجها  | 3  |
|                  |  |  |  |  | يجازف قادة الجامعة باستخدام أساليب مبتكرة ومتنوعة في متابعة والإشراف على سير العملية التعليمية.               | 4  |
|                  |  |  |  |  | يتخذ قادة الجامعة قرارات غير مسبوقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح   | 5  |

## ملحق (2): الاستبانة النهائية



### تحية طيبة وبعد،

سوف تقوم الباحثة بدراسة بعنوان واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية مهارات التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين

(تصور مقترح لإطار مرجعي مواكب للتحول الرقمي للوصول لنظام تعليمي مستمر)

ولتحقيق أغراض الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة، يرجى التكرم وتعبئة الاستبانة المرفقة، علماً بأن البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

الباحثة: رفيف مروان زغبى

**أولاً: المعلومات الشخصية:**

نوع الجنس:

|     |  |      |  |
|-----|--|------|--|
| ذكر |  | أنثى |  |
|-----|--|------|--|

الجامعة:

|      |        |      |  |
|------|--------|------|--|
| عامة | حكومية | خاصة |  |
|      |        |      |  |

الدرجة العلمية:

|             |  |             |  |
|-------------|--|-------------|--|
| محاضر       |  | أستاذ مساعد |  |
| أستاذ مشارك |  | أستاذ دكتور |  |

الاختصاص الأكاديمي

|                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1- ( ) علوم إنسانية | 2- ( ) علوم تطبيقية |
|---------------------|---------------------|

سنوات الخدمة

|                   |  |
|-------------------|--|
| أقل من 5 سنوات    |  |
| من 5 الى 10 سنوات |  |
| أكثر من 10 سنوات  |  |

مستوى معرفتك ومهاراتك في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

|            |       |        |       |            |
|------------|-------|--------|-------|------------|
| قليلة جداً | قليلة | متوسطة | كبيرة | كبيرة جداً |
|            |       |        |       |            |

## ثانياً: مقياس تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

| م   | المجالات والمؤشرات  | يتحقق بدرجة |       |        |            |
|---|---|-------------|-------|--------|------------|
|   |   | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| <b>أولاً: استراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b> |   |             |       |        |            |
| 1   | تمتلك الجامعة خطة استراتيجية تتضمن استثمار المقدرات التكنولوجية والمعلوماتية.   |             |       |        |            |
| 2   | لدى الجامعة خطة تشغيلية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.  |             |       |        |            |
| 3   | لدى الجامعة الرؤية الخاصة الفاعلة لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.  |             |       |        |            |
| 4   | تهتم الجامعة في توظيف التكنولوجيا لتحسين تصنيفها.   |             |       |        |            |
| 5   | الإجراءات التي تتبعها الجامعة في تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تتكامل مع خطتها الاستراتيجية                      |             |       |        |            |
| 6   | تشارك الجامعة العاملين لتطوير خطتها الاستراتيجية لتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات                                  |             |       |        |            |
| <b>ثانياً: معرفة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>     |   |             |       |        |            |
| 1   | تعمل الجامعة باستمرار؛ لتطوير معرفتها في التغيرات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                            |             |       |        |            |
| 2   | تظهر معرفة الجامعة بالأبعاد المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال خطواتها الإجرائية لتحسين الجامعة.          |             |       |        |            |
| 3   | يظهر وعي الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل. |             |       |        |            |
| 4   | تظهر معرفة الجامعة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال البرامج والتطبيقات التي تتيحها للمستخدمين.                   |             |       |        |            |
| 5   | يظهر فهم الجامعة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال الحلول التي تضعها لمعالجة مشكلات الجامعة الروتينية             |             |       |        |            |
| 6   | تطور الجامعة معرفتها في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفقاً لاحتياجات العاملين .                                       |             |       |        |            |
| <b>ثالثاً: تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b>     |   |             |       |        |            |
| 1   | تستخدم الجامعة نظم معلومات حاسوبية تضمن إدارة عمليات الجامعة المختلفة .   |             |       |        |            |
| 2   | توفر الجامعة نظام إدارة تعلم يتناسب مع أهدافها وحاجات المحاضرين والطلبة.  |             |       |        |            |
| 3   | توفر الجامعة برامج لتحقيق التواصل بين العاملين مع بعضهم البعض وبين الطلبة .   |             |       |        |            |
| 4   | تتيح الجامعة امكانية وصول طاقمها للمجلات العلمية ودور النشر لدعم البحث العلمي.  |             |       |        |            |

|   |  |  |  |  |   |   |
|---|--|--|--|--|---|---|
|   |  |  |  |  | 5 | تعمل الجامعة باستمرار على تطوير مهارات العاملين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.                           |
|   |  |  |  |  | 6 | تستخدم الجامعة نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حالات الطوارئ للحفاظ على استمرارية العمل الإداري والأكاديمي. |
| <b>رابعاً: البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات</b> |  |  |  |  |   |   |
|   |  |  |  |  | 1 | توفر الجامعة الأجهزة والمعدات ذات مواصفات تتلاءم مع عدد العاملين وطبيعة عملهم.                                    |
|   |  |  |  |  | 2 | تعمل الجامعة على تحديث وصيانة الأجهزة والمعدات بشكل دوري.   |
|   |  |  |  |  | 3 | يتوفر بالجامعة مركز حاسوب مختص لتطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.   |
|   |  |  |  |  | 4 | تعمل الجامعة على تطوير وتحديث شبكات الاتصال والمعلومات بشكل يواكب المستجدات التكنولوجية.                          |
|   |  |  |  |  | 5 | يتوفر في الجامعة معدات وأجهزة بديلة لمواجهة الأزمات بما يضمن اتمام العمل.   |
|   |  |  |  |  | 6 | يتوفر لدى الجامعة خبراء وتقنيين قادرين على تطوير البرمجيات والنظم المستخدمة                                       |

## ثالثاً: مقياس التحول الرقمي

| م   | المجالات والمؤشرات   | يتحقق بدرجة |       |        |            |
|---|--|-------------|-------|--------|------------|
|   |  | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| <b>أولاً: دعم الإدارات المختلفة</b>                 |  |             |       |        |            |
| 1   | تعتبر إدارة الجامعة التحول الرقمي أولوية في معاملاتها لتحقيق أهدافها المستقبلية.                               |             |       |        |            |
| 2   | توفر إدارة الجامعة ميزانية خاصة لتطوير جودة خدماتها الإلكترونية للوصول للتحول الرقمي.                          |             |       |        |            |
| 3   | تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتحقيق التحول الرقمي.                                     |             |       |        |            |
| 4   | تدعم إدارة الجامعة الموظفين في مسابقات التحول الرقمي.  |             |       |        |            |
| 5   | تحت إدارة الجامعة جميع الجهات على تقدير ودعم بناء فرق عمل تكنولوجيا المعلومات الخاصة بهم كرافعة للتحول الرقمي. |             |       |        |            |
| 6   | تتولى إدارة الجامعة عملية التخطيط الاستراتيجي والتكتيكي للتحول الرقمي.   |             |       |        |            |
| <b>ثانياً: ثقافة التحول الرقمي</b>                  |  |             |       |        |            |
| 1   | توضح إدارة الجامعة للموظفين رؤيتها وتوجهاتها الاستراتيجية نحو عملية التحول الرقمي.                             |             |       |        |            |
| 2   | تعمل الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرة موظفيها على التحول الرقمي.            |             |       |        |            |
| 3   | تستخدم إدارة الجامعة وسائل إعلامية رقمية في نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي.                                    |             |       |        |            |
| 4   | تشجع إدارة الجامعة الموظفين على استخدام برامج الوسائط المتعددة عبر الإنترنت.                                   |             |       |        |            |
| 5   | تولي الجامعة أهمية كبيرة لتدريب العاملين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.                                 |             |       |        |            |
| 6   | تقدم الجامعة حلول منهجية متعددة الجوانب لتلبية احتياجات العاملين فيها.   |             |       |        |            |
| <b>ثالثاً: البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي</b> |  |             |       |        |            |
| 1   | لدى الجامعة خطوط انترنت عالية السرعة تتلاءم مع احتياجاتها.   |             |       |        |            |
| 2   | خدمات الدعم الفني متاحة لجميع الإدارات.  |             |       |        |            |
| 3   | يوجد شبكة داخلية وخارجية للاتصال مع المؤسسات الأخرى.   |             |       |        |            |
| 4   | تقوم إدارة الجامعة بتحديث جميع الأنشطة والمعلومات على موقع الجامعة.  |             |       |        |            |
| 5   | توفر إدارة الجامعة الأدوات البرمجية اللازمة لبناء وإدارة عملية التحول الرقمي.                                  |             |       |        |            |
| 6   | تتبع إدارة الجامعة الآليات واضحة لضمان استمرارية تقديم الخدمات الإلكترونية في الأزمات والطوارئ.                |             |       |        |            |
| <b>رابعاً: الموارد البشرية</b>                      |  |             |       |        |            |
| 1   | يتوفر عدد كاف من الموظفين المتخصصين المؤهلين لتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات.                       |             |       |        |            |
| 2   | يتم الاستعانة بالهيئات الاستشارية والخبراء؛ لتقديم المشورة   |             |       |        |            |

|                                       |  |  |  |  |   |
|---------------------------------------|--|--|--|--|---|
|                                       |  |  |  |  | في مجال تنفيذ التحول الرقمي.  |
|                                       |  |  |  |  | 3 تهتم إدارة الجامعة بتدريب الموظفين وتطوير قدراتهم في مجال التحول الرقمي.  |
|                                       |  |  |  |  | 4 تتيح إدارة الجامعة الفرص لجميع الموظفين لتعلم مهارات التحول الرقمي.   |
|                                       |  |  |  |  | 5 يمتلك معظم موظفي الجامعة كفايات تمكنهم من التعامل مع أي تحول رقمي   |
| <b>خامساً: الاتصال والتواصل</b>       |  |  |  |  |   |
|                                       |  |  |  |  | 1 تضع إدارة الجامعة منهجية واضحة لتبادل البيانات والمعلومات.  |
|                                       |  |  |  |  | 2 تشجع إدارة الجامعة التعاون بين جميع المؤسسات التعليمية.   |
|                                       |  |  |  |  | 3 توفر إدارة الجامعة واجهة ومنصة إلكترونية للتواصل مع جميع المستفيدين من داخل الجامعة وخارجها.                                |
|                                       |  |  |  |  | 4 توفر إدارة الجامعة فرص وشراكة حقيقية بين موظفيها والمؤسسات والشركات والجامعات محلياً وعالمياً.                              |
|                                       |  |  |  |  | 5 تشجع إدارة الجامعة على تفعيل التواصل والتعاون والمشاركة في إنتاج المعرفة وتبادلها وتقاسمها.                                 |
| <b>سادساً: الابتداع والابتكار</b>     |  |  |  |  |   |
|                                       |  |  |  |  | 1 تتبنى إدارة الجامعة كافة المبادرات الإبداعية الساعية لتنفيذ التحول الرقمي.  |
|                                       |  |  |  |  | 2 تزيد إدارة الجامعة القدرة على الإبداع في مجال البحث العلمي عامة والتحول الرقمي خاصة.  |
|                                       |  |  |  |  | 3 تحث إدارة الجامعة على المشاركة بالمسابقات الإلكترونية التي تنفذها الجامعات العالمية.  |
|                                       |  |  |  |  | 4 تسعى إدارة الجامعة لإيجاد بيئة تعليمية وبحثية تكنولوجية ذكية تحتفظ بأعضاء هيئة التدريس والباحثين المتميزين                  |
| <b>سابعاً: الاتجاهات الاستراتيجية</b> |  |  |  |  |   |
|                                       |  |  |  |  | 1 تتضمن التوجهات الاستراتيجية للجامعة أهدافاً واضحة نحو تنفيذ التحول الرقمي   |
|                                       |  |  |  |  | 2 تعمل إدارة الجامعة على فهم بيئتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) والمتعلقة بقدرتها على التحول الرقمي.                         |
|                                       |  |  |  |  | 3 تسعى إدارة الجامعة إلى تطوير خططها الإستراتيجية لتحويل التهديدات إلى فرص سيتم استغلالها في المستقبل في عملية التحول الرقمي. |
|                                       |  |  |  |  | 4 تسعى إدارة الجامعة إلى دراسة وفهم بيئتها الخارجية والفرص والتهديدات التي قد تحتويها إذا نفذت التحول الرقمي                  |
|                                       |  |  |  |  | 5 تعمل إدارة الجامعة على تبني التوجه الاستراتيجي القائم على نشر ثقافة التميز الإلكتروني على جميع المستويات                    |
|                                       |  |  |  |  | 6 تنفق إدارة الجامعة مبالغ كافية على الابتكار في كيفية تقديم خدماتها.   |

## رابعاً: مقياس القيادة الرقمية

| م                                  | المجالات والمؤشرات   | يتحقق بدرجة |       |        |            |
|------------------------------------|--|-------------|-------|--------|------------|
|                                    |  | كبيرة جداً  | كبيرة | متوسطة | قليلة جداً |
| <b>أولاً: الرؤية والاستراتيجية</b> |  |             |       |        |            |
| 1                                  | تمتلك القيادة الجامعية رؤية واضحة لدمج التحول الرقمي في إدارة شؤون الجامعة.  |             |       |        |            |
| 2                                  | تحرص القيادة الجامعية على الإلمام بالمعرفة الشاملة حول آلية التحول الرقمي.   |             |       |        |            |
| 3                                  | تتنبأ القيادة الجامعية بالتهديدات والفرص المناسبة لدمجها في الخطط التشغيلية للجامعة.                                   |             |       |        |            |
| 4                                  | تشرك القيادة الجامعية الأطراف المعنية بفاعلية لتطوير خططها الاستراتيجية لدمج التحول الرقمي.                            |             |       |        |            |
| 5                                  | تعمل القيادة الجامعية من خلال خططها الاستراتيجية على تطوير وتحسين التكنولوجيا الرقمية في الجامعة لدعم التعليم والتعلم. |             |       |        |            |
| <b>ثانياً: الممارسات المهنية</b>   |  |             |       |        |            |
| 1                                  | تتابع القيادة الجامعية العمليات الإدارية والتعليمية في الجامعة عن بعد.   |             |       |        |            |
| 2                                  | تشجع القيادة الجامعية المحاضرين على استخدام البرمجيات الرقمية في تخطيط وتنفيذ المحاضرات.                               |             |       |        |            |
| 3                                  | تسعى القيادة الجامعية إلى تنمية مهارات المحاضرين في استخدام الأجهزة الرقمية لتوظيفها بصورة مستمرة.                     |             |       |        |            |
| 4                                  | تنشر القيادة الجامعية إنجازات الجامعة المبتكرة عبر التطبيقات الرقمية.  |             |       |        |            |
| 5                                  | تتابع القيادة الجامعية إنجازات المحاضرين والطلاب عبر نظام إدارة التعليم الإلكتروني.                                    |             |       |        |            |
| <b>ثالثاً: الابتكار والإبداع</b>   |  |             |       |        |            |
| 1                                  | تقدم القيادة الجامعية حلول مبتكرة لمواجهة المشكلات التي تواجه العملية التعليمية.                                       |             |       |        |            |
| 2                                  | تتبنى القيادة الجامعية ثقافة ريادية تمنح المحاضرين فرصة لتجريب أفكار تكنولوجية جديدة.                                  |             |       |        |            |
| 3                                  | تشجع القيادة الجامعية الأفكار والمقترحات الجديدة؛ لاستحداث مبادرات جديدة لتحسين مخرجات عملية التعلم.                   |             |       |        |            |
| 4                                  | تبحث القيادة الجامعية عن حلول جديدة لمواجهة المشكلات الطارئة.  |             |       |        |            |
| 5                                  | تمتلك القيادة الجامعية القدرة على التنبؤ بالمشكلات ووضع الحلول المستقبلية لمواجهتها.                                   |             |       |        |            |
| <b>رابعاً: المخاطرة</b>            |  |             |       |        |            |
| 1                                  | تجازف القيادة الجامعية بطرح أفكار جديدة ومبتكرة لتوظيف التقنيات الرقمية في تنظيم شؤون الجامعة.                         |             |       |        |            |
| 2                                  | تتقبل القيادة الجامعية العمل في مواقف وحالات تتسم بعدم التأكد من نجاح النتائج.   |             |       |        |            |
| 3                                  | تجازف القيادة الجامعية في تطبيق برامج جديدة غير مضمون نجاح نتائجها.  |             |       |        |            |
| 4                                  | تستخدم القيادة الجامعية أساليب مبتكرة ومتنوعة في الإشراف على سير العملية التعليمية.                                    |             |       |        |            |
| 5                                  | تتخذ القيادة الجامعية قرارات غير مسبوقة لتحقيق مستويات أعلى من النجاح.   |             |       |        |            |

### ملحق (3): قائمة المحكمين

1. دعلي حباب استاذ دكتور الإدارة التربوية- جامعة النجاح الوطنية
2. د. محمد عمران صالحه استاذ دكتور الإدارة التربوية- الجامعة العربية الأمريكية
3. أ.د. مجدي علي زامل استاذ دكتور الإدارة التربوية – جامعة القدس المفتوحة- رام الله
4. أ.د. جولتان حجازي استاذ دكتور علم نفس – جامعة فلسطين التقنية خضوري
5. أ.د. أحمد عويس استاذ مشارك- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات- الجامعة العربية الأمريكية
6. د. منال يزبك استاذ مشارك- ادارة تربوية- كلية سخنين لتأهيل المعلمين
7. د. سمير مجادلة استاذ مشارك- الادارة واصول التربية- كلية القاسمي
8. د. حسن مهدي استاذ مشارك - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات – جامعة الأقصى
9. د. سهيل صالحه استاذ مشارك- كلية التربية والمناهج- جامعة النجاح الوطنية
10. د. منصور منصور استاذ مشارك- الادارة التربوية – جامعة الأقصى
11. د. احمد الحسين استاذ دكتور تكنولوجيا التعليم- كلية التربية-جامعة المنصورة
12. د.فتح الله غانم استاذ دكتور الإدارة التربوية- جمعة القدس المفتوحة- جنين
13. د. بنول المصلح استاذ مشارك الإدارة التربوية- جمعة القدس المفتوحة- جنين
14. د. موفق قدح محاضر رفيع- التربية والقيادة- اكااديمية القاسمي
15. د. خالد ابو الهيجا دكتور مناهج وأساليب تدريس- جامعة القدس المفتوحة

## ملحق (4): كتاب تسهيل المهمة

Arab American University

Faculty of Graduate Studies



الجامعة العربية الأمريكية

كلية الدراسات العليا

2023/3/14

الى من يهمة الأمر.

### تسهيل مهمة بحثية

تحية طيبة وبعد،

تهديكم كلية الدراسات العليا في الجامعة العربية الأمريكية أطيب التحيات، وبالإشارة الى الموضوع أعلاه، تشهد كلية الدراسات العليا في الجامعة أن الطالبة رفيف مروان طاهر زغبوي والتي تحمل الرقم الجامعي 201920341 هي طالبة دكتوراة في برنامج الإدارة التربوية وتعمل على رسالة الدكتوراة الخاصة بها بعنوان:

"واقع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تنمية مهارات التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية (تصور مقترح) تحت اشراف الدكتور علي حباب " نأمل من حضرتكم الإيعاز لمن يلزم لمساعدتها للحصول على المعلومات اللازمة للدراسة، علماً أن المعلومات ستستخدم لغاية البحث فقط وسيتم التعامل معها بغاية السرية، وقد أعطيت هذه الرسالة بناء على طلبها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

عميد كلية الدراسات العليا

د. حسين الأحمد



Page 1 of 1

Jenin Tel: +970-4-2418888 Ext.:1471,1472 Fax: +970-4-2510810 P.O. Box:240  
Ramallah Tel: +970-2-2941999 Fax: +970-2-2941979 Abu Qash - Near Alrehan  
E-mail: [FGS@aaup.edu](mailto:FGS@aaup.edu) ; [PGS@aaup.edu](mailto:PGS@aaup.edu) Website: [www.aaup.edu](http://www.aaup.edu)

# **The Effectiveness of Information and Communication Technology in Digital Transformation and the Integration of Digital Leadership in Palestinian Universities: Academics' Perspectives (A Proposed Concept Aligned with Digital Transformation)**

## **Abstract**

The study aimed to identify the effectiveness of information and communication technology in developing digital transformation and employing digital leadership in Palestinian universities from the point of view of academics, to come up with a proposed vision for developing digital transformation in scientific research. And the development of digital transformation. The study concluded that the reality of information and communication technology came to a large degree, with an arithmetic mean of (3.76) with a relative weight of (75.2%). Palestinian universities from the point of view of academics, and there is a strong positive relationship with statistical significance between information and communication technology and digital leadership in Palestinian universities from the point of view of academics.

The results indicated that there is a statistically significant relationship between digital transformation and digital leadership in Palestinian universities from the point of view of academics, and the results indicated that information and communication technology has a significant and positive effect as a mediating variable between digital leadership and digital transformation. The university is in favor of Hebron University, and the academic degree is in favor of a professor, and the years of experience are in favor of (10 years and more), and that there are no statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the sample responses on the same scale for the variables (gender, specialization), and the results also indicated the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the averages of the sample responses on the two scales (digital transformation, digital leadership) in Palestinian universities. He attributed to the university variable in favor of Hebron University, the type of university in favor of public universities, and the academic degree in favor of (Professor Doctor). During the interview, the respondents indicated that the Palestinian universities implement the areas of their strategic plan in the field of information and communication technology, out of their

desire to improve their classification and in order to compete with other prestigious universities. And (92%) of the respondents indicated that the practice of leadership in Palestinian universities lies in setting a vision and drawing up backup plans to ensure the continuity of university services and follow-up on the implementation of the results. And (83%) indicated the importance of the two dimensions of planning and experience and their necessity to maintain the progress of the educational process, and (67%) of the respondents indicated the innovation and interest dimension. Keeping pace with technological changes and employing them to serve the university. The study also came out with a proposed vision as a future idea dominated by renewal and innovation. It was formulated objectively and systematically. The study recommended recommendations, the most important of which is the need for the Ministry of Education and Higher Education and Palestinian universities to adopt a project and modern strategic plans for information and communication technology because of its effective role in the development of higher education in general and the educational process in particular, and to develop the necessary and supportive infrastructure for implementing operational plans for digital transformation, training and motivating academics and leaders for creativity and innovation, and employing Governance to ensure that this sector is safe and brings financial benefit to Palestinian universities.

**Keywords:** Information and Communication Technology, Digital Transformation, Digital Leadership, Palestinian Universities.