IUG Journal of Educational and Psychological Sciences
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza

E-ISSN: 2410-3152
P-ISSN: 2410-2946

IUGJEPS
Vol 34, No 1, 2026, pp 1 - 33

Received on (24-08-2025) Accepted on (25-01-2026)

https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.34.1/2026/1

The Level of Digital Transformation in Palestinian Universities and Its Relationship to Some Variables

Dr. Zoheer Mahmoud Alkordy[*1], Dr. Iyad Ali Aldajani [*2]
Islamic University of Gaza [*1,2]
[*]Corresponding Author: zelkordy@iugaza.edu.ps

Abstract:

The study aimed to identify the level of digital transformation in Palestinian universities and its relationship to certain variables. To achieve the study's objectives, a descriptive-analytical approach was adopted. The study relied on a questionnaire to collect field data, which consisted of (18) items distributed across three areas. The study population consisted of (292) employees holding supervisory positions at the Islamic University of Gaza and Al-Aqsa University. (194) questionnaires were returned, representing 66.4% of the total.

The study results include:

- The average scores of the study sample members' assessment of the level of digital transformation implementation in Palestinian universities were (75.62%), with a high assessment score.
- There were statistically significant differences in the level of digital transformation implementation in Palestinian universities in the university variable, in favor of Al-Aqsa University. There were also differences in the years of service variable in the first area and the total score, in favor of years of service (5-10 years).

There were no differences in the variables of job rank and academic degree. Based on the study's findings, the study recommended the following:

- Strengthening the digital infrastructure and cybersecurity in Palestinian universities through dedicated funding and periodic updates to platforms, servers, and security systems.
- Incorporating digital transformation into the quality and internal accreditation system, linking it to financial and moral incentives for employees.

Keywords: Digital Transformation, Palestinian Universities, Gaza Governorates.

مستوى التحول الرقمي في جامعتي الإسلامية والأقصى وعلاقته ببعض المتغيرات

د. زهير محمود الكردي [1]، د. إياد علي الدجني [2]
الجامعة الإسلامية بغزة [1،2]

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى التحول الرقمي في جامعتي الإسلامية والاقصى وعلاقته ببعض المتغيرات، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات الميدانية والتي تكونت من (18) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات، وتكون مجتمع الدراسة من (292) موظفاً من الطواقم الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى، وتم استرداد (194) استبانة أي بنسبة 66.4%)، من نتائج الدراسة: أن متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعتي الإسلامية والاقصى جاءت بوزن نسبي (75.62%) وبدرجة تقدير مرتفعة، توجد فروق ذات دلالة احصائية لمستوى تطبيق التحول الرقمي في جامعتي الإسلامية والاقصى بمتغير الجامعة لصالح جامعة الأقصى، كما توجد فروق في متغير سنوات الخدمة في المجال الأول والدرجة الكلية لصالح سنوات الخدمة من 5-10 سنوات، ولا توجد فروق في متغيري الرتبة الوظيفية والدرجة العلمية، وبناء على بناء الدراسة أوصت الدراسة: بتعزيز البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني في الجامعات الفلسطينية من خلال تمويل مخصّص وتحديث دوري للمنصّات والخوادم وأنظمة الحماية، وإدراج التحول الرقمي ضمن منظومة الجودة والاعتماد الداخلي، وربطها بالحوافز المالية والمعنوية للعاملين.

كلمات مفتاحية: التحول الرقمي، الجامعات الفلسطينية، محافظات غزة.

المقدمة:

أصبح التحول الرقمي هو سمة العصر الحالي والمستقبل في ضوء انتشار التقنيات الحديثة، والتي أضحت ضرورة من ضرورات التقدم والتميز في عالم سريع التغير والإنجاز والمعلوماتية لذلك كان لزاماً على المؤسسات التربوية، والتعليمية خاصة في مؤسسات التعليم العالي سرعة تنفيذ إجراء التحول الرقمي في جميع مجالاتها ومكوناتها التنظيمية والإدارية والعملية التعليمية بكاملها ليكون لها مكانة في عالم المعرفة والمنافسة والتميز محلياً وعالمياً وذلك أيضاً لتجنب الأزمات والتحديات التي واجهتها مثل كوفيد 19 وغيرها.

إن نجاح التحول الرقمي يبدأ من إيمان المؤسسة بأهمية هذه الخطوة، وبناء رؤية رقمية، ومن ثم وضع استراتيجية لتحقيق هذه الرؤية، ويتخلل ذلك دراسة الواقع والحاضر ومميزات التحول، وإعادة هيكلة المؤسسة ونشر ثقافة التحول وأهميته على المستوى القريب والبعيد مما يستدعي إعادة التأهيل والتدريب للكوادر البشرية وطلبة الجامعات.

في بداية هذا القرن ومع نهايات الألفية الثانية بدأت المجتمعات في التحول نحو العصر الرقمي وما تميز به من تطور مذهل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نتج عن التقدم المتسارع في علوم الحاسبات، وشبكات المعلومات، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، والمؤتمرات التفاعلية، والهواتف الخلوية، والأقمار الصناعية، وغيرها من تطبيقات التكنولوجيا الرقمية التي أثرت على مختلف مجالات الحياة، مما اتجهت الأنظار للاهتمام وبدور وأهمية هذه التكنولوجيا (بن نافلة، 2019م، ص15).

والتعليم العالي في العالم العربي يواجه الكثير من التحديات وعلى رأسها تأخر تصنيف الجامعات العربية عالمياً وضعف قدرتها على المنافسة هذا التأخر ناتج عن تحديات أكاديمية وتطبيقية وتقنية وبحثية، فمواكبة العولمة واستخدام المستحدثات التكنولوجية، وتوظيفها في التعليم واقتصاديات السوق بات ضرورة ملحة تفرضها التحديات المحيطة، والظروف المعيقة لاستمرار العملية التعليمية والتغييرات المناخية كالعواصف والفيضانات والطبيعة كالزلازل والبراكين والبيولوجية كانتشار الأوبئة والأمراض كفيروس كورونا، فالجامعة ينبغي لها أن تكون وثيقة الصلة بحياة الناس ومشكلاتهم وحاجاتهم وتطلعاتهم، وتهدف في المقام الأول إلى النهوض بهم لأفضل المستويات العلمية والاقتصادية والصحية والاجتماعية والثقافية (بدير، 2020م، ص12).

ينطوي التحول الرقمي في التعليم العالي على جَهدٍ إستراتيجي على مستوى الحرم الجامعي ككل لتخطيط وتنفيذ وتبني نظام تكنولوجي متكامل للتقنيات لتقديم المشورة مدعومًا بتحليلات البيانات لتحسين استمرارية الطلاب ومعدلات التخرج، والتحول الرقمي ليس مشروعًا أو مبادرة واحدة، بل يجب أن يتكرر بشكل انتقائي ليصبح الثقافة والنهج الرقمي الذي تستخدمه الجامعة لتحقيق العديد من أهدافها الإستراتيجية (Miller, 2020, p2).

كما يعزز التحول الرقمي من كفاءة القرار الإداري وشموليته، فتستطيع الإدارة اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص عمليات الاستثمار في الأفراد والتقنيات الأكثر قدرة على تحقيق القيمة المضافة وتعزيز التنافسية (البغدادي، 2024م).

ولقد تزايد الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات والاتصال حول العالم كالتعلم عن بعد والتعليم المستمر، والتعليم الإلكتروني، والمدن الذكية والحكومات الالكترونية لتحسين جودة النمو الاقتصادي والتحول الرقمي الأمر الذي يدفع جميع الدول المتقدمة لتطوير البنية التحية للمعلومات والبرمجيات للتحول الرقمي (Bulturbayevich & Mardonakulovich, 2021, p9).

ومع ذلك فقط نصح العديد من الخبراء بأنه يجب النظر إلى تكنولوجيا التعلم ليس كأداة مساعدة بل كفرصة أكاديمية يجب استغلالها لتعلم أفضل ولهذا أصبح تغيير وظائف الجامعات أمراً أساسياً (Martin-Barbero, 2020).

وبناءً على نتائج الدراسات السابقة التي أكدت وجود حاجة لنشر ثقافة التحول الرقمي الذكي مثل دراسة الخولاني (2021م) ودراسة البلوشي (2021م) التي توصلت إلى ضرورة اعتماد مواصفات معيارية مقترحة لتحقيق رقمنة التعليم، ودراسة البغدادي (2024) التي أكدت أن الجامعات الفلسطينية تعزز عملية التحول الرقمي من خلال توظيف تطبيقات تعزز عملية التحول الرقمي بها لتحسين كفاءة الإدارة الجامعية وتوفير خدمات أفضل للطالب والموظفين، مما دفع الباحثان إلى اجراء هذه الدراسة.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

نظراً للدور الكبير للجامعات في إحداث التغيير المطلوب لمواكبة متطلبات العصر، والثورة الصناعية الرابعة وخاصة مفهوم "الجيل الرابع للتربية (Education 4.0)" حيث يحقق استجابة تكيفية للتحوّلات الجوهرية المصاحبة للثورة الصناعية الرابعة، ويرتبط بتكامل التقنيات الذكية وتحليل البيانات والذكاء الاصطناعي في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتعلمية، ويتجاوز هذا التوجّه إعادة صياغة المناهج فحسب؛ بل يتمحور حول ابتكار بيئات تعلمية مرنة، وتخصيص المحتوى التعليمي وفق الاحتياجات الفردية، وتنمية الكفاءات العليا مثل التفكير النقدي، والإبداع، وحل المشكلات المعقدة، وتشجيع التعلم مدى الحياة (World Economic Forum, 2020)، تتقاطع هذه الرؤية مع التطلعات العالمية لإعداد أجيال قادرة على التكيّف مع تحوّلات سوق العمل، وتعقّد المشهد المعرفي، وازدياد الحاجة إلى كفايات رقمية ومهنية متجددة (OECD, 2021).

وكذلك من خلال تحقّق التحوّل الرقمي، والتميز المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي كمؤسسات رائدة، يقع على عاتقها العمل على التطور لمواجهة المنافسة الداخلية والخارجية، وتحديث نُظمها لتحقيق الشفافية والجودة، والحوكمة؛ وذلك لمواجهة التحديات التي فرضتها تطوّرات العصر على الجامعات (UNESCO, 2021; OECD, 2021)، ويأتي هذا نتيجة طبيعية للتوجه نحو التحوّل الرقمي، سواء على صعيد الوسائل أو الإجراءات والمناهج، وباعتبارها مؤسسات أكاديمية ترفد المجتمع بالكفاءات والطاقات، فقد أصبح دورها أكثر اتساعاً وانتقل من مجرد مؤسسة تعليمية إلى مؤسسة تربوية وتنموية، لها دور مهم في بناء المجتمع، وتنمية موارده البشرية (European Commission, 2021)، ولأن دور مؤسسات التعليم العالي بالغ الأهمية لما يقع عليها من مسئوليات ومهام في قيادة وتطوير المؤسسة الجامعية، فإنّ مواكبة العصر ومتغيّراته التقنية والمعرفية أمر لا غنى عنه (Facer, 2011).

ومن خلال توصيات الدراسات السابقة ونتائجها للتحول الرقمي والحاجة لتحقيق التميز المؤسسي كدراسة البغدادي (2024) التي أوصت بضرورة الاهتمام بالدعم المؤسسي للتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من خلال الاهتمام بالتطوير والإبداع المستمر، ومعايشة الباحثين، وعملهما في الجامعة لمدة تزيد عن عشرين عاماً للواقع والمشاكل التي تواجهها الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة، ومن واقع الأزمات، والحروب المتكررة عليها التي تفرض على الجامعات الفلسطينية تعزيز التقنيات التكنولوجية في التعليم لضمان استمرار العملية التعليمية في حالات الطوارئ، فضلاً عن الأزمات الصحية التي ألمت بالقطاع الصحي مثل أزمة (كوفيد 19) والتي نتج عنها بعض الارتباك لعدم الجهوزية الكاملة لمثل هذه الأزمات، وعدم وجود خطط وآليات مسبقة للتعامل مع هذه الأوضاع والأزمات، وفي نفس الوقت طموح مؤسسات التعليم العالي للمنافسة والتميز المؤسسي للارتقاء بالعملية التعليمية وبما يتناسب والواقع الجديد الذي يتطلب منها موائمة مخرجاتها التعليمية، وتلبية الحاجة الإنسانية، لتكون مساهمة وفاعلة في دورها الريادي باعتبارها صاحبة الدور الطليعي والإنساني والحضاري في ذلك، وحتى يتسنى لقادة الجامعات الاضطلاع بدورهم تجاه المجتمع، وتحقيق التنافسية والعولمة، كما استطلع الباحثان آراء بعض الخبراء التربويين الذين أشاروا إلى أهمية موضوع الدراسة، مما دفعهما إلى إجراء هذه الدراسة للتعرف إلى التحول الرقمي لأهميته في تحقيق أهداف التعليم العالي ومواكبة النقلة النوعية في تطور التعليم الإلكتروني، ولذلك يحاول الباحثان تحديد مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر الطواقم الإدارية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف إلى مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر الطواقم الإدارية.
- الكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، الدرجة العلمية، عدد سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي).

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

أولاً: الأهمية النظرية: الإسهام في إثراء الأدبيات المتصلة بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي: تعد هذه الدراسة إضافة نظرية للمراجع التي تتناول التحول الرقمي، خاصة في بيئة الجامعات الفلسطينية، فهي تساهم بسد فجوة في الأدبيات السابقة، تعزيز الفهم النظري للعلاقات بين المتغيرات وتقدم هذه الدراسة نموذجاً نظرياً يوضح العلاقة بين التحول الرقمي والمتغيرات الديمغرافية، يمكن الاسترشاد به مستقبلاً لدراسات مماثلة.

ثانياً: الأهمية العملية: توجيه صناع القرار في الجامعات الفلسطينية: تساعد نتائج الدراسة أصحاب القرار في الجامعات الفلسطينية على فهم آليات توظيف التحول الرقمي ورفع مستوى التميز المؤسسي، تطوير الممارسات الإدارية والأكاديمية، تمكّن أعضاء الهيئات التدريسية والطاقم الإداري الاستفادة من نتائج الدراسة لتطوير مهاراتهم التكنولوجية، وتحسين المناهج الدراسية، وتحديث طرق التدريس بما يتلاءم مع معطيات التحول الرقمي وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي، وتعزيز قدرات الجامعات على المنافسة والاستدامة بفضل إسهام الدراسة في فهم التحول الرقمي في التعليم الجامعي، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجيات تضمن استمراريتها وقدرتها على المنافسة إقليمياً ودولياً، وتعزيز سمعتها الأكاديمية، فتح آفاق بحثية جديدة أمام الباحثين كنقطة انطلاق لإجراء دراسات لاحقة تتناول متغيرات أخرى، ومما يساهم في زيادة التراكم المعرفي في مجال التحول الرقمي للتعليم الجامعي.

حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في التالي:

- **حد الموضوع:** اقتصرت الدراسة على التعرف إلى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وتتمثل في المجالات التالية: (البعد التنظيمي، الثاني: البعد البشري، الثالث: البعد التقني والبيئي).
- **الحد البشري:** أجريت الدراسة على عينة ممثلة من الطواقم الإدارية في الجامعة الإسلامية وجامعة الأقصى.
- **الحد المؤسسي:** تم تطبيق الدراسة على عينة من الجامعات في المحافظات الجنوبية لفلسطين (الإسلامية – الأقصى).
- **الحد المكاني:** طبقت الدراسة على محافظة غزة من المحافظات الجنوبية لفلسطين.
- **الحد الزماني:** اقتصرت الدراسة على الفصل الدراسي الأول للعام 2022-2023م.

مصطلحات الدراسة:

استخدمت الدراسة المصطلحات التالي:

- **التحول الرقمي:** استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات وتغيير علاقات المستفيدين والعمليات الداخلية (عبد العزيز، 2022م، ص16).

ويعرفه الباحث (إجرائياً): بأنه استخدام وتطويع جميع الإمكانيات التكنولوجية في العملية التعليمية، وتسخير هذه الوسائل للارتقاء بالعملية التعليمية، والخدمات البحثية والأكاديمية في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، والتي تم قياسها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة التي أعدها الباحث لتحقيق هذا الغرض. لفلسطين لتحقيق الميزة التنافسية للتطوير والإبداع المستمر في خدمة العملية التعليمية والمجتمع وتحقيق أقصى درجات الرضى سواء على صعيد المستفيد الداخلي والخارجي، والتي تم الحصول عليها من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة لأداة الدراسة التي أعدها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة.

- **المحافظات الجنوبية لفلسطين:** عرفتها وزارة التخطيط والتعاون الدولي بأنها: "جزء من السهل الساحلي لدولة فلسطين، وتبلغ مساحتها (365) كيلومتر مربع، ومع قيام السلطة الفلسطينية تم تقسيم قطاع غزة إداريا إلى خمس محافظات هي: (محافظة الشمال، محافظة غزة، محافظة الوسطى، محافظة خانيونس، ومحافظة رفح)" (وزارة التخطيط والتعاون الدولي الفلسطينية، 2017م، ص14).

الإطار النظري :

في ضوء التقدم العلمي والانتشار المعرفي الذي يشهده العالم اليوم، وما يصحبه من تطورات، وتغيرات متسارعة في مجالات الحياة كافة، بات التعليم أمراً ملحاً ومهماً لجميع أفراد المجتمع من أجل حياة كريمة وهادئة، ومع هذا التطور الكبير أولت المؤسسات التربوية اهتماماً كبيراً بالتجديد والتطوير على صعيد الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، ليشمل المنظومة التعليمية بكافة عناصرها حيث أصبح التعليم الجيد هو محور اهتمام جميع المجتمعات التي تبحث عن الرقي والازدهار.

فأصبح التوجه نحو التحول الرقمي من الخيارات الأساسية للتنافس بين مؤسسات التعليم العالي، كما أن يسهم في استقطاب العدد الأكبر من الطلبة الذي يبحثون عن مؤسسات ذات قيمة عالية في توظيف التكنولوجيا في العملية التعليمية والخدمات الإدارية والأكاديمية.

مفهوم التحول الرقمي:

نظراً لحداثة موضوع التحول الرقمي فقد تعددت التعريفات، وجميعها تنظر إلى التحول الرقمي على أنه استخدام التكنولوجيا والاستفادة منها في أقصى حد.

وفي السياق التربوي يعد التحول الرقمي تغييراً مؤسسياً يتم إدراكه عن طريق التقنيات الرقمية ونماذج الأعمال، بهدف تحسين الأداء العملي للمؤسسة التربوية، ويشمل ذلك: نماذج الأعمال، الهيكل التنظيمي، الأفراد/ الموظفين، التقنيات المستخدمة، إدارة المعلومات، الخدمات المقدمة، نماذج التعامل مع المستفيدين (Seres, et al., 2018, p9491).

الأمر الذي ينعكس إيجاباً في البيئة التعليمية ومكونات المنظومة التعليمية من معلمين واستراتيجيات وطرق تدريس وأساليب تقويم (محمود، 2018م، ص11).

فالتحول الرقمي هو التحول العميق والمتسارع لأنشطة الأعمال والعمليات والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغييرات والفرص الخاصة بالتقنيات الرقمية وتأثيرها عبر المجتمع بطريقة استراتيجية ومحددة الأولويات (Iovan & Marge,

2019)، وذلك من خلال دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات الأعمال، وتغيير طريقة عملها بشكل أساسي وتقديم قيمة للمستفيدين.

ويرى Brooks & McCormack (2020, p5) أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي أكثر من مجرد ترحيل السجلات الورقية إلى جهاز كمبيوتر، واعتماد تقنيات لأداء العمليات بشكل أسرع وأكثر كفاءة إنما هو سلسلة من الثقافة العميقة والمنسقة، والقوى البشرية العاملة والتحولات التكنولوجية التي تمكن النماذج التعليمية والتشغيلية الجديدة وتحول نموذج الاعمال للمؤسسة والتوجهات الاستراتيجية وزيادة القيمية المضافة عبر المؤسسة بأكملها، مما يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات فضلا عن التنسيق بين الوحدات والمرونة وخفة الحركة التي ستوسع أنماط التعليم العالي.

كما أن التحول الرقمي يُمكن الجامعات من الانتقال إلى جامعات رقمية وتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات داخل الجامعة وتقديم كافة الخدمات بصورة الكترونية وذلك استجابة للمتغيرات المعاصرة، ليس ذلك فحسب بل إن هذا التحول سيمكنها من تقديم العديد من الابتكارات الرقمية الجديدة، والتي تمت ترقيتها باستخدام شبكة عالمية من خلال تغيير إجراءات ومعايير العمل المختلفة، بما في ذلك نموذج الاعمال والتعامل مع المستفيد والمهام المنجزة في المنظمة (Ziyadin et al, 2020, 410)،

عرف عبد العزيز (2022م، ص16) التحول الرقمي بأنه استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساس، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد المؤسسات وتغيير علاقات المستفيدين والعمليات الداخلية.

ويُلاحظ من خلال التعريفات السابقة تشاركها في أن التحول الرقمي يركز على:

- الاستفادة القصوى من التقنيات والبرمجيات الحديثة المتوفرة.
- الارتقاء بالخدمات المقدمة في الجامعات من الطريقة التقليدية إلى الطريقة التكنولوجية الحديثة في أداء خدماتها (التعليمية – الإدارية – الخدماتية).
- تحسين سبل الاتصال والتواصل والشراكات مع المجتمع المحلي والدولي.
- تسخير التحول الرقمي لتحقيق التنافسية في المستويات المحلية والإقليمية والدولية.
- إحداث تغيير جوهري في أداء العمليات الداخلية وزيادة كفاءتها، وتحقيق جودة مخرجاتها.

أهمية التحول الرقمي

تكمن أهمية التحول الرقمي، في دوره المهم في ظل تزايد المنافسة الداخلية والخارجية وما يشكل ذلك من تهديدات للمؤسسة والتطور التكنلوجي السريع والواسع وبرزت أهمية التحول الرقمي للمؤسسة كهدف ووسيلة لتضع نفسها في مكان متقدم ضمن المؤسسات العالمية والمحلية.

ويتفق كلٌ من محمد (2023م، ص58)، والقرعاوي (2022م، ص41)، وحليم ورزق (2021م، ص170)، و Brooks & McCormack (2020, p10)، أحمد (2020م، ص48)، وأحمد ابراهيم (2019م، ص30)، و Sebaaly (2019, p167)، وأمين (2018م، ص89)، على أن للتحول الرقمي أهمية كبيرة للمؤسسة، وانعكاس ذلك على المجتمع ودوره في كثير من الإيجابيات منها ما يأتي:

- قدرة التحول الرقمي على الإسهام في حل المشكلات بشكل عام.
- المساهمة في حل مشاكل المؤسسة والارتقاء بأداء العاملين.
- تجويد الخدمة والتقدم في مسار التميز والتنافسية للجامعة عالميًا.
- تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، وثقافية.

- تحسين تجربة الطالب وأدائه وجعل التعلم متمركزًا حوله.
- امتلاك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي وانماطه ووسائله وموارده وفلسفته وسياساته وادواره ومناهجه.
- تمكن الأشخاص الذي فاتتهم فرصة التعليم لظروف معينة بالالتحاق ومواصلة التعليم.
- إكساب المتعلمين مجموعة من المهارات التي تتطلبها الحياة في عصر التحول الرقمي ومنها مهارات التعلم الذاتي والمهارات المعلوماتية ومهارات إدارة الذات.

ومما سبق، يتضح أن للتحول الرقمي أهميته في إحداث نقلة نوعية في مجالات العمل بالجامعات ووظائفها التدريسية والبحثية والإدارية، وكان لهذا التحول دواعي ومبررات متعددة ومتنوعة متعلقة بالمواكبة، وتحقيق التنافسية، ومواجهة سلبيات التعليم الجامعي التقليدي في ظل الأزمات الصحية والكوارث المناخية، وغيرها من القوى والعوامل المؤثرة في عناصر منظومة وبنية التعليم والبحث العلمي بالجامعات وأدوارها ووظائفها المستقبلية لتحقيق ما ترنو إليه من التميز والإبداع والابتكار، ويضيف الباحثان أن من الأهمية ايضاً إعادة الهيكلة المؤسسية للجامعة وتحديث أنظمتها الإدارية والأكاديمية والمساهمة في تدويل التعليم ليتواكب مع متطلبات التحول الرقمي في العالم.

أهداف التحول الرقمي في الجامعات:

إن نجاح أي مؤسسة في التقدم والتطور هو تحديد الأهداف المرجوة والمراد تحقيها خلال مسيرتها، وخاصة عند البدء في التفكير والتنفيذ لهذه الخطوة في حياة المؤسسة هو التحول الرقمي وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية وملموسة يستطيع أصحاب العلاقة التحقق من تنفيذها بشكل ميسر وسريع.

وقد اتفق كلٌ من القرعاوي (2022م، ص35)، و(Spear (2020, p16، ومحمود (2018م، ص54) وأمين (2018م، ص76).

على أن أهم أهداف التحول الرقمي للجامعات ما يلي:

- **تطوير الأداء الأكاديمي والمهني:** يهدف التحول الرقمي إلى تعزيز الأداء الأكاديمي والمهني لأساتذة الجامعات، وتنمية قدرات الموظفين الإداريين من خلال تقديم دورات تدريبية وتطويرية باستخدام تقنيات التعليم الرقمية. يُسهم التحول الرقمي في تمكين الأكاديميين من تقديم المواد الدراسية بطرق تفاعلية وحديثة، مما يزيد من فعاليتها وإقبال الطلبة عليها.
- **تحسين الجودة الشاملة في التعليم العالي:** يسعى التحول الرقمي إلى تحسين جودة التعليم العالي من خلال استخدام الأدوات الرقمية التي توفر معايير قياس واضحة ودقيقة للأداء الأكاديمي والإداري. هذا التحسين يسهم في تحقيق التميز والتنافسية بين الجامعات المحلية والعالمية (Spear, 2020).
- **تبني عقلية رقمية في الحرم الجامعي:** يشمل التحول الرقمي تغيير الثقافة المؤسسية لتبني العقلية الرقمية بين جميع أعضاء الحرم الجامعي، بما في ذلك الطلبة، أعضاء هيئة التدريس، والقيادة، والموظفين الإداريين. يساعد هذا التبني في تعزيز الابتكار والتطوير المستمر في العمليات التعليمية والإدارية (القرعاوي، 2022).
- **خفض التكاليف وتقليل النفقات:** يُعد خفض التكاليف وتقليل النفقات هدفًا مهمًا للتحول الرقمي، حيث تساهم الأدوات الرقمية في توفير الوقت والجهد وتسريع عملية التعلم من خلال استخدام منصات التعلم عبر الإنترنت بدلاً من النماذج التقليدية. يشمل ذلك التحول من الأنظمة الورقية إلى الرقمية، مما يقلل من التكلفة الإجمالية للتشغيل.

- **تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية:** يسهم التحول الرقمي في تعزيز تكافؤ الفرص بين الطلاب من خلال تمكين جميع الفئات من الوصول إلى الموارد التعليمية بغض النظر عن موقعهم الجغرافي أو خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية. يُساعد هذا الهدف في تقليل الفجوات بين الطلاب وتعزيز العدالة التعليمية.
- **تنمية قدرات الطلبة على استمرار التعليم والتعلم:** يشجع التحول الرقمي الطلبة على متابعة تعلمهم بشكل مستمر وبدون انقطاع، حيث تُتيح الأدوات الرقمية الفرصة لتعلم مدى الحياة. هذا يمكن الطلبة من الاستفادة من الموارد التعليمية عبر الإنترنت والتعلم وفقًا لإيقاعهم الخاص.
- **الانتقال من مرحلة اكتساب المعرفة إلى مرحلة توظيفها:** يهدف التحول الرقمي إلى تحويل الطلبة من متلقين للمعرفة إلى مشاركين نشطين يمكنهم تطبيق هذه المعرفة في سياقات واقعية لمعالجة المشكلات. تُساعد الأنشطة الرقمية التفاعلية على تنمية مهارات التفكير النقدي وحل المشكلات (محمود، 2018).
- **تعزيز ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** يساعد التحول الرقمي على تطوير ثقافة اتخاذ القرارات بناءً على البيانات المتاحة، حيث توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة حول أداء الطلبة والعمليات التعليمية، مما يساعد على اتخاذ قرارات مبنية على معلومات حقيقية وموثوقة (أمين، 2018).
- **تنمية الموارد بكافة أنواعها:** يُسهم التحول الرقمي في تنمية الموارد المادية والبشرية والمعرفية للجامعة، من خلال تحسين كفاءة استخدام الموارد وتقليل الفاقد، وتوفير الأدوات اللازمة للابتكار والتطوير المستمر (القرعاوي، 2022).

ويلاحظ الباحثان أن أهداف التحول يجب أن تراعي تحقيق النتائج المرجوة وأن تلبي الحاجات المختلفة لأصحاب المصلحة والعلاقة بدءاً من المؤسسة مروراً بالأكاديميين والإداريين والطلبة والعملية التعليمية التعلمية.

كما يعد التحول الرقمي جزءًا لا يتجزأ من التطوير في العملية التعليمية، حيث يتيح فرصًا كبيرة للجامعات لتحقيق تقدم نوعي في تقديم التعليم والخدمات الأكاديمية، ويهدف التحول الرقمي إلى تحسين الوصول إلى التعليم وتوفير بيئة تعلم أكثر كفاءة وشمولية، مما يجعل التعليم أكثر مرونة وملاءمة للاحتياجات المتغيرة للمتعلمين.

متطلبات عملية التحول الرقمي:

إن نجاح التحول الرقمي في المؤسسات وخاصة مؤسسات التعليم العالي والمقصود بها الجامعات بحاجة لتوفر متطلبات النجاح ومعرفة ماهيتها لتحقيق ذلك، والعمل على استكمال توفرها ونشرها بين الفئات المستهدفة.

ولنجاح عملية التحول الرقمي مطلوب تحقيق مجموعة من المتطلبات الضرورية والأساسية بما يساعد في نجاح التحول، وهذه المتطلبات تكون دافع وعامل نجاح لتحقيق المطلوب وهذه المتطلبات اتفق عليها كل من القرعاوي (2022م، ص41)، والعازمي (2022م، ص36)، وأمين (2018م، ص77)، و(Bill et al., (2018، و(Lahtinen & Weaver (2015, p26.

تتضمن متطلبات التحول الرقمي للجامعات أربعة متطلبات رئيسة هي:

- **تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي:** من الضروري وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي تتضمن رؤية لما تريد الجامعة أن تصل إليه في المستقبل، بهدف إزالة الفجوة الرقمية أو تقليصها، ويجب أن تستند هذه الاستراتيجية إلى تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية للجامعة، وتحديد الأهداف طويلة المدى التي ترغب الجامعة في تحقيقها من خلال هذا التحول.

هذه الاستراتيجية تسهم في توفير خطة عمل واضحة لجميع العاملين في الجامعة، مما يسهم في تحقيق تكامل الجهود وضمان السير في الاتجاه الصحيح نحو تحقيق الأهداف المرجوة. يُعد تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات جزءًا أساسيًا من تطوير هذه الاستراتيجية لضمان شموليتها وتغطيتها لكافة الاحتياجات التقنية والتنظيمية.

- **نشـــر الثقافة الرقمية وتغيير الثقافة التنظيمية:** يعد نشـــر ثقافة التحول الرقمي بين كافة أفراد المجتمع الأكاديمي والإداري أحد أهم المتطلبات لتحقيق النجاح في التحول الرقمي. يتطلب ذلك تغيير الثقافة التنظيمية الســـائدة داخل الجامعة، وتعزيز استخدام التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية والإدارية (القرعاوي، 2022).

هذا يتطلب عقد ورش العمل والتدريب لجميع الفئات الأكاديمية والإدارية لبيان أهمية التحول الرقمي، وتعزيز اســـتخدام التعليم عن بعد والتقنيات الحديثة كجزء من النشاط اليومي في الجامعة، ما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة.

- **توفير التدريب المناسب والدعم القيادي:** لضمان السير على نهج مناسب للتحول الرقمي، يجب توفير التدريب المستمر لجميع المهتمين من العاملين بالجامعة، يشـــمل تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات الأكاديميين والإداريين في اســـتخدام التكنولوجيا الرقمية والتطبيقات الحديثة التي تسهم بتطوير العملية التعليمية والإدارية (دهشان والسيد، 2020).

يتطلب التحول الرقمي أيضًا دعمًا قياديًا وإداريًا لجهود التحول الرقمي، حيث يساهم الدعم من القيادات العليا في الجامعة في تسهيل عمليات التحول وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية. من الضروري أن يتركز الاهتمام على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتطوير برامج التدريب والتنمية المهنية التي تضـــم مزيجًا من المهارات التقنية والمعرفية والاستراتيجية المتعلقة بالتحول الرقمي.

- **توفير الإمكانات المادية والمالية والتشـــريعية:** لضـــمان نجاح التحول الرقمي، يجب توفير الإمكانات المادية والمالية اللازمة، بما في ذلك اســـتخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة والبنية التحتية التكنولوجية المناســـبة. يتطلب ذلك ميزانية مخصصة لتغطية تكاليف شراء الأجهزة والتطبيقات وتطوير الشبكات والبنية التحتية للتعليم الرقمي (أشقر، 2020).

إضافة إلى ذلك، يجب تحديث الإطار التشريعي والقوانين لضمان حماية المعاملات الرقمية وتأمين المعلومات والبيانات المتعلقة بالجامعة ومنسوبيها. يساهم هذا في توفير مناخ ملائم وآمن لعملية التحول الرقمي ويعزز من ثقة المستخدمين في النظام الرقمي الجديد.

ويمكن تصنيف متطلبات التحول الرقمي في الجامعات إلى أربعة متطلبات رئيسة:

- **متطلبات تنظيمية:** تشـــمل تطوير اســـتراتيجية للتحول الرقمي، وتحديد الأهداف والإجراءات، وتحديث الأنظمة واللوائح التي تدعم البيئة الرقمية، مع التأكد من توفير سياسات وإجراءات واضحة لدعم عملية التحول (العازمي، 2022).
- **متطلبات مادية ومالية:** تتضمن توفير البنية التحتية الرقمية مثل الأجهزة والبرمجيات والشبكات، بالإضافة إلى التمويل اللازم لشـــراء المعدات الرقمية وتطوير الأنظمة والبرامج التعليمية الحديثة. يشـــمل ذلك تأمين موارد مالية كافية لتغطية تكاليف الصيانة والتحديث المستمر للأجهزة والتطبيقات (دهشان والسيد، 2020).
- **متطلبات بشـــرية:** تشـــمل تدريب الكوادر البشـــرية وتطوير مهارات الأكاديميين والإداريين على اســـتخدام التكنولوجيا الحديثة، وتقديم برامج تطوير مهني تشمل مهارات تقنية ومعرفية وأخلاقية. يتطلب ذلك دعم القيادات العليا، بالإضـــافة إلى وضع برامج تدريبية مستمرة لتأهيل الموظفين بشكل دائم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية.
- **متطلبات تقنية:** تشـــمل تطوير التطبيقات والبرمجيات، تأمين الشـــبكات والأنظمة، وتوفير الحماية اللازمة للمعلومات والبيانات المتعلقة بالجامعة. يشـــمل ذلك توفير البنية التحتية التقنية الحديثة وضـــمان أمانها ومرونتها في التعامل مع البيانات والاتصالات داخل الجامعة وخارجها (Lahtinen & Weaver, 2015).

ويرى الباحثان أنه على الجامعات تعزيز متطلبات التحول الرقمي فيها من خلال تطوير استراتيجية رقمية شاملة تتضمن أهداف واضحة ومراحل محددة لضمان تحقيق التحول الرقمي بشكل منهجي ومنظم، وتوفير الموارد المالية اللازمة لشراء المعدات والأجهزة التكنولوجية الضرورية، وتحديث البنية التحتية التقنية لضمان الجاهزية الكاملة، وتقديم برامج تدريبية مستمرة للأكاديميين والإداريين، تركز على تطوير المهارات التقنية والمعرفية المتعلقة بالتكنولوجيا والتحول الرقمي، وتحديث الإطار التشريعي والأمني

وتحديث القوانين والإجراءات لضمان حماية المعلومات الرقمية والبيانات الشخصية، وتعزيز الثقة في استخدام التكنولوجيا الحديثة داخل البيئة الأكاديمية.

فيعتمد نجاح التحول الرقمي في الجامعات بشكل كبير على تحقيق مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تشمل الجوانب التنظيمية، المادية، البشرية، والتقنية، من خلال تطوير استراتيجية رقمية واضحة، توفير البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، تدريب الكوادر البشرية، وضمان الأمان الرقمي، يمكن للجامعات تحقيق التحول الرقمي بشكل فعال ومستدام، مما يتيح لها تحسين جودة التعليم وتعزيز قدرتها التنافسية على المستوى المحلي والدولي.

من أهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي بالجامعات:

رغم الفوائد الكبيرة للتحول الرقمي في الجامعات، إلا أن هذه العملية تواجه مجموعة من التحديات التي قد تعوق تحقيق أهداف التحول الرقمي بنجاح. تتطلب هذه التحديات إجراءات فعالة لمعالجتها وضمان تحول سلس ومستدام. وفيما يلي نستعرض أبرز التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات كما وردت عند (حميد، 2025):

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

التحديات المرتبطة بمحور القيادة والحوكمة: تواجه الحكومة الفلسطينية العديد من التحديات في تطبيق الحوكمة داخل الجامعات، وضمان استقلاليتها بشكل فاعل، من خلال تبني استراتيجيات حقيقية تمكن مؤسسات التعليم العالي من إدارة نفسها بنفسها مع دور الحكومة في المتابعة والمراقبة المستمرة مما يعزز تطبيق التشريعات القانونية بشكل دقيق، ويسهم في تحسين إدارة الجامعات.

التحديات المرتبطة بمحور البحث العلمي: حيث تمثل الدراسات العليا رافداً أساسيا لعلمية البناء والتطوير في أي بلد، حيث تسهم بشكل كبير في رفع مستوى الكوادر البشرية وتطوير العلوم، لكن هناك تحديات تتعلق بالنواحي الإدارية وعدم وجود إجراءات لتنشيط البحث العلمي، وتحديات تتعلق بالباحث إما باختيار الموضوع أو عدم اتباع أسلوب بحثي مثمر، ويغلب على بعض الأبحاث النوع الوصفي، واستخدام الأساليب البحثية السهلة، وعدم توفر معايير لتقييم الأبحاث العلمية ونشرها، وعدم توفر الوقت الكافي لعضو هيئة التدريس للقيام بالأبحاث، وعدم توفر الإجراءات العلمية المناسبة الصحيحة، وقلة الاستخدام مصادر المعلومات بالشكل الصحيح، وصعوبة الوصول إليها، وضعف التمويل.

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

التحديات المرتبطة بمحور خدمة المجتمع: تعد خدمة المجتمع من أهم وظائف الجامعات، رغم أنها تأتي في المرتبة الثالثة بعد التدريس والبحث العلمي، ومع ذلك فهي قد تكون الوظيفة الاكثر ارتباطا باحتياجات المجتمع، مما يستدعي ضمان استقلالية الجامعات لتحقيق تأثيرها الفاع، وأن تقوم بتقديم خدمات المجتمع ومواكبة التطور التكنولوجي.

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

التحديات المرتبطة بمحور الطلبة ومصادر التعليم والتعلم: تعد مصادر التعليم والتعلم من العناصر الأساسية في العملية التعليمية، إذ تسهم في مساعدة الطلبة على تطوير مهاراتهم العلمية والبحثية والتعليم الذاتي، مما يعزز من جودة التعليم ويرتقي به، وتسهم هذه المصادر في تنمية مهارات البحث والاكتشاف والتفكير النقدي وحل المشكلات، مما يمكن الطلبة من الوصول إلى المعرفة (حميد، 2025، 29 – 31).

ويرى الباحثان أن هناك تحديات أخرى ترتبط بهذه التحديات تحول دون استكمال الجامعات الفلسطينية للتحول الرقمي، وقد تكون هذه التحديات تخص البيئة الفلسطينية بسبب الاحتلال والحالة السياسية المضطربة التي يعيشها المجتمع الفلسطيني، مما يؤكد الحاجة إلى مساندة الحكومة ودعمها المستمر لمؤسسات التعليم العالي بتوفير الإمكانات التكنولوجية والتقنية التي تسهم في تحولها الرقمي.

الدراسات السابقة:

يستعرض الباحثان الدراسات السابقة لتوضيح مدى العلاقة بين الدراسة الحالية، وبين ما تم التوصل إليه في الميدان التربوي، وبعد اطلاع الباحثين على الأدب التربوي وجد مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي في الجامعات، حيث هدفت دراسة حميد (2025) إلى تعرف مستوى التّحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئاتها التدريسية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، باستخدام استبانة مكونة من (90) فقرة، وقد تم التأكد من صدقها وثباتها، وطبقت على عينة متيسرة بلغ حجمها (362) عضو هيئة تدريسية، تم اختيارهم من جامعات الضفة الغربية بطريقة عشوائية، أشارت النتائج إلى أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاء متوسطاً، وبمتوسط حسابي (2.81) وانحراف معياري (0.624)، وأن مجالات واقع تطبيق الرشاقة التنظيمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية تراوحت ما بين (2.83–2.92) وجميعها بمستوى متوسط، أشارت النتائج إلى وجود علاقة طردية قوية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والرشاقة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.798)، وجود علاقة ارتباطية طردية دالة إحصائياً بين مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية والأداء الوظيفي من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية إذ بلغ معامل الارتباط (0.485)، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة، تعزى لمتغيرات للمنطقة الجغرافية، الرتبة الأكاديمية إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ مقارنة بالمحاضر..

ودراسة (العلوي، 2024)، إلى معرفة التحول الرقمي وتقنياته، وفهم العوامل التي تؤثر على رقمنة التعليم والجامعات من أجل التحول إلى التكنولوجيا بشكل إيجابي، وتوفير الإمكانات، وتسهيل المعاملات، وتقييم الأداء عبر شبكة الانترنت، استخدم الباحث المنهج الوصفي، والذي يمثل وصفاً للواقع، وتم استخدام (22) متغيراً قابلاً للملاحظة: (4 التحول الرقمي للإدارة)، (4 التحول الرقمي للتفكير)، (5 التحول الرقمي للتكنولوجيا)، (4 التحول الرقمي للطلبة)، (5 التحول الرقمي للمقررات)، واستخدام (5) متغيرات غير قابلة للملاحظة وهي متغيرات التحول الرقمي بالمجالات الخمسة السابقة، تم اختيار عينة عشوائية من طلبة كلية التربية بجامعة تعز، عددها (500) من أصل (3000) طالباً وطالبة، واستخدمت برنامج (AMOS 18) لتحليل البيانات، وتحديد العلاقات بين عوامل التحول الرقمي بالتفكير، والتحول الرقمي بالتكنولوجيا، والتحول الرقمي بالإدارة، والتحول الرقمي للطلبة، والتحول الرقمي بالمقررات الدراسية، وأظهرت نتائج الدراسة: قبول الفرضيات كاملة، حيث حقق الموديول نتائج متميزة في العوامل بنسبة (58%) من التحول الرقمي في الإدارة، و(52%) من التحول الرقمي في المقررات الدراسية، و(63%) من التحول الرقمي

لدى الطلبة، وحققت الدراسة الترابط بين العلاقات الأساسية من حيث التحول الرقمي في التفكير والتكنولوجيا والإدارة ولدى الطلبة وفي المقررات الدراسية التي تدعم التحول الرقمي، وجميع هذه الفرضيات التي يفترضها الأنموذج الهيكلي مدعومة.

وهدفت دراسة (خديش ومرابطي، 2024) إلى إجراء تحليل ببليومتري للعلاقة بين التحول الرقمي والتعليم العالي لتحديد الاتجاهات البحثية له، تم اعتماد المنهج الوصفي لوصف مدى أهمية الموضوع البحثي من خلال قياس درجة اهتمام الباحثين به والنشر حوله واستخراج أهم الاتجاهات البحثية له، تم الاعتماد على طريقة التحليل البيبليومتري للدراسات التي تصب مباشرة في موضوع الدراسة الحالية "التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي" وذلك من أجل تحديد الاتجاهات البحثية له إضافة إلى التعرف على أهم الباحثين وأكثرهم نشراً وتأثيراً في الموضوع، كما أنه يساعد في التعرف على الدول الأكثر تعاوناً والمجلات الأكثر نشراً لمواضيع مشابهة في بلدان مختلفة، لجمع البيانات التي تخدم الموضوع المستهدف بدقة، تم الاعتماد على قاعدة البيانات العالمية "Scopus" للبحث عن الدراسات التي عالجت الموضوع للفترة ما بين 2018–2024، وبلغ عددها (1037) دراسة، وبعد فلترة البيانات حسب المعايير المحددة في الدراسة، بلغ حجم عينة الدراسة 256 مقالاً، وتم تحليلها باستخدام برنامج Vosviewer للقيام بالتحليل البيبليومتري، وأظهرت نتائج الدراسة: أن أكثر المجلات اهتماماً ونشراً حول موضوع الدراسة هي مجلة Sustainability، وأكثر الدول نشراً هي إسبانيا بمعدل 30 مقالاً منشوراً، ووجود أربع تعاونيات دولية علمية حول الموضوع، وأكثر المؤلفين نشراً هو Alenzi بمعدل 5 مقالات علمية منشورة، وأكثر المؤلفين تأثيراً هو Garcia–Penalvo حيث تلقت مقالاته أكبر عدد من الاستشهادات، والكلمات المفتاحية الأكثر استخداماً هي التحول الرقمي، الذكاء الاصطناعي، الجامعة، مؤسسات التعليم العالي، وتعددت المسارات البحثية وتنوعت وركز أغلبها على الآثار المترتبة للتحول الرقمي في الجامعة بسبب التغيرات التي فرضتها جائحة كورونا على القطاع.

وهدفت دراسة البغدادي (2024) إلى تطوير إطار فهم عميق لإعداد نموذج مقترح للتحول الرقمي من خلال الكشف عن واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، وبيان واقع التنمية المستدامة في إداراتها، والتعرف إلى كيفية مساهمة التحول الرقمي في ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة فيها. اعتمدت الدراسة المنهج المختلط، من خلال المنهج الكمي وظفت الدراسة الاستبانة المغلقة كأداة للدراسة، فيما استخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة كأداة بحثية للدراسة النوعية، هذا وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية في ثلاث جامعات فلسطينية في نطاق الضفة الغربية للعام الدراسي 2024/2023م وهي جامعة الخليل، جامعة القدس، والجامعة العربية الأمريكية. تم الحصول على استجابات (342) من الأكاديميين كعينة للدراسة الكمية، أما الدراسة النوعية فشارك فيها (6) إداريين. أشارت نتائج الدارسة الكمية إلى أن واقع التحول الرقمي وواقع التنمية المستدامة لواقع التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة. كما بينت الدارسة وجود علاقة ارتباطية قوية دالة إحصائيا في ترسيخ مبادئ التنمية المستدامة. وأنه دراسة البغدادي (2024) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحول الرقمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة، إلا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصالح (رتبة أستاذ، ورتبة أستاذ مشارك) والمؤهل العلمي لصالح (درجة تبعا الدكتوراه)، والدورات التدريبية الرقمية لصالح ثلاث دورات رقمية وأكثر.

وهدفت دراسة (الجمال وآخرون، 2023م) إلى تشخيص وتحليل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في عدد من الدول العربية، ورصد التحديات التي تواجه التحول الرقمي في هذه المؤسسات، بالإضافة إلى تقديم توصيات ومقاربات للتحسين والتطوير في ضوء تجارب هذه الدول، واعتمدت الدراسة على استخدام منهج تحليل المضمون ودراسة الحالة، وذلك للحصول على نتائج دقيقة وموثوقة، وتم الاستعانة بأكثر من منهجية مثل استخدام التحليل الوصفي والتحليلي لدراسة التحول الرقمي، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات التعليم العالي في عدد من الدول العربية مثل الأردن، السعودية، لبنان، البحرين، وليبيا، وتم اختيار هذه الدول بناءً على تمثيليتها وتوزيعها الجغرافي في المنطقة، ولم تحدد أداة واحدة محددة، حيث تم استخدام عدة أدوات تحليلية مثل تحليل المضمون ودراسة الحالة لتغطية جوانب متعددة من التحول الرقمي، وكان من أهم النتائج: التحول الرقمي ساهم بتطوير

عمليات التعليم والتعلم والإدارة بمؤسسات التعليم العالي، هناك تفاوت كبير بين مستوى التحول الرقمي في مختلف الدول العربية، مما يستدعي تبادل الخبرات للاستفادة من التجارب الناجحة.

وقدمت دراسة (القرعاوي، 2022م) تصوراً مقترحاً للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي، وتحديد متطلبات وأبعاد التحول الرقمي والقيود التي قد تعيق تحقيقه، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بتحليل الأسس النظرية للتحول الرقمي وأبعاده وتقديم نماذج للتحول الرقمي في الجامعات السعودية، لم يتم تحديد تفاصيل محددة لمجتمع أو عينة الدراسة، بل ركزت على استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات السعودية بشكل عام، لم يتم تحديد أداة دراسة بشكل مفصل، حيث ركزت الدراسة على تحليل نظري للموضوع، ومن أهم النتائج: أهمية التحول الرقمي في تحسين جودة التعليم الجامعي من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة، والتعرف على ثلاثة أبعاد للتحول الرقمي: التنظيمي، التقني، والإنساني، وجود متطلبات ومعوقات يجب التغلب عليها لتحقيق تحول رقمي ناجح في الجامعات السعودية.

ودراسة **(Fernández, et al., 2023)**، التي هدفت إلى تحديد الاستراتيجية الشاملة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي والتي تشمل التكنولوجيا والبنية التحتية، وتكامل العمليات الرقمية مع العمليات الأكاديمية والإدارية، مع التركيز على تحسين تجربة الطلبة وتقديم خدمات تعليمية ذات جودة عالية، والتعرف على أهم التقنيات الناشئة مثل التحليلات المتقدمة، والحوسبة السحابية، والذكاء الاصطناعي كعناصر أساسية في التحول الرقمي، وتم اعتماد منهج المراجعة الأدبية متعددة المصادر MLR، وتم تطبيقها بهدف تحليل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وتشمل هذه المنهجية على مراجعة الأدبيات العلمية التقليدية، والمقالات غير الأكاديمية، وتقارير الجامعات، والمدونات، وتم استخدام محركات بحث متخصصة مثل Google، EDUCAUSE للحصول على الأدبيات المطلوبة، واستعراض قواعد البيانات مثل Semantic Scholar، IEEE Xplore، Science Direct للحصول على الأدبيات الأكاديمية، وتم تطبيق معايير إدراج واستبعاد لتحديد الدراسات ذات الصلة بالتحول الرقمي خلال الفترة من 2015 إلى 2020، مما نتج عنه تحليل (184) مبادرة رقمية من (39) جامعة مختلفة، المجتمع المستهدف في الدراسة هو مؤسسات التعليم العالي (HEIs) التي تبنت مبادرات التحول الرقمي، وتم تحليل 39 جامعة مختلفة من أجل تحديد مستوى التحول الرقمي الذي وصلت إليه هذه المؤسسات. وشملت العينة (184) مبادرة للتحول الرقمي من (39) جامعة، وتركزت على دراسة وتقييم المبادرات الرقمية المنفذة لمعرفة كيفية تحسين الكفاءة، وتطوير البنية التحتية، وتعزيز التجربة الأكاديمية والتعليمية، وتم اختيار العينة باستخدام الأدبيات الأكاديمية وغير الرسمية (الأدبيات الرمادية) لتوفير صورة شاملة عن التحول الرقمي في هذا السياق، أظهرت نتائج الدراسة: لا تزال مؤسسات التعليم العالي في مراحلها الأولى من التحول الرقمي، مع غياب استراتيجية رقمية شاملة في معظمها، تشمل التقنيات الأكثر استخدامًا التحليلات المتقدمة والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي، وتواجه الجامعات تحديات في تعزيز الثقافة الرقمية، تركز المبادرات الرقمية على تحسين جودة التعليم والأمان وضمان استمرارية الأعمال.

ودراسة **(Branch Bedoya & Burgos, 2023)**، هدف إلى استكشاف المبادرات الرقمية الجارية في مؤسسات التعليم العالي لتعزيز تكامل التكنولوجيا الرقمية والشعور بالانتماء للطلاب، مع تسليط الضوء على مركز الواقع الممتد كمبادرة رئيسية لتعزيز التعلم التجريبي، والأداة المستخدمة: مراجعة الحالات الدولية وتحليل المبادرات الرقمية المتعلقة بالتعلم المدمج. والمجتمع والعينة: مؤسسات تعليمية عليا من مختلف دول العالم، وكان من نتائجها: إنشاء مركز الواقع الممتد لتعزيز تجربة التعلم من خلال تقديم بيئات تعلم غامرة وتفاعلية، واستخدام التقنيات الرقمية خلال الأنشطة التفاعلية والموجهة مقارنة بالاستخدام الفردي.

ودراسة **(Alenezi, 2023)** هدفت إلى تقديم نظرة عامة على الميزات المميزة لعملية التحول الرقمي التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي. تسعى الدراسة إلى استكشاف كيفية اعتبار التعلم الرقمي جزءًا من النظام البيئي الحديث للتعليم العالي، بالإضافة إلى تحليل كيفية تطبيق مؤسسات التعليم العالي للتحول الرقمي بما يتماشى مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت أداة الدراسة: باستخدام مراجعة الأدبيات العلمية بشكل شامل لتحديد ومناقشة التحولات الرقمية في مؤسسات التعليم العالي. تم تحليل

المقالات والتقارير التي تتناول موضوع التحول الرقمي والتقنيات التعليمية في التعليم العالي، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمراجعة الأدبيات المتعلقة بالتعليم الرقمي والتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي حول العالم، واتبعت الدراسة منهجية مراجعة الأدبيات لتحليل البحوث السابقة المتعلقة بالتحول الرقمي والتعلم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. وتركز الدراسة على فهم كيف يمكن للتكنولوجيا الرقمية أن تغير نماذج الأعمال التعليمية وتحسن العمليات الإدارية والتعليمية، نتائج الدراسة: تلعب التكنولوجيا الرقمية دورًا محوريًا في تحسين بيئات التعلم وجعلها مرنة وشمولية، مؤسسات التعليم العالي تواجه تحديات كبيرة في تبني التحول الرقمي بسبب نقص الرؤية والموارد المخصصة لتطبيق هذا التحول بنجاح، يساهم التحول الرقمي بتحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين قدرة البحث والابتكار، أدوات التعلم الرقمي مثل أنظمة إدارة التعلم والتطبيقات التعاونية تعد من الأدوات المهمة في تعزيز التعليم والتعلم الرقمي في التعليم العالي.

وأجرى (Hashim, et al., 2022)،دراسة هدفت لتقديم نموذج استراتيجي لتحسين التحول الرقمي في التعليم العالي ووضع مزايا تنافسية للجامعات، وكانت أداة الدراسة تحليل استراتيجيات التحول الرقمي في جامعات عالمية وتوصيات قائمة على نماذج ناجحة. وتكون مجتمع الدراسة وعينتها من جامعات دولية، خاصة في الإمارات العربية المتحدة. استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم تحليل استراتيجيات التعليم الرقمي المختلفة المعتمدة في جامعات عالمية من خلال مراجعة وتحليل استراتيجيات التعليم الرقمي المستخدمة في الجامعات الدولية. ومن نتائج الدراسة التحول الرقمي يمكن أن يعزز الجودة التعليمية والقدرة التنافسية للجامعات، لكنه يحتاج إلى دعم مستمر من القيادة على جميع المستويات، أكدت الدراسة على أن التحول الرقمي يمكن أن يحسن جودة التعليم العالي ويزيد من تنافسية الجامعات إذا تم تنفيذه بشكل استراتيجي، تم التعرف على أن الجامعات التي تتبنى معايير عالمية للجودة قادرة على تحقيق مستويات أعلى من التميز المؤسسي.

ودراسة (Rosak-Szyrocka et al, 2022)، التي هدف الدراسة: إلى بناء أداة واقعية يمكنها تقييم مواقف المدرسين حول التعلم الإلكتروني خلال جائحة كورونا–19، وتكونت عينة الدراسة من (342) مدرساً جامعياً من جامعات من دول مختلفة وهي: بولندا وباكستان والعراق والولايات المتحدة الأمريكية وألمانيا والنمسا، اتبع الباحث المنهج التجريبي الأول في هذا المجال؛ حيث استخدم استبيان يحتوي على 20 سؤالاً يتعلق بموضوع الدراسة، من أهم النتائج: أن نهج المجيبين على الاستبيان في التعلم الإلكتروني كان مسؤولاً للغاية لأنهم أدركوا أن نقل وفهم المعرفة بشكل صحيح يقع على عاتقهم. كذلك وقد أشارت نتائج البحث التجريبي أن رقمنة التعليم ليست اتجاهاً مستقبلياً، ولكن اتجاه اليوم أو حتى معيار جامعي في اتجاه تحسين التعليم.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة الدراسات السابقة للتحول الرقمي في التعليم العالي، يلاحظ تنوعها من حيث السياق الجغرافي والمنهجي، فقد تناولت سياقات عربية مختلفة، مثل: دراسة العلوي (2024م) في الجامعات اليمنية، ودراسة خديش ومرابطي (2024م) باستخدام تحليل ببليومتري عالمي، ودراسة الجمال وآخرون (2023م) حول التحول الرقمي في عدة دول عربية، ودراسة القرعاوي (2022م) بشأن تصور للتحول الرقمي في الجامعات السعودية، ودراسات أجنبية كدراسة Fernández et al., (2023م) التي اعتمدت مراجعة أدبية متعددة المصادر، ودراسة Branch & Burgos, (2023) التي حللت مبادرات رقمية دولية، ودراسة Alenezi, (2023); Hashim et al., (2022) اللتين تناولتا استراتيجيات التحول الرقمي على المستوى الدولي، رغم هذا التنوع اتضح أن تلك الدراسات لم تتناول بشكل مباشر واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، فلا يوجد بينها بحث يرصد مستوى تطبيق التحول الرقمي داخل الجامعات الفلسطينية أو يدرس تأثير المتغيرات الخاصة بالبيئة الفلسطينية المحلية.

ومن خلال ما سبق تتضح الفجوة البحثية التي سعى البحث الحالي إلى سدها، حيث يعد من الأبحاث القليلة التي تناولت بيئة تطبيقية خاصة وظروفاً محلية غير مسبوقة، مثل: تحديات الأزمات المتكررة والحصار، وأجرت تقييماً ميدانياً لمستوى

التحول الرقمي في جامعتين فلسطينيتين كبيرتين هما: الجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى بغزة، مع بحث فروق هذا التحول تبعاً لبعض المتغيرات الديمغرافية والمؤسسية كالجامعة وسنوات الخدمة والرتبة الوظيفية والأكاديمية.

ومن الناحية المنهجية فيوجد فروق واضحة بين البحث الحالي والدراسات السابقة، حيث اعتمدت غالبية الدراسات السابقة على المنهج الوصفي أو التحليلي غير التجريبي، ولم تستهدف عينات ميدانية من المجتمع الفلسطيني بشكل محدد، فبعضها استخدم منهج المسح بالاستبانة على طلبة أو مدرسين في دول أخرى، مثل: دراسة العلوي (2024م) ودراسة روساك–شيبروتسكا وآخرون (2022م)، وبعضها تبنى مراجعات نظرية منهجية دون جمع بيانات ميدانية، مثل: دراسة خديش ومرابطي (2024م) في تحليل الإنتاج البحثي، ودراسة القرعاوي (2022م) في التحليل النظري، ودراسة Fernández et al., (2023); Alenezi (2023) في مراجعة الأدبيات، فيما لجأت دراسات أخرى إلى مناهج نوعية أو دراسة حالة، مثل: دراسة الجمال وآخرون (2023م)، ودراسة Branch & Burgos (2023) لتحليل تجارب محددة.

كما اختلفت أدوات البحث وحجوم العينات في تلك الدراسات: فبعضها شمل عينات واسعة من الطلاب والمدرسين، على سبيل المثال: استطلع العلوي (2024م) آراء 500 طالب، وجمع Rosak-Szyrocka et al., (2022) بيانات من 342 مدرساً من دول متعددة، في حين اكتفى بعضها بتحليل مقالات وأبحاث منشورة دون عينة بشرية مباشرة، مثل: دراسة خديش ومرابطي (2024م) التي حللت 1037 دراسة. فيما استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي الميداني بالاعتماد على أداة الاستبانة التي صممت خصيصاً لقياس مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، وقد تكونت الاستبانة من (18) فقرة موزعة على ثلاث مجالات رئيسة تغطي الأبعاد التنظيمية والبشرية والتقنية/ البيئية للتحول الرقمي، وجرى تطبيقها على عينة كبيرة وممثلة من الطواقم الإدارية، وعددها (194) مفردة من أصل (292) في مجتمع الدراسة في جامعتين محليتين، بهذا التصميم المنهجي الدقيق، تفادى البحث الحالي كثيراً من محدودية الدراسات السابقة فيما يتعلق بمجتمع الدراسة وأدواتها، وعززت موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على سياق الجامعات الفلسطينية.

على صعيد النتائج فهناك أوجه اتفاق واختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة، حيث اتفقت غالبية الدراسات السابقة مع البحث الحالي في التأكيد على أهمية التحول الرقمي ودوره في تحسين جودة التعليم العالي وتعزيز الأداء المؤسسي، فقد أشارت نتائج القرعاوي (2022م) إلى أن اعتماد التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة التعليم الجامعي وتحقيق التميز عبر الأبعاد التنظيمية والتقنية والبشرية، كما أكدت دراسة Hashim et al., (2022)، ودراسة Alenezi (2023) أن قصور الرؤية والموارد كعوائق أمام تبني التكنولوجيا الرقمية رغم فوائدها، فإنها تنسجم ما توصل لها البحث الحالي من توصيات بضرورة تعزيز البنية التحتية الرقمية وتبني سياسات تحفيزية وتنظيمية تدعم التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية، كما أظهرت نتائج دراسة الجمّال وآخرون (2023م) وجود فجوات بين الدول العربية في مدى التحول الرقمي ودعت إلى تبادل الخبرات للتغلب على هذا التفاوت الملموس في مستوى التحول الرقمي بين المؤسسات التعليمية المختلفة على المستوى الجغرافي.

وتظهر إسهامات البحث الحالي في عدة جوانب، حيث يركز على بيئة فلسطينية محلية لم تحظ باهتمام كافي في الأدبيات السابقة، مما يمنح النتائج قيمة علمية لسد النقص المعرفي حول واقع التحول الرقمي في جامعات قطاع غزة، وتميزت بتصميم منهجي متكامل يجمع بين إطار نظري مستند إلى أحدث ما قدمته الدراسات السابقة وأداة قياس ميدانية طورت بالاستفادة من تلك الدراسات، ثم بتطبيق هذا التصميم على عينة كبيرة من القيادات الجامعية.

كما أن البيئة التطبيقية للبحث الحالي تتمثل في جامعات محافظات غزة بظروفها الخاصة وهو ما يمنح البحث بعداً أصيلاً، حيث اختبرت الفرضيات والنماذج النظرية في سياق مليء بالتحديات، كالحصار والأزمات المتكررة، لم تختبر فيه بشكل موسع، كما أن نتائج الدراسة الحالية تقدم إضافة نوعية للمعرفة العلمية من خلال توفير بيانات حديثة لمستوى التحول الرقمي وآلياته، وتقديم دلائل عملية يستفيد منها صانعو القرار لتحسين سياسات التحول الرقمي محلياً.

وأخيراً فإن الباحثَين استعانا بالدراسات السابقة في بناء جوانب هذا البحث، وصياغة الإطار النظري وتحديد المفاهيم والأسس العلمية من البحوث السابقة، كما استلهم الباحثان الكثير من أدوات القياس والمؤشرات المستخدمة في الدراسات السابقة عند تصميم أداة البحث الحالي وصياغة فقراته، وذلك حرصاً على تغطية الأداة لجميع الجوانب المهمة في الدراسات السابقة، كما استفادا من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة في بناء فرضيات الدراسة الحالية وتفسير نتائجها، والمقارنة بما توصلت إليه الدراسات السابقة وتحديد أوجه الاتفاق والاختلاف وتعزيز مصداقية التفسيرات، وهو ما ساهم في بناء إطار نظري ودعم صحة الأداة البحثية، وإثراء تحليل النتائج، وعزز ترابط البحث الحالي مع الدراسات السابقة وقدرته على المساهمة الفاعلة في تطوير المعرفة والممارسة للتحول الرقمي في التعليم الجامعي.

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لمثل هذه الدراسات.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الطواقم الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى والبالغ عددهم (292) موظفا، والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع الدراسة:

جدول (1): الطواقم الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى

م.	الجامعة الإسلامية		جامعة الأقصى	
	المنصب	العدد	المنصب	العدد
1	عميد	18	عميد	18
2	نائب عميد	18	نائب عميد	6
3	رئيس قسم	82	رئيس قسم	99
4	مدير	19	مدير	32
المجموع		**137**	**المجموع**	**155**

عينة الدراسة:

العينة الاستطلاعية:

تكّونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (35) موظفاً من الطواقم الإدارية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض تقنين أداة الدراسة، والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الفعلية، وقد تم ادخالهم في عينة الدراسة التي تم التطبيق عليها.

العينة الفعلية:

تكّونت عينة الدراسة الفعلية من (292) موظفاً من الطواقم الإدارية بالجامعة الإسلامية بغزة وجامعة الأقصى، وقد استخدمت الدراسة أسلوب الحصر الشامل للمجتمع، بحيث تم توزيع أداة الدراسة "الاستبانة" من خلال الرابط الإلكتروني الذي أعده الباحثان لهذا الغرض لتعذر توزيعها ورقي بسبب الحرب، وتم استرداد (194) استبانة أي بنسبة (66.4%) وهي نسبة مناسبة لإجراء المعالجات الإحصائية عليها، ويتضح من خلال النقاط التالية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب البيانات الأولية للأفراد فيها:

خصائص العينة

توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

جدول (2): توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة والرتبة الوظيفية الدرجة العلمية وسنوات الخدمة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية	103	53.1

جامعة الأقصى	91	46.9
المجموع	**194**	**100.0**
المسمى الوظيفي	**العدد**	**النسبة المئوية %**
عميد	33	17.0
نائب عميد	19	9.8
رئيس قسم	106	54.6
مدير	36	18.6
المجموع	**194**	**100.0**
الدرجة العلمية	**العدد**	**النسبة المئوية %**
أستاذ	143	73.7
ماجستير	42	21.6
بكالوريوس	9	4.6
المجموع	**194**	**100.0**
سنوات الخدمة	**العدد**	**النسبة المئوية %**
أقل من 5 سنوات	15	7.7
من 5 – أقل من 10 سنوات	51	26.3
10 سنوات فأكثر	128	66.0
المجموع	194	100.0

ثانياً: نتائج الاتساق الداخلي لاستبانة التحول الرقمي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، فكانت النتيجة كما في الجدول التالي:

جدول رقم (3): معاملات الصدق لكل فقرة مع الدرجة الكلية للمجالات الثلاثة

المجال الأول: البعد التنظيمي			المجال الثاني: البعد البشري			المجال الثالث: البعد التقني والبيئي		
م	م.الارتباط	ق.الاحتمالية	م	م.الارتباط	ق.الاحتمالية	م	م.الارتباط	ق.الاحتمالية
.1	.779*	0.000	.1	.738*	0.000	.1	.740*	0.000
.2	.522*	0.000	.2	.685*	0.000	.2	.605*	0.000
.3	.497*	0.001	.3	.635*	0.000	.3	.592*	0.000
.4	.524*	0.000	.4	.537*	0.000	.4	.692*	0.000
.5	.664*	0.000	.5	.605*	0.000	.5	.601*	0.000
.6	.511*	0.000	.6	.488*	0.001	.6	.746*	0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة** ($\alpha = 0.05$)

جدول رقم (3) يبين معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال والدرجة الكلية للمجال الذي تتبع له، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى دلالة (0.05)، حيث إن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من (0.05)، وبذلك تعد فقرات المجالات الثلاثة صادقة لما وضعت لقياسه.

أداة الدراسة:

تعد الاستبانة أكثر وسائل الحصول على البيانات من الأفراد استخداماً وانتشاراً، وتعرف الاستبانة بأنها أداه لجمع البيانات عن أحوال عناصر موضوع الدراسة من خلال العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة (العلي، 2020، 83)، وقد تم استخدام الاستبانة للتعرف إلى مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين، حيث تتكون من الآتي:

- **الاستبانة الثانية:** وهي عبارة عن التحول الرقمي، موزعة على ثلاث مجالات وهي:
  - **المجال الأول:** البعد التنظيمي، ويتكون من (6) فقرات.
  - **المجال الثاني:** البعد البشري، ويتكون من (6) فقرات.
  - **المجال الثالث:** البعد التقني والبيئي، ويتكون من (6) فقرات.

خطوات بناء الاستبانات:

- الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة، والاستفادة منها في بناء الاستبانات وصياغة فقراتهما.
- تحديد المجالات الرئيسة التي شملها كل استبيان على حدا.
- تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
- تم تصميم الاستبانات في صورتهم الأولية.
- تم مراجعة وتنقيح الاستبانات.

تم عرض الاستبانات على (20) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأقصى، وجامعة الإسراء، وجامعات من قطر ومصر والسعودية وغيرها. وفي ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من حيث الحذف أو الإضافة والتعديل، لتستقر الاستبانات في صورتها النهائية قابلة للتوزيع.

صدق الاستبانة:

يعني صدق الاستبانة تمثيلها للمجتمع المدروس بشكل جيد، أي أن الإجابات التي نحصل عليها من أسئلة الاستبانة تعطينا المعلومات التي وضعت لأجلها (بشتة وبوعموشة، 2020)، ويوجد العديد من الاختبار التي تقيس صدق الاستبانة أهمها:

صدق آراء المحكمين "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عددًا من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (المشهداني، 2020) حيث تم عرض الاستبانات على مجموعة من المحكمين تألفت من (20) محكماً متخصصين في مجالات التربية والإدارة والإحصاء، وقد استجاب الباحثان لآراء المحكمين وقام بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي درجة انسجام كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إلية هذه الفقرة (العلي، 2020، 85)، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

ثانياً: نتائج الصدق البنائي لاستبانة التحول الرقمي:

جدول (4): نتائج الصدق البنائي- التحول الرقمي

المجال	معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)
البعد التنظيمي	.789*	0.000
البعد البشري	.828*	0.000
البعد التقني والبيئي	.628*	0.000

*** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $0.05 \geq \alpha$.**

يتضح من جدول (4) أن جميع معاملات الارتباط مجالات الاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية $\alpha \leq 0.05$ فتعتبر جميع مجالات الاستبانة صادقه لما وضعت لقياسه.

ثبات الاستبانة

يعني الثبات استقرار الاستبانة وعدم تناقضها مع نفسها، أي يعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها على نفس العينة (البحراوي، 2018)، وقد تم التحقق من ثبات الاستبانة من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

نتائج الثبات لاستبانة التحول الرقمي

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقتين وذلك كما يلي:

أ- معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

تم استخدام طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (5).

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استبانة التحول الرقمي

م	المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
.1	البعد التنظيمي	6	0.806
.2	البعد البشري	6	0.774
.3	البعد التقني والبيئي	6	0.812
جميع مجالات الاستبانة		18	0.839

تشير النتائج الموضحة في جدول (5) أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة لجميع فقرات الاستبانة (0.839). وهذا يعنى أن معامل الثبات مرتفع ودال إحصائياً.

ب- طريقة التجزئة النصفية Split Half Method:

تعتمد هذه الطريقة على تجزئة الفقرات الى جزأين حسب تسلسلها في الاستبيان (الفقرات ذات الأرقام الفردية، والفقرات ذات الأرقام الزوجية) وتشكيل مجموعتين متقابلتين من الفقرات، ثم يتم حساب معامل الارتباط بينهما باستخدام طريقة سبيرمان براون Spearman Brown (العلي، 2020، 87)، وتم الحصول على النتائج الموضحة في جدول (6).

جدول (6): طريقة التجزئة النصفية لقياس ثبات استبانة التحول الرقمي

م	المجال	معامل الارتباط	معامل الارتباط المعدل
.1	البعد التنظيمي	0.643	0.804
.2	البعد البشري	0.589	0.716
.3	البعد التقني والبيئي	0.704	0.831
جميع مجالات الاستبانة		0.683	0.811

واضح من النتائج الموضحة في جدول (6) أن قيمة معامل الارتباط المعدل (سبيرمان براون Spearman Brown) مرتفعة ودالة إحصائيًا.

وبذلك تكون الاستبانة في صورتها النهائية قابلة للتوزيع. ويكون الباحثان قد تأكدا من ثبات الاستبانة مما يجعلهما على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة.

المعالجات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم تفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) وبرنامج Amos، وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي والوزن النسبي والانحراف المعياري، لمعرفة درجة الموافقة.

- اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وكذلك طريقة التجزئة النصفية، لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الارتباط: وقد استخدمه الباحث لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي للاستبانة.
- اختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
- اختبار التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance ANOVA) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- اختبار شيفيه للمقارنات البعدية المتعددة (Scheffe Post Hoc Test For Multiple Comparisons) وذلك لمعرفة اتجاه الفروق.

نتائج الدراسة الميدانية:

تتضمن عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانات، وذلك للتعرف إلى مستوى " التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وعلاقته ببعض المتغيرات".

لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها.

المحك المعتمد في الدراسة:

تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس (5-1=4) ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4=0.80) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس وهي واحد صحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية (مركز الإحصاء أبو ظبي، 2017، ص27)، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (7): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

المتوسط الحسابي	الوزن النسبي	درجة الموافقة
من 1 – 1.80	من 20% – 36%	منخفضة جدا
أكبر من 1.80 – 2.60	أكبر من 36% – 52%	منخفضة
أكبر من 2.60 – 3.40	أكبر من 52% – 68%	متوسطة
أكبر من 3.40 – 4.20	أكبر من 68% – 84%	مرتفعة
أكبر من 4.20 – 5	أكبر من 84% – 100%	مرتفعة جدا

ولتفسير نتائج الدراسة والحكم على مستوى الاستجابة، اعتمد الباحثان ترتيب المتوسطات الحسابية على مستوى المجالات للاستبانة ومستوى الفقرات في كل مجال، وقد حدد الباحثان درجة الموافقة حسب المحك المعتمد للدراسة.

الإجابة عن السؤال الأول: ما مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر الطواقم الإدارية في الإدارة العليا؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب. النتائج موضحة في جدول (8).

جدول (8): تحليل مجالات استبانة التحول الرقمي

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.1	البعد التنظيمي	3.67	0.49	73.33	3	مرتفعة

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.2	البعد البشري	3.72	0.46	74.45	2	مرتفعة
.3	البعد التقني والبيئي	3.95	0.30	79.09	1	مرتفعة
	جميع فقرات استبانة التحول الرقمي	3.78	0.30	75.62		مرتفعة

يُبيّن جدول (8) أنّ مستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر الطواقم الإدارية في الإدارة العليا كان بوزن نسبي (75.62%) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- قابلية الجامعات الفلسطينية للتحول الرقمي، وتمكنها من موائمة التقدم التكنولوجي في الأعمال الإدارية والأكاديمية.
- أن التحول الرقمي أصبح حاجة ملحة في ظل حالة التنافس التي تشهدها الجامعات المحلية والدولية، وهو ما يدفع الجامعات الفلسطينية إلى تفعيل التكنولوجيا كأداة أساسية في الجامعات.
- أنّ الجامعات قطعت شوطًا مقبولًا في التحوّل الرقمي، بالرغم من ذلك فإن هناك حاجة للتوسع في التحول الرقمي من خلال توسيع التفويض التنظيمي وتعميق الثقافة الرقمية لدى جميع العاملين.

تتفق مع دراسة البغدادي (2024) التي أشارت إلى أن واقع التحول الرقمي جاء بدرجة مرتفعة.

كما اختلفت مع دراسة حميد (2025) التي أشارت إلى أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر أعضاء الهيئات التدريسية جاء متوسطاً

ترتيب المجالات:

كما أظهرت النتائج أن أعلى مستوى لتطبيق التحوّل الرقمي ظهر في البُعد التقني والبيئي (وزن نسبي = 79.09%). ويعزو الباحثان هذه النتيجة إلى:

- أن البعد التقني والبيئي أساس التحول الرقمي، وأي تحول رقمي يعتمد على إعداد البنية التحتية من برامج وتقنيات وأجهزة ومختبرات، تمكن الجامعات من توظيف التكنولوجيا فيها.
- كما جاء البُعد البشري ثانيًا (وزن نسبي = 74.45%) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:
- اهتمام الجامعات بالموارد البشرية وإطلاق برامج تدريب رقمي مكثّف لأعضاء هيئة التدريس والموظفين، واستقطاب كوادر تقنية ضمن مشروعات التحوّل.
- اعتماد الجامعات الفلسطينية على معايير الكفاءة التكنولوجية عند اختيار أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية للعمل في الجامعة.

حلّ البُعد التنظيمي ثالثًا وفي المرتبة الأخيرة (وزن نسبي = 73.33%) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن الجامعات الفلسطينية لازلت في المراحل الأولى التي تتطلب تعديل الهياكل والسياسات؛ واللوائح المالية المركزية، وتخصيص ميزانيات مرنة للتحوّل الرقمي، كما أنّ بعض القرارات التقنية ما زالت تتخذ على مستوى الإدارة العليا ببطء.

يبدو من الترتيب أنه منطقياً على اعتبار أن توفر التقنيات والبيئة المناسبة والموارد البشرية المدربة فان ذلك يتطلب تنظيم العمل وتحديد اللوائح والأنظمة التي تدفع الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمي.

تحليل فقرات مجال "البعد التنظيمي": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (9).

جدول (9): تحليل فقرات مجال "البعد التنظيمي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.1	تضع إدارة الجامعة رؤية واضحة للتحول الرقمي.	3.75	0.92	74.95	2	مرتفعة
.2	تطور هيكلها التنظيمي بما ينسجم مع التحول الرقمي.	3.72	0.91	74.43	3	مرتفعة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.3	تضع سياسيات وإجراءات ملائمة لضمان نجاح لتحول الرقمي.	3.75	0.88	75.05	1	مرتفعة
.4	تخصص موازنات كافية لتهيئة البنية التحتية للتحول الرقمي.	3.49	0.93	69.90	6	مرتفعة
.5	تضمن خطتها الاستراتيجية أهدافاً وأنشطة تتعلق بالتحول الرقمي.	3.58	0.86	71.65	5	مرتفعة
.6	تشجع الاتصال والتواصل الرقمي في عملياتها الداخلية كافة.	3.70	1.02	74.02	4	مرتفعة

يبيّن جدول (9) أنّ الفقرة الأعلى هي "تضع سياسات وإجراءات ملائمة لضمان نجاح التحول الرقمي" (وزن نسبي = 75.05%) وبدرجة تقدير مرتفعة، يعزو الباحثان ذلك إلى:

- هذا التفوّق إلى أنّ الجامعات الفلسطينية أقرّت منذ 2021 أدلّة إجرائية للتحول الرقمي، استجابةً لمتطلبات الاعتماد وضغوط المانحين الدوليين التي تُلزم بوجود سياسات حوكمة وأمن سيبراني قبل صرف التمويل.
- أمّا أدنى فقرة وهي "تُخصّص موازنات كافية لتهيئة البنية التحتية للتحول الرقمي" (وزن نسبي = 69.90%)، وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- ضيق المصادر المالية وقلة الداعمين للمشاريع التقنية، والحصار واعتماد الجامعات على المنح المتقطّعة، إضافةً إلى ارتفاع تكاليف الأجهزة والطاقة الكهربائية.

تحليل فقرات مجال "البعد البشري": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (10).

جدول (10): تحليل فقرات مجال "البعد البشري"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.1	لدى إدارة الجامعة خطة وبرامج تطويرية لتنمية قدرات الموظفين الرقمية.	3.57	0.87	71.44	5	مرتفعة
.2	تستقطب الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات تقنية.	3.57	0.92	71.34	6	مرتفعة
.3	تشرك العنصر البشري في خطة التحول الرقمي.	3.85	0.89	77.01	1	مرتفعة
.4	تشجيع الابتكار والابداع لدى الموظفين لتحقيق التميز الرقمي.	3.85	0.83	76.91	2	مرتفعة
.5	توفر فرصاً لتبادل المعرفة الرقمية بين الموظفين.	3.84	0.80	76.80	3	مرتفعة
.6	لديها نظام لتحفيز الموظفين، وتشجيعهم على التحول الرقمي	3.66	0.79	73.20	4	مرتفعة

يبيّن جدول (10) أنّ الفقرة الأعلى هي "تُشرك العنصر البشري في خطة التحول الرقمي" (وزن نسبي = 77.01%) وبدرجة تقدير مرتفعة. ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أنّ الجامعات الفلسطينية وضعت منذ 2022 لجاناً مشتركة (أكاديمية–إدارية) لصياغة خطط التحوّل، فصار الموظفون وأعضاء هيئة التدريس جزءاً من "تحالف رقمي" يشارك في تحديد الأولويات ومؤشرات الأداء؛ الأمر الذي عزّز الانتماء وسهّل تقبّل التغيير.
- بينما حلّت أخيراً فقرة "تستقطب الكوادر البشرية التي تمتلك مهارات تقنية" (وزن نسبي = 71.34%) وبدرجة تقدير مرتفعة.

ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- عزوف بعض الكفاءات من التقنيين عن العمل في الجامعات الفلسطينية في غزة بسبب شح الرواتب أو انخفاضها، والرغبة في العمل الخاص، مما دفع الجامعات إلى اللجوء إلى عقود مؤقّتة تقلّل من جاذبية الوظيفة.

تحليل فقرات مجال "البعد التقني والبيئي": تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لمعرفة درجة الموافقة. النتائج موضحة في جدول (11).

جدول (11): تحليل فقرات مجال "البعد التقني والبيئي"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب	درجة التقدير
.1	توفر إدارة الجامعة بنية تحتية تقنية لتطبيق خطط التحول الرقمي.	3.85	0.81	77.01	6	مرتفعة
.2	توفر خدمة الحوسبة السحابية لتبادل المعلومات والمعرفة والتخزين.	3.98	0.76	79.59	3	مرتفعة
.3	تمتلك أنظمة مراقبة وأمن لحماية معلوماتها.	4.02	0.73	80.41	1	مرتفعة
.4	توفر مستودعاً رقمياً لخدمة أعضاء هيئة التدريس والطلبة عبر شبكة الانترنت.	4.01	0.63	80.21	2	مرتفعة
.5	توفر منصة للخدمات الرقمية والتشبيك بين المؤسسات.	3.92	0.73	78.45	5	مرتفعة
.6	تحرص على توفير منصة للخدمات الرقمية والتواصل بين المؤسسات ذات العلاقة.	3.94	0.74	78.87	4	مرتفعة

يبيّن جدول (11) أنّ الفقرة الأعلى هي "تمتلك الجامعة أنظمة مراقبة وأمنًا لحماية معلوماتها" (وزن نسبي = 80.41%) وبدرجة تقدير مرتفعة، يعزو الباحثان ذلك إلى:

- تزايد الهجمات السيبرانية على المؤسسات الأكاديمية في محافظات غزة، ما دفع الجامعات منذ 2021 إلى تحديث جدران النار واعتماد حلول إدارة المعلومات والأحداث الأمنية (SIEM) بتمويل من منحة البنك الإسلامي للتنمية، إضافةً لاشتراطات مانحين مثل Erasmus+ التي تلزم بمراجعة سنوية للأمن السيبراني.

وجاءت في المرتبة السادسة والأخيرة فقرة "توفر إدارة الجامعة بنية تحتية تقنية لتطبيق خطط التحول الرقمي" (وزن نسبي = 77.01%) وبدرجة تقدير مرتفعة، ويعزو الباحثان ذلك إلى:

- أن الجامعات الفلسطينية لديها الإرادة القوية للاتجاه نحو التحول الرقمي لكن الإمكانيات المتاحة بسب الحصار ومنع الاحتلال لدخول العديد من الأجهزة والتقنيات التي تساعدها على التحول الرقمي.
- أن بعض مراكز البيانات ومصادر التقنيات التكنولوجية قديمة، وشحّ مولدات الكهرباء الاحتياطية، ما يجعل البنية المادية أضعف عناصر البعد التقني رغم بقائها في فئة "موافق".

الإجابة عن السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى لمتغيرات الدراسة (الجامعة، المسمى الوظيفي، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة)؟ للإجابة عن هذا التساؤل تم اختبار الفرضية التالية:

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى متغير الجامعة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "T – لعينتين مستقلتين".

جدول (12): نتائج اختبار"T – لعينتين مستقلتين" – الجامعة

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	الجامعة الإسلامية	103	3.55	0.47	-3.809	0.000
	جامعة الأقصى	91	3.80	0.48		
البعد البشري	الجامعة الإسلامية	103	3.63	0.51	-3.161	0.002
	جامعة الأقصى	91	3.83	0.37		

المجال	الجامعة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	مستوى الدلالة
البعد التقني والبيئي	الجامعة الإسلامية	103	3.91	0.29	−2.367	0.019
	جامعة الأقصى	91	4.01	0.29		
التحول الرقمي بشكل عام	الجامعة الإسلامية	103	3.69	0.28	−4.610	0.000
	جامعة الأقصى	91	3.88	0.28		

يبيّن جدول (12) أنّ متوسّطات جامعة الأقصى تفوق متوسّطات الجامعة الإسلاميّة بفارق دالّ إحصائيّاً في الأبعاد الثلاثة للتحوّل الرقمي وكذلك في الدرجة الكليّة Sig < 0.05 لكل المقارنات. ويمكن تفسير هذه النتائج على النحو الآتي:

- البعد التنظيمي والبشري والتقني/ البيئي، والدرجة الكلية حصلت جامعة الأقصى على متوسط أعلى من الجامعة الإسلامية لأنها عملت إعادة هيكلة ودمج لكلّياتها، وتضمين بنود التحوّل الرقمي بوثيقة الخطة الإستراتيجيّة الخامسة.

ويفسر الباحثان هذا التفوق إلى:

- أن جامعة الأقصى عززت من شراكاتها الدولية وخصصت بنود مستقلة للتحول الرقمي في موازنتها، بينما وزع التمويل في الجامعة الإسلامية على بنود تقليدية أكثر.
- أن جامعة الأقصى جامعة حكومية تعتمد في مواردها المالية بالدرجة الأكبر على ما تقدمه السلطة الفلسطينية من دعم، وهو ما يمكن الجامعة من التكيف مع التحول الرقمي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى إلى المسمى الوظيفي. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (13): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.835	3	0.612	2.638	0.051
	داخل المجموعات	44.054	190	0.232		
	المجموع	45.889	193			
البعد البشري	بين المجموعات	0.971	3	0.324	1.525	0.209
	داخل المجموعات	40.340	190	0.212		
	المجموع	41.312	193			
البعد التقني والبيئي	بين المجموعات	0.250	3	0.083	0.953	0.416
	داخل المجموعات	16.598	190	0.087		
	المجموع	16.848	193			
التحول الرقمي بشكل عام	بين المجموعات	0.514	3	0.171	1.983	0.118
	داخل المجموعات	16.410	190	0.086		
	المجموع	16.924	193			

يبيّن جدول (13) أنّ القيم الاحتماليّة (.Sig) في جميع الأبعاد التنظيمي، البشري، التقني/ البيئي، والدرجة الكليّة إلى أنّها أكبر من 0.05؛ أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة في تقدير مستوى تطبيق التحوّل الرقمي تُعزى إلى الرتبة الوظيفيّة. **ويعزو الباحثان ذلك إلى:** سياسة رقمنة شاملة من أعلى الهرم لقاعدته منذ ذروة جائحة Covid−19 وضعت الجامعات الفلسطينية خططًا مؤسّسيّة جعلت كل المستويات الوظيفيّة شريكًا مباشرًا في مشروعات التحوّل الرقمي. ونتيجةً ذلك توحَّدت الخبرة الرقميّة

والإدراك لدى القيادات المختلفة، كما تتمركز القرارات الرقميّة في لجان تشـــاركيّة مثل: لجنة التحوّل الرقمي بعضـــويّة تمثّل كل الفئات القياديّة؛ ما يعني أنّ الخطط، والتحدّيات، ونتائج الأداء معروفة بالتساوي لكل رتبة.

- خضـــوع جميع القيادات الأكاديمية والإدارية لنفس القرارات واللوائح والأنظمة التي تقرها مؤســـســـات التعليم العالي، فلم يؤثر متغير المسمى الوظيفي على آرائهم فيما يتعلق بالتحول الرقمي.

اتفقت مع دراسة Hashim وآخرون (2022) التي أظهرت أن توحيد الاستراتيجية المؤسسية الرقمية تقلل أثر المستويات الوظيفية على إدراك المبادرات.

واختلفت مع دراســة حميد (2025) أكدت وجود فروق ذات دلالة إحصــائية بين تقديرات أفراد العينة، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ مقارنة بالمحاضر.، دراسة Chain وآخرون (2022) التي أظهرت فروق لصالح القيادات العليا في البعد الاســـتراتيجي، ويرجع ســـبب الاختلاف إلى اختلاف البيئة التي ما زالت في مرحلة التبني والقرارات بيد القيادات العليا، كما اختلفت مع دراسة Adeola (2024) التي أظهرت تفوق الرتب العليا في مواجهة نقص البنية التحتية

دراســة البغدادي (2024) لتي أشــارت إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصــائية لمتغير الرتبة الأكاديمية لصــالح (رتبة أســتاذ، ورتبة أستاذ مشارك) .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصـــائية عند مســـتوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوســـطات درجات تقدير أفراد عينة الدراســـة لمســـتوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلســـطينية بالمحافظات الجنوبية لفلســـطين تعزى الى الدرجة العلمية. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار "التباين الأحادي".

جدول (14): نتائج اختبار "التباين الأحادي" – الدرجة العلمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	1.057	2	0.528	2.251	0.108
	داخل المجموعات	44.832	191	0.235		
	المجموع	45.889	193			
البعد البشري	بين المجموعات	0.285	2	0.143	0.665	0.516
	داخل المجموعات	41.026	191	0.215		
	المجموع	41.312	193			
البعد التقني والبيئي	بين المجموعات	0.169	2	0.085	0.970	0.381
	داخل المجموعات	16.678	191	0.087		
	المجموع	16.848	193			
التحول الرقمي بشكل عام	بين المجموعات	0.424	2	0.212	2.455	0.089
	داخل المجموعات	16.499	191	0.086		
	المجموع	16.924	193			

يبيّن جدول (14) أنّ قيم الدلالة لجميع الأبعاد: التنظيمي (0.108)، البشـــري (0.516)، التقني/ البيئي (0.381)، والدرجة الكلّية (0.089) أنّها تفوق مســتوى الدلالة 0.05؛ وبذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصــائيّة تُعزى إلى الدرجة العلميّة (دكتوراه، ماجســتير، بكالوريوس) في تقدير مســتوى تطبيق التحوّل الرقمي بالجامعات الفلســطينيّة محلّ الدراســة. ويعزو الباحثان ذلك إلى: اتباع الجامعات اســـتراتيجيات تنمية مهنية موحَّدة تطبّق حزم تدريب إلزاميّة في المهارات الرقميّة لجميع الأكاديميين، بغضّ النظر عن درجاتهم العلميّة؛ ما يوحّد الخبرة والإدراك، وإتاحة أنظمة رقمية معيارية، مثل: منصّـــات المقرّرات، والتوقيع

الإلكتروني، ونُظم الموارد البشريّة تُدار مركزيًّا وتُقدَّم بذات الخصائص لكل المستخدمين، فتختفي فروق الخدمة التعليمية، وتشكيل لجان التحوّل الرقمي في التخطيط والتنفيذ، فيتكوّن فهم جماعي موحَّد للتطوّر الرقمي.

– أن جائحة كورونا دفعت مؤسسات التعليم العالي إلى توظيف التقنيات الرقمية في العملية التعليمية لتجاوز الأزمة، مما أدى توجه الموظفين نحو التحول الرقمي.

اتفقت مع دراسة Hashim وآخرون (2022) التي أكدت أن نجاح الاستراتيجية الرقمية يعتمد على التزام المؤسسة لا على المؤهل العلمي للفرد، ويظهر وجه الاتفاق في دعم استنتاج أن المؤهل العلمي ليس محدداً حرجاً في المرحلة المؤسسية للتحول.

واختلفت مع حميد (2025) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد العينة، تعزى لمتغير الدرجة العلمية إذ كانت الفروق لصالح الأستاذ مقارنة بالمحاضر، ودراسة البغدادي (2024) والمؤهل العلمي لصالح درجة الدكتوراه، كما اختلفت هذه النتائج مع دراسة Elena وآخرون (2022) التي أظهرت فروق لصالح طلبة الدراسات العليا في الكفايات الرقمية، ويبرز الاختلاف بسبب تركيزهم على المهارة الفردية قبل نضج الأنظمة المركزية، بينما في جامعات قطاع غزة فقد غيرت البيئة التقنية بشكل كلي، كما اختلفت مع دراسة Kaya & Korjok (2022) التي أظهرت اختلاف مستويات محو الأمية الرقمية حسب مستوى التعليم، ويرجع سبب الاختلاف إلى أن العينة كانت طلبة، فلا يوجد بينهما قيادات جامعية، كما أن سياسات التدريب كانت غير موحدة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة لمستوى تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين تعزى الى متغير سنوات الخدمة. لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار " التباين الأحادي ".

جدول (15): نتائج اختبار " التباين الأحادي " – سنوات الخدمة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "F"	مستوى الدلالة
البعد التنظيمي	بين المجموعات	3.162	2	1.581	7.068	0.001
	داخل المجموعات	42.727	191	0.224		
	المجموع	45.889	193			
البعد البشري	بين المجموعات	0.378	2	0.189	0.883	0.415
	داخل المجموعات	40.933	191	0.214		
	المجموع	41.312	193			
البعد التقني والبيئي	بين المجموعات	0.364	2	0.182	2.108	0.124
	داخل المجموعات	16.484	191	0.086		
	المجموع	16.848	193			
التحول الرقمي بشكل عام	بين المجموعات	0.847	2	0.424	5.034	0.007
	داخل المجموعات	16.076	191	0.084		
	المجموع	16.924	193			

يبيّن جدول (15) أن البعد التنظيمي والدرجة الكلّية للتحوّل الرقمي جاءت قيمة Sig أقل من 0.05 (0.001، 0.007 على التوالي)، ما يعني وجود فروق دالّة بين فئات سنوات الخدمة، بينما في البعد البشري والبعد التقني–البيئي تجاوزت قيمة Sig مستوى الدلالة (0.415، 0.124)، فيُستنتَج عدم وجود فروق معتبرة فيهما. ويفسر الباحثان ذلك إلى:

- وجود فروق للبعد التنظيمي بسبب أن العاملين الجُدُد (أقل من 10 سنوات) يتعاملون يوميًّا مع أدلّة العمل الرقميّة الموحّدة ويشتركون في لجان الجودة، ما يرفع تقديرهم للإجراءات التنظيميّة، في حين يميل أصحاب الخدمة الطويلة إلى مقارنة الوضع الحالي بالسياقات التقليديّة التي خبرُوها فيَدون أقلّ رضاً.
- وأن عدم وجود فروق للبعد البشري بسبب أن سياسات التدريب الموحدّة (برامج «القائد الرقمي» الإلزاميّة) قلّصت التباين المهاري بين مختلف فئات الأقدميّة.
- وعدم وجود فروق للبعد التقني/ البيئي لأن البنى التحتيّة المركزيّة (مركز البيانات، بوّابات الطلبة) تُقدَّم بذات المزايا لجميع المستخدمين، فلا يظهر أثرٌ لطول الخدمة.
- أن وجود فروق للدرجة الكلية للأبعاد لوجود فارق البعد التنظيمي انعكس على المؤشّر الكلّي لأن الوزن النسبي للبعد مرتفع بأداة القياس.

اتفقت مع دراسة Naidoo & Narasimman (2024) التي أظهرت تأثير واضح لسنوات الخبرة على استدامة استخدام ICT بعد الجائحة، ويرجع سبب الاتفاق إلى اتفاق المخضرمون أقلّ مرونة إذا لم يُحدَّثوا مهاراتهم.

اختلفت مع دراسة Hashim وآخرون (2022) التي أظهرت أن درجة تبنّي التحوّل الرقمي لا تتأثر بأقدميّة العامل إذا وُجد إطار استراتيجي صارم، وذلك لاختلاف سياسات التمكين في تقليل الفروق المرتبطة بالخدمة.

نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات متغير سنوات الخدمة للتحول الرقمي بشكل عام:

جدول (16): نتائج اختبار شيفيه لمقارنة متوسطات متغير سنوات الخدمة للتحول الرقمي بشكل عام

سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10 سنوات فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.80			
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	3.89	−0.084		
10 سنوات فأكثر	3.74	0.068	*0.152	

***الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$.**

يوضّح جدول (16) أنّ الفئة ذات الخدمة من 5–10 سنوات تتقدّم إحصائيّاً ($M = 3.89$) على نظيرتها 10 سنوات فأكثر ($M = 3.74$) بفارق 0.152 ($\alpha \leq 0.05$) أمّا المقارنات الأخرى (أقل من 5 سنوات مع الفئتين، ومن 5–10 فلم تبلغ مستوى الدلالة. ويعزو الباحثان حصول فروق لصالح سنوات الخدمة من 5–10 سنوات إلى أن أصحاب هذه الفئة هم في طور النضج المهني، كما أنهم أكثر كثافة في المشاركة في مشروعات الرقمنة، وكذلك فإن لوائح الترقية الأكاديميّة والإداريّة تشترط إنجازات رقميّة (مقرّر إلكتروني، خدمة ذكية)، وهي أكثر إلحاحاً أمام هذه الفئة التي تتهيّأ للانتقال إلى درجات أعلى، بينما حاز القدامى ترقياتهم بالفعل.

اتفقت مع دراسة Naidoo & Narasimman (2024) التي أظهرت أن القادة متوسّطو الخدمة أبدوا أعلى استدامة لاستخدام ICT بعد الجائحة، كما اتفقت مع دراسة Chain وآخرون (2022) التي أظهرت أن القيادة الفاعلة للتحوّل ترتكز على موظفين في منتصف السلَّم المهني لقدرتهم على المواءمة بين الرؤية والعمليات، ويرجع ذلك لأن التمكين التشغيلي يقع في الغالب على هذه الفئة.

واختلفت هذه النتائج مع دراسة Hashim وآخرون (2022) التي أظهرت عدم وجود فروق لسنوات الخدمة، ويرجع سبب التباين لأن الجامعات طبقت استراتيجية تدريب موسعة شملت كل الفئات، فاختفت الفوارق، اختلفت مع دراسة EDUCAUSE (2022) التي أظهرت فجوات أكبر لصالح أصحاب الخبرة الطويلة في بعض الجامعات الأمريكية، ويرجع سبب التباين لأنّ قرارات التحوّل ما تزال متركّزة لدى قدامى الهيئة التدريسية ولم تُسلَّم بعد إلى الأجيال الأحدث، كما أظهرت دراسة البغدادي (2024) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لواقع التحول الرقمي تبعا لمتغير عدد سنوات الخدمة.

التوصيات:

استنادًا إلى النتائج الإحصائية التي أبرزت الأثر الإيجابي للتحول الرقمي بصورة مباشرة، يوصي الباحثان بما يلي:

- تعزيز البنية التحتية الرقمية والأمن السيبراني في الجامعات الفلسطينية من خلال تمويل مخصّص وتحديث دوري للمنصّات والخوادم وأنظمة الحماية، بما يوائم متطلبات المانحين ومعايير الاعتماد الدولية.
- بناء قدرات قيادات الصفّين الأكاديمي والإداري عبر برامج تدريبية منتظمة تركّز على نموذج كوتر الثماني، الاتصال المؤسسي، وتحفيز العاملين، مع اعتماد أسلوب التدريب القائم على الحالات ودراسة السيناريوهات الواقعية.
- إنشاء لجان توجيهية للتحول الرقمي تضم عمداء، رؤساء أقسام، ومديري وحدات الدعم، تتولّى مواءمة الرؤية الرقمية مع الخطط الاستراتيجية وتتابع مؤشرات الأداء الرئيسية بصورة فصلية.
- إدراج التحول الرقمي ضمن منظومة الجودة والاعتماد الداخلي، وربطها بالحوافز المالية والمعنوية للعاملين.
- تعزيز المشاركة والشراكات من خلال منصّات وتطبيقات تفاعلية تسمح للطلبة والموظفين بإبداء الرأي لتعزيز التحول الرقمي إضافة إلى عقد اتفاقيات مع جامعات ومراكز بحثية لدعم مشاريع رقمية مشتركة.
- تعميم ثقافة التمكين الرقمي عبر ورش عمل قصيرة موجَّهة لمعالجة مقاومة التغيير، ورفع كفاءة الاستخدام الفعّال للتكنولوجيا لدى جميع الفئات الوظيفية.
- إجراء تقييمات دورية للمسار الرقمي وضبط الخطط التصحيحية.

مقترحات الدراسة: من خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وتوصيات، يقدم الباحثان بعض المقترحات لدراسات مستقبلية، وذلك على النحو التالي:

1. دور التحول الرقمي كمدخل للجامعة الذكية في الجامعات الفلسطينية العاملة في محافظات غزة.
2. قيادة التغيير كمتغير وسيط بين التحول الرقم والجامعة المستدامة دراسة حالة الجامعات العاملة في محفظات غزة.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، أحمد. (2019). فاعليّة القيادة التحويليّة في الجامعات الحكومية المصرية. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، *43*(3)، 1-30.

أحمد، نجلاء. (2020). التحول الرقمي وعلاقته بجودة التعلّم الإلكتروني في الجامعات المصرية. *المجلة العربية لضمان الجودة*، *13*(1)، 33-48.

محمود، إسماعيل. (2018). *إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق*. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

أمين، عادل. (2018). *إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي*. الإسكندرية: دار الوفاء.

البحراوي، سيد. (2018). *دليل الباحثين في كيفية قراءة نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS وكيفية التعليق على النتائج*، ط1، مصر.

البلوشي، عثمان. (2021). رؤية استشرافية للتحول نحو رقمنة التعليم العالي العماني في ضوء المتطلبات التقنيّة للمدن الذكية. *المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي*، *26*(6)، 6-40.

الجمال، أحمد قاسم، سرحان، ناصر جميل، عبيدات، تركي إبراهيم. (2023). *التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي*. عمّان: دار المناهج.

حليم، أشرف، ورزق، تامر. (2021). نموذج مقترح لتعزيز استراتيجيات القيادة الرقمية بوزارة التعليم العالي. *مجلة التربية النوعية، 12*(2)، 155-182.

حميد، منيرة خليل أحمد (2025) التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بالرشاقة التنظيمية فيها والأداء الوظيفي لأعضاء هيئتها التدريسية، رسالة دكتوراه، جامعة القدس، فلسطين.

بشتة، حنان، بوعموشة، نعيم. (2020). الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، *مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع جامعة جيجل، 3*(2)، 1-30.

خديش، غادة، مرابطي، سناء. (2024م). التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي (مراجعة ببليومترية). *مجلة إضافات اقتصادية، 8*(2)، 146-165.

الخولاني، مروة. (2021). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. جامعة سوهاج، كلية التربية، *المجلة التربوية، 3*(87)، 1410-1499.

رشوان، محمد أحمد. (2023). دور رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة القدس. *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 14*(60)، 85-108.

زغيبي، رفيف. (2023م). *تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمتغير وسيط بين التحول الرقمي وتوظيف القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الأكاديميين (تصور مقترح مواكب للتحول الرقمي)*. الجامعة العربية الأمريكية، كلية الدراسات العليا، برنامج الدكتوراه في الإدارة التربوية

زهران، إيمان. (2021). متطلبات تطبيق معايير النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي(EFQM) في الجامعات المصرية على ضوء مستحدثات العصر الرقمي، *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 45*(4)، 295-338.

طه، علاء أحمد، طه، محمد محمود. (2022). القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية، *مجلة البحوث الإدارية، 8*(2)، 201-232.

العازمي، حسين. (2021). *القيادة المتميزة مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي بكلية التربية الأساسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الكويت.

عبد الحميد، أيمن. (2022). تصور مقترح لتعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة الأزهر كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، *مجلة كلية التربية النوعية، 12*(3)، 77-102.

عبد العزيز، عبد الرحمن. (2022). إدارة التغيير الاستراتيجي في الجامعات السعودية. *مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية، 34*(1)، 1-26.

العلوي، جمال. (2024). التحول الرقمي وأثره على التعليم العالي اليمني من وجهة نظر طلبة كلية التربية جامعة تعز، *مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، 1*(40)، 554-572.

العلي، إبراهيم. (2020). *أسس التحليل الاحصائي متعدد المتغيرات*، اللاذقية، سورية.

القرعاوي، حياة. (2022). *تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات السعودية في ضوء أبعاد التحول الرقمي* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود.

محمد، فاطمة. (2023). *أثر التحول الرقمي على التمكين الإداري للمرأة: دراسة تطبيقية على العاملين بالمراكز والوحدات ذات الطابع الخاص في جامعة المنصورة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة المنصورة.

مركز الاحصاء- أبو ظبي. (2017). *دليل تنفيذ استطلاعات الرأي، أدلة المنهجية والجودة دليل رقم (11)*، ط1، أبو ظبي

المشهداني، سعد. (2020). *منهجية البحث العلمي*، ط1، عمّان: دار أسامة.

بن نافلة، عبدالسلام. (2019). القيادة الريادية وعلاقتها بالتميّز بالجامعات الجزائرية. *مجلة الاقتصاد والتطوير، 11*(1)، 15–26.

وزارة التخطيط والتعاون الدولي. (2017). *الخطة الوطنية الفلسطينية 2017–2022: نحو التميز في الخدمات العامة*. رام الله.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Adeola, A. A. (2024). *Change management strategies for successfully managing the lack of critical national infrastructure in the Nigerian telecommunication industry* (Doctoral dissertation, Walden University). Walden Dissertations and Doctoral Studies, 15255.

Al Masadeh, M., Alzeaideen, K. A., & Haimour, F. O. (2023). *The impact of digital transformation on institutional excellence in private Jordanian universities—Case study: Zarqa University*.

Alenezi, Mamdouh. (2023). Digital Learning and Digital Institution in Higher Education, *Education Sciences*, *13*(1): 88.

Bill, C., Shepherd, D., & Potter, J. (2018). Agile leadership in universities. *Studies in Higher Education, 43*(10), 1870–1884.

Branch Bedoya, J., & Burgos, D. (Eds.). (2023). *Digital learning transformation in higher education: International cases*. Springer.

Brooks, D. C., & McCormack, M. (2020). *Driving digital transformation in higher education* (EDUCAUSE Report). EDUCAUSE.

Bulturbayevich, M. M., & Mardonakulovich, A. A. (2021). Digital transformation challenges in Uzbek universities. *Central Asian Problems of Modern Science and Education, 2*(1), 9–16.

Cao, W. A Practical Approach to the Reform of "Three Teachings" in the Age of Digitalization to Promote the High-Quality Development of Higher Vocational Education. *Applied Mathematics and Nonlinear Sciences*, *9*(1).

Castro Benavides, L. M., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, *20*(3291), 1-22.

Chain, C., Nilsook, P., & Wannapiroon, P. (2022). Factors influencing digital transformation adoption among higher education institutions during digital disruption. *Higher Education Studies, 12*(2), 9–19.

EDUCAUSE. (2022). *Driving digital transformation in higher education*. EDUCAUSE.

Elena, C., Popescu, D., & Stoica, I. (2022). Analysis of digital competence requirements for future teachers. *Sustainability, 14*(3), 1859.

European Commission. (2021). *2030 Digital compass: The European way for the digital decade*. Publications Office of the European Union.

Facer, K. (2011). *Learning futures: Education, technology and social change*. Routledge.

Fernández, Antonio, Gómez, Beatriz, Binjaku, Kleona, Meçe, Elinda Kajo. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review, *Education and Information Technologies, 28*(2023), 12351-12382.

Frolov, D., & Rogach, O. (2021). Digitization of higher education: Pros and cons in student evaluation. *Education Sciences, 11*(8), 386.

Ghamrawi, N., & Tamim, R. (2023). A typology for digital leadership in higher education: The case of a large-scale mobile technology initiative using tablets. *Technology, Pedagogy and Education, 32*(2), 129–148.

Hashim, A., Tlemsani, I., & Matthews, R. B. (2022). Higher education strategy in digital transformation. *Education and Information Technologies, 27*(1), 3171–3319.

Iovan, I., & Marge, F. (2019). Change management models revisited. *Quality-Access to Success, 20*(173), 33–38.

Kaya, Y., & Korjok, O. (2022). Examining the levels of digital literacy among university students. *Education and Information Technologies, 27*(2), 2385–2403.

Lahtinen, V., & Weaver, J. (2015). Change fatigue in university staff. *Studies in Higher Education, 40*(9), 1580–1601.

Martin-Barbero, S. (2020). Communication, culture, and change in Latin American universities. *Communication & Society, 33*(4), 45–60.

Miller, A. (2020). Agile change management in Canadian colleges. *Canadian Journal of Higher Education, 50*(3), 1–14.

Naidoo, U., & Narasimman, R. (2024). Forced opportunities for adaptive and sustainable leadership regarding ICT implementation in the VUCA era. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 31*(1), 22–38.

OECD. (2021). *Education at a glance 2021*. OECD Publishing.

Rosak-Szyrocka, J., Walczynski, T., & Gajdzik, B. (2022). Digitization of higher education worldwide during the COVID-19 pandemic. *Education Sciences, 12*(12), 845.

Sebaaly, M. (2019). Digital governance models in Arab universities. *Journal of Higher Education Policy and Management, 41*(2), 162-180.

Seres, L., Tőzsér, Z., & Szigeti, G. (2018). The connected university: Digital transformation and student engagement. *Journal of Applied Learning & Teaching, 1*(1), 94–101.

Spear, S. (2020). Leadership for continuous improvement. *Harvard Business Review, 98*(6), 76–83.

UNESCO. (2021). *Digital transformation of education: Regional experiences*. UNESCO Publishing.

World Economic Forum. (2020). *Schools of the future: Defining new models of education for the fourth industrial revolution*. WEF.

Ziyadin, S., Niyazbekova, S., & Borodin, K. (2020). Digital university model: Kazakhstan's pathway. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, 7*(4), 410–423.

ثالثاً: رومنة المراجع العربية

Ibrahim, Ahmed Shafiq. (2019). Faa'iliyyat al-qiyaadah al-tahweeliyyah fi al-jami'aat al-hukoomiyyah al-misriyyah (in arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at 'Ain Shams, 43*(3), 1-30.

Ahmed, Naglaa Ibrahim. (2020). Al-tahawwol al-raqmi wa 'alaqatuhu bi-jawdah al-ta'allum al-iliktroni fi al-jami'aat al-misriyyah (in arabic). *Al-Majallah al-'Arabiyyah li-Damaan al-Jawdah, 13*(1), 33-48.

Mahmoud, Ismaeel. (2018). *Idaarat al-tamayyuz al-mu'assasi bayn al-nazariyyah wa al-tatbeeq* (in arabic). Cairo: Maktabat al-Anglo al-Misriyyah.

Ishtaiwi, Mohammed Abd. (2023). *Athar al-maharaat al-qiyaadiyyah fi al-tahawwol al-raqmi bi-mu'assasat al-mujtama' al-madani al-filastini: Markaz shu'oon al-mar'ah – Ghazzah namouthajan* (in arabic). (Unpublished master's thesis), The Islamic University of Gaza.

Al-Ashqar, Ahmed Saber. (2023). Athar al-qiyaadah al-tahweeliyyah 'ala tabanni al-ta'leem al-mudmaj fi al-jami'aat al-misriyyah (in arabic). *Majallat Jami'at al-Qahirah lil-'Uloom al-Tarbawiyyah, 31*(1), 12-28.

Ameen, Adel Mohammed. (2018). *Idaarat al-jawdah al-shaamilah fi al-ta'leem al-jami'i* (in arabic). Alexandria: Dar al-Wafaa.

Al-Bahrawi, Sayed. (2018). *Daleel al-baahtheen fi kayfiyyat qira'at nataa'ij al-tahleed al-ihsa'i bi-istikhdam barnaamij SPSS wa kayfiyyat al-ta'leeq 'ala al-nataa'ij* (in Arabic), T1, Masr.

Al-Baloushi, Othman. (2021). Ru'yah istishrafiyyah lil-tahawwol nahw raqmanat al-ta'leem al-'aali al-'omani fi dhaw' al-mutatalibaat al-taqniyyah lil-mudun al-thakiyyah (in arabic). *Al-Majallah al-Akaademiyyah lil-Abhaath wa al-Nashr al-'Ilmi, 26*(6), 6-40.

Al-Jammal, Ahmed Qasem, Sarhan, Nasser Jameel, & Obeidat, Turki Ibrahim. (2023). *Al-tahawwol al-raqmi fi mu'assasat al-ta'leem al-'aali fi al-watan al-'arabi* (in arabic). Amman: Dar Al-Manahij.

Haleem, Ashraf Abdel-Haleem, & Rizq, Tamer Nabil. (2021). Namouthaj muqtarah li-ta'zeez istratijiyyaat al-qiyaadah al-raqamiyyah bi-Wizaarat al-Ta'leem al-'Aali (in arabic). *Majallat al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, 12*(2), 155-182.

Bachta, Hanan, & Bouamousha, Naeem. (2020). Al-sidq wa al-thabaat fi al-buhooth al-ijtimaa'iyyah (in arabic). *Majallat Diraasat fi 'Uloom al-Insaan wa al-Mujtama', Jami'at Jijel, 3*(2), 1-30.

Khadish, Ghada, & Marabti, Sana. (2024). Al-tahawwol al-raqmi fi qita' al-ta'leem al-'aali (muraaja'ah biblyoometriyyah) (in arabic). *Majallat Idafaat Iqtisadiyyah, 8*(2), 146-165.

Al-Khoulani, Marwa Mahmoud. (2021). Taf'eel al-raqmanah al-thakiyyah bi-al-jami'aat al-misriyyah fi dhaw' al-thawrah al-sinaa'iyyah al-rabi'ah (in arabic). *Jami'at Sohag, Kulliyat al-Tarbiyah, Al-Majallah al-Tarbawiyyah, 3*(87), 1410-1499.

Rashwan, Mohammed Ahmed. (2023). Dawr ra's al-maal al-fikri fi tahqeeq al-tamayyuz al-mu'assasi bi-Jami'at al-Quds (in arabic). *Majallat Jami'at al-Quds al-Maftoohah lil-Abhaath wa al-Diraasat al-Tarbawiyyah wa al-Nafsiyyah, 14*(60), 85-108.

Zghaibi, Rafif Marwan Taher. (2023). *Teknolojia al-ma'loomaat wa al-ittisaalaat ka-mutaghayyar waseet bayn al-tahawwol al-raqmi wa tawzheef al-qiyaadah al-raqamiyyah fi al-jami'aat al-filastiniyyah min wijhat nazar al-akadimiyyeen (tasawwur muqtarah muwaakib lil-tahawwol al-raqmi)* (in arabic). Al-Jami'ah al-'Arabiyyah al-Amrikiyyah, Kulliyat al-Diraasat al-'Ulya, Barnamaj al-Duktooraah fi al-Idaarah al-Tarbawiyyah.

Zahran, Iman Hamdi Ragab. (2021). Matatalib tatbeeq ma'ayir al-namouthaj al-ooroobiyy lil-tamayyuz al-mu'assasi (EFQM) fi al-jami'aat al-misriyyah 'ala dhaw' mustahdathaat al-'asr al-raqmi (in arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at 'Ain Shams, 45*(4), 295-338.

Taha, Alaa Ahmed, & Taha, Mohammed Mahmoud. (2022). Al-qiyaadah al-tashaarkiyyah ka-mutaghayyar waseet fi al-'alaqah bayn raqmanat al-jami'aat al-misriyyah wa al-tamayyuz al-mu'assasi: diraasah tatbeeqiyyah (in arabic). *Majallat al-Buhooth al-Idaariyyah, 8*(2), 201-232.

Al-Aazmi, Hussein Mubarak. (2021). *Al-qiyaadah al-mumtazah madkhalan li-tahqeeq al-tamayyuz al-mu'assasi bi-Kulliyat al-Tarbiyah al-Asasiyyah fi al-Hay'ah al-'Aammah lil-Ta'leem al-Tatbeeqi wa al-Tadreeb bi-Dawlat al-Kuwait* (in arabic). (Unpublished doctoral dissertation). University of Kuwait.

Abdul-Hamid, Ayman Abdel-Fattah Nasr. (2022). Tasawwur muqtarah li-ta'zeez thaqaafat al-tashaark al-ma'rifiyy bi-Jami'at al-Azhar ka-madkhal li-tahqeeq al-tamayyuz al-mu'assasi (in arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah al-Naw'iyyah, 12*(3), 77-102.

Abdul-Aziz, Abdulrahman Saleh. (2022). Idaarat al-taghyir al-istrateejiyy fi al-jami'aat al-sa'oodiyyah (in arabic). *Majallat Jami'at al-Malik Saud lil-'Uloom al-Tarbawiyyah, 34*(1), 1-26.

Al-Alawi, Jamal Ahmed Ahmed Abdullah. (2024). Al-tahawwol al-raqmi wa atharahu 'ala al-ta'leem al-'aali al-yamani min wijhat nazar talabat Kulliyat al-Tarbiyah Jami'at Taiz (in arabic). *Majallat al-'Uloom al-Tarbawiyyah wa al-Diraasat al-Insaaniyyah, 1*(40), 554-572.

Al-Ali, Ibrahim. (2020). *Usoos al-tahleed al-ihsa'i muta'addid al-mutaghayyiraat* (in arabic). Latakia, Syria.

Al-Omari, Fari'ah Awad Hassan, & Al-Harithi, Abdulrahman Mohammed. (2023). Dawr siyasaat al-ta'leem fi al-tahawwol al-raqmi fi dhaw' ru'yat al-mamlakah 2030 min wijhat nazar al-mu'allimaat (in arabic). *Majallat Kulliyat al-Tarbiyah, Jami'at Asyut, 39*(3), 90-122.

Al-Qar'awi, Hayat bint Abdulaziz. (2022). *Tasawwur muqtarah lil-tahawwol al-raqmi fi al-jami'aat al-sa'oodiyyah fi dhaw' ab'aad al-tahawwol al-raqmi* (in arabic). (Unpublished master's thesis). King Saud University.

Mohammed, Fatimah Mohammed Abdul-Razek. (2023). *Athar al-tahawwol al-raqmi 'ala al-tamkeen al-idari lil-mar'ah: diraasah tatbeeqiyyah 'ala al-'aamileen bil-markez wa al-wahdaat that al-taaabi' al-khaas fi Jami'at al-Mansoura* (in arabic). (Unpublished master's thesis). Mansoura University.

Markaz al-Ihsa' – Abu Dhabi. (2017). *Daleel tanfeedh istitlaa'aat al-ra'y, adillat al-manhajiyyah wa al-jawdah daleel raqam (11),* T1, Abu Dhabi (in arabic).

Al-Mashhadani, Saad. (2020). *Manhajiyyat al-bahth al-'ilmi*, T1 (in arabic). Amman: Dar Osama.

Bin Naflah, Abdulsalam. (2019). Al-qiyaadah al-riyaadiyyah wa 'alaqatuha bil-tamayyuz bil-jami'aat al-jaza'iriyyah (in arabic). *Majallat al-Iqtisad wa al-Tatweer, 11*(1), 15-26.

Wizaarat al-Takhteet wa al-Ta'aawun al-Duwali. (2017). *Al-khittah al-wataniyyah al-filastiniyyah 2017–2022: nahw al-tamayyuz fi al-khadamaat al-'aammah* (in arabic). Ramallah.