

## مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

تأثير التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية

لدى العاملين في كليات الشرق العربي بالرياض

The Impact of Digital Transformation on Educational Performance: The  
Mediating Role of Transformational Leadership, Applied to Al Sharq Al  
Awsat Colleges in Riyadh

اسم الباحثة : هيا ابراهيم عبدالرحمن ال تويم

الرقم الأكاديمي : 233000986

الكلية : الإدارة

1446هـ - 2024 م

## مقدمة الدراسة

مع تزايد التطور التكنولوجي والرقمي، أصبح التحول الرقمي ضرورة ملحة للمنظمات التي تسعى إلى تحسين أعمالها وخدماتها الإدارية والتجارية والتنظيمية، ويعد التحول الرقمي انتقالاً جوهرياً من النظم التقليدية إلى نظم رقمية تسهل تقديم الخدمات وإيصالها للمستفيدين بشكل أفضل، فلم يعد هذا التحول مقتصرًا على استخدام التكنولوجيا الحديثة، بل أصبح برنامجاً شاملاً يمس مختلف أوجه عمل المنظمات داخلياً وخارجياً، بهدف تبسيط العمليات ورفع الكفاءة وتحقيق قيمة مضافة.

تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير وتحسين الأعمال والخدمات الإدارية التي تقدمها، مع التركيز على تبسيط إيصال هذه الخدمات إلى المستفيدين بأكثر الطرق فعالية، وتتجه منظمات الأعمال حول العالم نحو اعتماد أنظمة رقمية لتقديم خدماتها بشكل إلكتروني يتناسب مع متطلبات العملاء، مما يمثل تحولاً جذرياً من الأساليب التقليدية إلى الرقمية، وقد شهد العقدان الماضيان بروز مفاهيم جديدة أثرت بشكل كبير في عالم الأعمال، مثل الثورة المعرفية، والتكنولوجية، والرقمية، مما جعل التحول الرقمي أولوية قصوى للمنظمات الحكومية والخاصة على حد سواء (مكاوي، 2020).

ويتجاوز التحول الرقمي مجرد اعتماد التقنيات الحديثة داخل المنظمات ليشمل تطبيق برنامج شامل يهدف إلى تسهيل وتسريع تقديم الخدمات، سواء من حيث أساليب العمل الداخلية أو طرق تقديم الخدمات للجُمهور والوصول إلى المستهلك النهائي، سواء كانوا منظمات أو أفراداً. ووفقاً لتقرير صادر عن المؤسسة الدولية للبيانات (IDS)، فإنه من المتوقع أن يتجاوز حجم الإنفاق العالمي على مبادرات التحول الرقمي 45 تريليون دولار بحلول عام 2025. كما قُدِّر حجم الاقتصاد الرقمي العالمي بنحو 11.5 تريليون دولار في عام 2019، بما يمثل 15.5% من الناتج العالمي. وبحلول عام 2022، توقعت التقارير أن تتلاشى نحو 75 مليون وظيفة بسبب الروبوتات، في حين سيؤدي الاعتماد عليها إلى استحداث 133 مليون وظيفة جديدة، مما يشكل زيادة صافية قدرها 64 مليون وظيفة (موقع البنك الدولي، 2020).

يمثل التحول الرقمي تحولاً جذرياً في الأنشطة التعليمية والتجارية والتنظيمية من خلال النماذج التي تتيح استغلال الفرص والاستجابة للتغيرات العالمية عبر دمج التقنيات الرقمية. فرض التطور التكنولوجي

استخدام البرامج والتطبيقات الإلكترونية في مختلف مجالات الحياة، مما يسهم في خلق قيمة مضافة، تقديم خدمات جديدة، واكتساب مرونة عالية للتكيف مع بيانات الأعمال المتغيرة (موقع iscoop ، 2020).

وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المنظمات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المنظمة بل هو برنامج شامل كامل يمس المنظمات ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع. (Azhar,2021)

وأصبح الأداء من المفاهيم المهمة في المنظمات لذا تسعى جميع المنظمات لخلق سياسات وآليات عمل جديدة لرفع الأداء التنظيمي لديها من خلال إدارة عملياتها الداخلية والخارجية والإسهام في تحقيق أهدافها التنظيمية، والأداء هو قدرة المنظمة على استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وذلك للحصول على مخرجات متجانسة ضمن الأهداف المخطط لها سابقاً (De Waal,etal,2023)

كما يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية حيث يعد مدخل القيادة التحويلية من المداخل البارزة التي احتلت مكانة رئيسية العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، فعملية تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم من المخرجات الأساسية لهذا المدخل، فالقائد التحويلي يقدر الطاقة الكامنة داخل المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والالتزام إلى أداء مثمر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نمط يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوى إدراك هؤلاء المرؤوسين وقبولهم لرؤية الجماعة وأهدافها، مع توسيع مداركهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية من أجل الصالح العام للمنظمة (الزومان، 2021)

ويرتبط التحول الرقمي ارتباطاً وثيقاً بالقيادة التحويلية من خلال تأثيرهما المتكامل على تحسين الأداء التنظيمي، لا سيما الأداء التعليمي، حيث يسهم التحول الرقمي في توفير تقنيات حديثة تدعم جودة العمليات التعليمية، بينما تسهم القيادة التحويلية في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها لتحقيق هذه التحسينات، ويمثل

الأداء التنظيمي مؤشراً رئيسياً يعكس قدرة المنظمة على إدارة مواردها بفعالية لتحقيق أهدافها (De Waal, Etal, 2023).

### مشكلة الدراسة وأسئلتها:

يشهد التعليم العالي تحولاً جذرياً مدفوعاً بالتطورات التكنولوجية المتسارعة، حيث أصبح التحول الرقمي ضرورة استراتيجية لتحسين الأداء التعليمي وتعزيز جودة الخدمات المقدمة، وقد أظهرت جائحة كورونا أهمية التحول الرقمي كأداة فعالة لمواكبة التغيرات السريعة في البيئة العالمية، مما دفع المؤسسات التعليمية إلى تبني تقنيات رقمية لتلبية احتياجات التعليم عن بعد وضمان استمرارية العمليات الأكاديمية والإدارية، وفرض التحول على المؤسسات التعليمية إعادة التفكير في استراتيجياتها وهيكلها التنظيمية بهدف تحقيق التكيف مع المتطلبات الحديثة وتلبية تطلعات المستفيدين (مكاوي، 2020).

ورغم الجهود المبذولة لتبني التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، إلا أنها لا تزال تواجه تحديات كبيرة تعيق تحقيق الاستفادة الكاملة من الإمكانيات الرقمية، وتؤكد الدراسات السابقة، مثل دراسة المقيطي (2021) وجميبي (2023) وأسعد وجنبلاط (2022)، أن التعليم التقليدي لم يعد كافياً لتحقيق الأهداف التعليمية في عصر التكنولوجيا المتقدمة، وتعاني العديد من المؤسسات من قصور في استغلال عناصر التحول الرقمي بشكل شامل لتحسين الأداء التعليمي، خاصة في ظل غياب استراتيجيات واضحة لتعزيز الكفاءة وتحقيق التميز في العمليات الأكاديمية والإدارية.

و تعتبر القيادة التحويلية عنصراً حيوياً في دعم التحول الرقمي وتعزيز فعاليته، نظراً لدورها في تحفيز الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق التغيير الإيجابي، وتسهم القيادة التحويلية في توسيع مدارك العاملين وتعزيز التزامهم بالأهداف التنظيمية، مما يجعلها عاملاً محورياً في استثمار الإمكانيات الرقمية بشكل أمثل، ومع ذلك، لا تزال العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية وتأثيرها على الأداء التعليمي غير واضحة بما يكفي في الأدبيات، مما يعكس فجوة بحثية تحتاج إلى معالجة ودراسة معمقة (الزومان، 2021).

وتشير دراسة استطلاعية أجريت على كليات الشرق العربي بالرياض إلى وجود فجوات كبيرة بين التوقعات والواقع في تطبيق التحول الرقمي، وأظهرت النتائج ضعفاً في مجالات مثل الاستراتيجية الرقمية،

التغيرات الهيكلية، البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، والحوكمة الرقمية، كما أظهرت النتائج أن القيادة التحويلية لم تُستثمر بالشكل المطلوب لتحفيز التحول الرقمي وتحسين الأداء التعليمي (Marques et al., 2019).

بناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة البحثية من خلال استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والأداء التعليمي، مع دراسة القيادة التحويلية كمتغير وسيط يساهم في تحسين مخرجات التحول الرقمي.

وتتمثل مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو تأثير التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- ما هو تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- ما هي العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- ما هو التأثير غير المباشر للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟

### أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما ستقدمه من مساهمات ذات فائدة من الناحيتين النظرية والتطبيقية فيما يخص فهم أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية على كليات الشرق العربي بالرياض. فقد أصبح استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ضرورة لا غنى عنها، كما تقدم مساهمات قيمة للممارسات التطبيقية في تحسين الأداء التعليمي وتعزيز القيادة التحويلية كأداة حيوية في هذا السياق..

### أهمية الدراسة النظرية

- تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية وتأثيرهما على الأداء التعليمي، وتقدم إطارًا نظريًا جديدًا يدمج بين هذه المتغيرات الثلاثة مع التركيز على تأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط.
- تساهم الدراسة في إلقاء الضوء على أهمية الاستثمار في التحول الرقمي في التعليم العالي، وبالتالي تدعم اتخاذ القرارات السياسية المستنيرة في مجال السياسات التعليمية والتكنولوجية.
- تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود بحثية سابقة مثل دراسة المقيطي (2021) ودراسة جميعي (2023)، حيث تركز هذه الدراسة بشكل خاص على العلاقة غير المباشرة بين التحول الرقمي والأداء التعليمي، و تضيف منظورًا جديدًا من خلال تطبيقها على كليات الشرق العربي بالرياض، مما يعزز من شمولية الفهم في السياق المحلي والإقليمي.

### أهمية الدراسة التطبيقية:

- تمكن المسؤولين القائمين على إدارة الأداء في الكليات من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والعمل بكفاءة على تعزيز الجانب القوي منها، وتحديد الضعيف، أو تحويله لعناصر قوة تدعم مستويات الأداء فيها.
- تقدم توصيات عملية لتطبيق التحول الرقمي بشكل فعال وتحسين جودة العمليات الأكاديمية والإدارية.
- تُساعد على توجيه استثمارات المؤسسات التعليمية نحو أبعاد التحول الرقمي الأكثر تأثيرًا في تحسين الأداء.
- تساهم الدراسة في تطوير فهم أفضل لطرق تحسين الأداء التنظيمي من خلال تدريب القادة في المؤسسات التعليمية على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية.
- تقدم الدراسة نموذجًا يمكن تكييفه وتطبيقه في مؤسسات تعليمية أخرى داخل المملكة أو خارجها، مما يوسع نطاق الاستفادة من النتائج والتوصيات.

- تسهم الدراسة في تعزيز التفاعل بين الأكاديميين والصناعيين في مجال التحول الرقمي، مما يؤدي إلى تطوير حلول تقنية مبتكرة تلبي احتياجات المؤسسات التعليمية بفعالية أكبر.

### أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية على كليات الشرق العربي بالرياض، ويتفرع منه مجموعة من الأهداف الفرعية:
- تحليل تأثير الاستراتيجية الرقمية في كليات الشرق العربي بالرياض على الأداء التعليمي، مع التركيز على كيفية تحسين عمليات الإدارة وتنمية الموظفين من خلالها.
  - التعرف على تأثير التغيرات الهيكلية في الكليات على جودة الإدارة وأداء الموظفين، مع التحليل المتعمق لتأثيراتها على البيئة التعليمية بشكل عام.
  - فحص تأثير المهارات الرقمية للكادر التعليمي في الكليات على جودة الإدارة وأداء الموظفين، مع التركيز على دور التدريب والتطوير في تعزيز هذه المهارات.
  - تحليل تأثير القيادة التحويلية في الكليات على جودة الإدارة وأداء الموظفين، مع التركيز على دور القيادة في تعزيز التغيرات الإيجابية وتحقيق التحسين المستمر.
  - دراسة تأثير القيادة التحويلية كمتغير وسيط في العلاقة بين التحول الرقمي وجودة الإدارة وأداء الموظفين في كليات الشرق العربي بالرياض.

### فرضيات الدراسة:

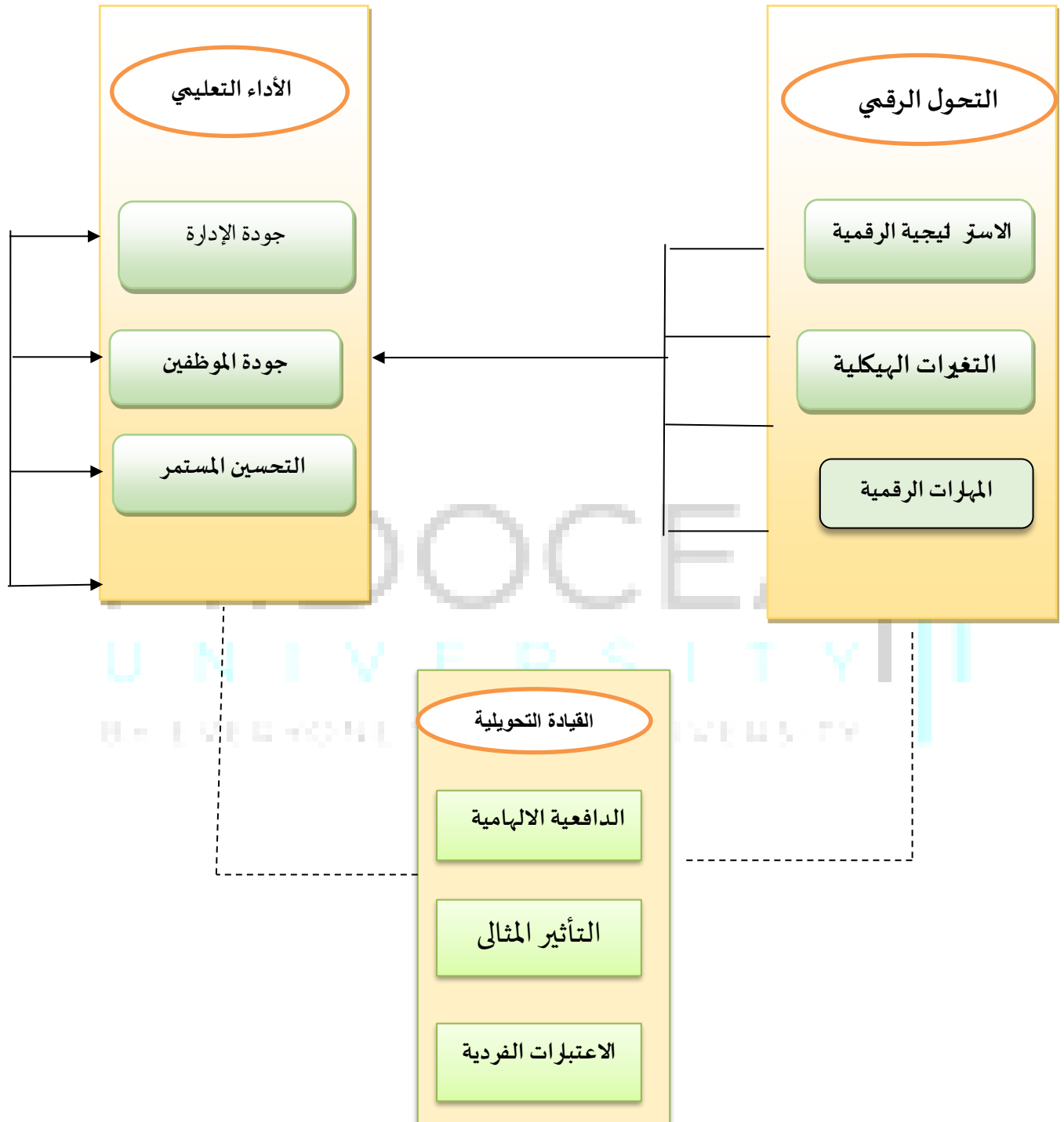
- بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:
- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.

- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.
- الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر غير مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.

### نموذج الدراسة

- يهدف هذا النموذج إلى التعرف على أثر للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية) في الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين التحسين المستمر) من خلال القيادة التحويلية كمتغير وسيط في كليات الشرق العربي بالرياض. السعودية ويتضمن المتغيرات التالية:
- المتغير المستقل: للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية)
  - المتغير التابع: الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين - التحسين المستمر)
  - المتغير الوسيط: القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية)

الشكل رقم (1) متغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

## الدراسات المرجعية:

يتناول الباحث بهذا الجزء مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم تقسيم تلك الدراسات إلى ثلاث مجموعات رئيسية، وهي:

- المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الأداء وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.
- المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

وفيما يلي عرض لكل مجموعة من هذه الدراسات

### **المجموعة الأولى: الدراسات التي تناولت التحول الرقمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى**

دراسة (العزمي و طه ، 2022) بعنوان :دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت، وقد أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبيّنت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي منهم حول مستوي التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصي منهم حول مستوي جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف الخصائص الديموجرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين،

وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.

دراسة خطيب والشوابكة (2022) بعنوان: القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية

هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغييرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة. وقد مثلت وحدة المعاينة من القادة والمدراء من مستوى الإدارة "العليا والوسطى" في الجامعات الفلسطينية، والبالغ عددهم (313). من خلال توزيع استبانة إلكترونية بنيت وفق مقياس ليكرت السباعي، بطريقة العينة العشوائية الطبقية المناسبة، وقد استخدمت الدراسة برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية لتحليل البيانات (SPSS). وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي، إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجاً للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية، يركز على "التكامل في الحلول بمنظور

شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.

### دراسة محمود (2022) بعنوان: قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة

هدف الدراسة إلى قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية. التصميم والمنهجية: لتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا. لتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019، شملت فترتان هما؛ فترة ما قبل التحول الرقمي (عاما 2016، 2017)، وفترة ما بعد التحول الرقمي (عاما 2018، 2019).

النتائج: توصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضحا من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة والإضافة: حاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات، وبذلك تعد هذه الدراسة- في حدود علم الباحث- إحدى المحاولات الأولى التي تناولت قياس أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن في المؤسسات الخدمية الصحية المصرية

## دراسة محمود (2022) بعنوان: قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم 1254 شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على 582 استجابة، بينما تم تحليل 488 استمارة صالحة. توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد ومعنوي وإيجابيا على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).

## دراسة حماد (2020) بعنوان: دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة. وحللت البيانات بواسطة البرنامج الإحصائي SPSS ومن أهم نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

**The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises.**

هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التحول الرقمي للشركات المصنعة المصدرة وأدائها التجاري والتصدير، مع التركيز على الشركات المصنعة المصدرة في الصين من خلال تحليل تجريبي، و استخدمت الدراسة نظرية الموارد المستندة إلى النظرية التجارية لاقتراح فرضيات وتطوير نماذج الانحدار لتحليل عينة من 1007 شركات مدرجة في سوقي شانغهاي وشنغهاي للأوراق المالية من عام 2012 إلى 2019. شملت التحليلات: تحليل الانحدار، اختبار الأثر الوسيط، اختبار المتانة، تحليل التأخر المرحلي، وتحليل التباين.

أظهرت النتائج أن الشركات المصنعة المصدرة المدرجة في سوق الأوراق المالية التي نفذت التحول الرقمي شهدت تأثيراً إيجابياً كبيراً على أدائها العام. كما أدى التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف، وتحسين كثافة البحث والتطوير، وتعزيز الموارد البشرية، بين فوائد أخرى، ووفقاً لتحليل الفركتلات، أظهرت الشركات غير المملوكة للدولة تأثيرات أكثر إيجابية على أدائها، وكان لتحول الشركات المصنعة المصدرة في المناطق المتقدمة تأثير أكبر على أدائها.

دراسة Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022) بعنوان:

**Research on the relationship between digital transformation and performance of SMEs.**

هدفت الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الصينية. ، استخدمت الدراسة بيانات لـ 319 شركة من أسواق الأسهم A في شنغهاي وشنغهاي خلال الفترة من عام 2007 إلى عام 2020. استخدمت الدراسة Excel VBA لتنظيم البيانات واستخدمت Stata لتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات.

أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي للشركات، ولكنه يتبع علاقة على شكل U مع الأداء في مجال الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر العلاقة على شكل U مع الأداء المالي بشكل

ملحوظ. يشير البحث إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة الشركات التشغيلية والمالية، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار ومرونة التنظيم.

## المجموعة الثانية: الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى

### دراسة (الجبوري وبنى خالد، 2019) بعنوان: أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم شمال

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الأجور. كافة والحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الخاصة الأردنية (فيلادلفيا، وجدارا، وجرش وعجلون الوطنية وارياد الاهلية في اقليم الشمال. وتكونت عينة الدراسة من (104) موظفاً من المستويات الادارة العليا وموظفي الموارد البشرية). وتم اختيارهم بطريقة الحصر الشامل، وقام الباحث بتوزيع الاستبانات على العينة المبحوثة. واستخدمت الدراسة برنامج (SPSS) لتحليل البيانات التي جمعها الباحث من عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية (نظام الأجور كافة والحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال، بينما يوجد أثر سلبي غير معنوي لنظام التقاعد والاستقالات على أداء الجامعات، كما تبين بأنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو نظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة . وأوصت الدراسة على استمرارية التركيز على التطوير والتحديث لكافة أنظمة معلومات الموارد البشرية المستخدمة في الجامعات الأردنية الخاصة، مما ينعكس ذلك على فاعلية وأداء العاملين في الجامعة، وارتفاع تنافسية الجامعة من خلال نظم الاختيار والاستقطاب.

دراسة ( أبوزفيق وأبوبكر، 2021 ) بعنوان : أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم

#### الشمال: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة في أداء الجامعات بأبعاده (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال كمتغير معدل، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال والبالغ عددها (4) جامعات. وتكونت عينة الدراسة من العمداء ورؤساء الأقسام الأكاديمية العاملين في عضواً. الجامعات الأردنية الخاصة حيث بلغ عددهم (140) ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ووزعت الاستبانة بطريقة المسح الشامل على أفراد عينة الدراسة. حيث تم استرداد (132) استبانته، وكانت (128) منها صالحة للتحليل الإحصائي.

واعتماداً على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها أن هناك تطبيق بمستوى مرتفع لضمان الجودة وكذلك مستوى مرتفع من دعم الادارة العليا لبرامج ضمان الجودة في الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال. وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر الدعم الادارة العليا في تحسين أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة. وفي ظل هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات، ومن أهمها المحافظة على تطبيق نظام ضمان الجودة مع تقديم كافة انواع الدعم لضمان استدامة جودة الخدمات.

دراسة (الحمد وأبوبكر، 2021) بعنوان: أثر التخطيط الإستراتيجي في أداء الجامعات الأردنية الخاصة:

#### الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة

هدفت الدراسة الى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الوسيط الإدارة الجودة الشاملة. واعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لتحليل وتبويب البيانات، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الخاصة

العاملة في العاصمة عمان حيث بلغ عددها (9) جامعات، أما وحدة المعاينة فتكونت ممن يشغلون منصب عميد ورئيس قسم أكاديمي وقد بلغ عددهم (330) فرداً، حيث تم استرجاع (219) استبانة خضعت للتحليل الإحصائي. وبناء على التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي، الأهداف الاستراتيجية على أداء الجامعات الأردنية الخاصة كمتغير واحد كلي ، عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرؤية والرسالة في البحث العلمي في الجامعات الأردنية الخاصة ، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الأهداف في المسؤولية الاجتماعية وفي جودة المخرجات التعليمية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.

وبناء على النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: استمرار الاهتمام بتطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الأردنية الخاصة، وكذلك إدارة الجودة الشاملة ، مع توفير كافة متطلبات التطبيق الناجح لهتين العمليتين.

دراسة عايض وعمر (2020) بعنوان:

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء (البحث العلمي)، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتكون مجتمع الدراسة من قيادات أكاديمية وإدارية في الجامعات اليمنية حيث تألفت العينة من (301) فرد وأظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وظهرت تباین بمستوى تحقيق أبعاد أداء الجامعات، واهم توصيات الدراسة ضرورة التركيز بشكل أكبر على ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده لما له من أثر إيجابي على أدائها.

## المجموعة الثالثة: الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

دراسة ( الزومان ،2021) بعنوان : أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة

من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة. المنهج: لتحقيق أهداف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها، واستخدمت أسلوب المعاينة متعددة المراحل. وزعت الاستبانة على عينة مكونة من 600 موظف في 21 جهة حكومية، وحللت البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة. النتائج: أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار الفردي في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام، يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة، كما تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

دراسة المعاينة و أبو زيد(2020) أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة

منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين في الوظائف القيادية والإشرافية وعددهم (250) موظف، وأعتبر مجتمع الدراسة عينه لها تم تطوير الاستبانة لغايات جمع البيانات ، وتوزيع الاستبانات على افراد مجتمع الدراسة المستهدف وقد استجاب منهم ما مجموعه (190) مستجيب.

وتوصلت الدراسة الى أن المتوسط الحابي العام للإجابات على الفقرات التي تقيس توافر ممارسات القيادة التحويلية قد بلغ (3.24) بتقدير متوسط، وأن المتوسط الحسابي العام للإجابات على الفقرات التي تقيس توافر التميز التنظيمي قد بلغ (3.33) بتقدير متوسط، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين على تحقيق التميز التنظيمي وأن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة (القيادة التحويلية) تفسر ما مقداره (65.0%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي) وأوصت الدراسة بزيادة الدعم والتوجيه نحو ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها والتركيز على بعدي التمكين وبعد الاعتبارية الفردية، وزيادة الدعم والتوجيه لتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده ومن خلال تميز المرؤوسين وتميز الثقافة والتركيز على تميز الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

دراسة باحصين وخوجلى (2020) بعنوان: أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية، وتمثلت مشكلة البحث في وجود ضعف في الأداء المؤسسي في المنظمات التنموية والخيرية في اليمن عموماً، والتي منها الحالة المدروسة (مؤسسة صلة للتنمية) وذلك لعد أسباب ولعل تبني المؤسسة المبحوثة وتطبيقها لأبعاد القيادة التحويلية يساهم في الرقي بمستوى الأداء ويحافظ على تحسنه. وقد استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيداً من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدماً أداة الاستبانة. وتمثلت الفرضية الرئيسية للبحث في أنه: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وقد توصلت الدراسة لعدة نتائج أهمها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وبناء على النتائج

تم الخروج بعدد من التوصيات أهمها: تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. والاهتمام بقياس وتحسين عناصر الأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية، للحفاظ على مستوى سمعة المؤسسة لدى العملاء والرقى به.

#### دراسة السليمان والشعار (2021) بعنوان: أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبارات الفردية) في الرضا الوظيفي بأبعاده (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) بوجود تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت الباحثة بتطوير استبانة مكونة من (55) فقرة. تم توزيع (300) استبانة على عينة عشوائية طبقية متساوية تمثل العاملين بالوظائف القيادية والإشرافية في شركات صناعة الأدوية الأردنية والبالغ عددها (15) شركة ضمن المسميات الوظيفية التالية (مدير، مساعد/نائب مدير، مدير دائرة، رئيس قسم)، وقد بلغ عدد الاستبانات المستردة والصالحة للتحليل (282) استبانة، ما نسبته (94%) من عينة الدراسة.

توصلت الدراسة الحالية إلى عدد من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة في الرضا الوظيفي ككل وبأبعاده منفردة (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) في شركات الأدوية الأردنية، كما أظهرت النتائج أن وجود المتغير الوسيط (تشاركية المعرفة) قد ساهم في زيادة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي) في شركات الأدوية الأردنية. وأظهرت النتائج أن كل من القيادة التحويلية، والرضا الوظيفي وتشاركية المعرفة قد جاءت بمستوى أهمية متوسط في شركات الأدوية الأردنية. في ضوء نتائج الدراسة الحالية، توصي الباحثة بجملة من التوصيات أهمها: ضرورة استقطاب شركات الأدوية الأردنية للمدراء الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين، والأخذ بعين الاعتبار توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند العمل

على ترفيعهم وتفويضهم الصلاحيات، إضافة إلى إشراك الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي.

دراسة العزة وأبو حسين (2020) بعنوان : أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات، إذ تم تطوير استبانة لجمع البيانات الأولية، ومن ثم تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج AMOS، حيث تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة والبالغ عددهم 140 موظف، في حين تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في المسميات الوظيفية في الإدارتين العليا والوسطى. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيرا في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزء من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

دراسة حمودة وخشمان (2021) بعنوان : "أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني"

هدفت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة،

الحساسية للمشكلات، الطلاق، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية في البنك الإسلامي الأردني والبالغ عددهم (471) موظفا وموظفة. وتكونت عينة الدراسة الممثلة للمجتمع من كافة الموظفين في الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية ضمن المسميات التالية (نواب المدير العام ومساعدتهم، ومدراء الدوائر، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (212) موظفا وموظفة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة الأولية من عينة الدراسة حيث بلغت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (179) استبانة أي ما نسبته (84.4%) من إجمالي الاستبانات الموزعة. ولغايات الوصول إلى النتائج اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام العديد من الأساليب الإحصائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده مجتمعة ومنفردة (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاق، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز نشر ثقافة السلوك الإبداعي داخل البنك الإسلامي الأردني لدى كافة العاملين والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية ودعمها ماديا أو معنويا. تعزيز الاعتماد على نمط القيادة التحويلية في البنك الإسلامي الأردني من خلال الاهتمام بتحديد القدرات للقادة التحويليين وتطويرها بشكل مستمر للارتقاء دائما إلى أعلى المستويات.

دراسة (Shao & Wang) 2019 بعنوان:

**Transformational Leadership and Digital Creativity: The Mediating Roles of Creative Self-Efficacy and Ambidextrous Learning, Transformational Leadership and Digital Creativity, Twenty-Third Pacific Asia Conference on Information Systems, China.**

هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن اليات التوسط بين سلوكيات القيادة التحويلية للمدير المباشر والإبداع الرقمي للموظفين في سياق التكنولوجيا الرقمية، واعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجية المسح الميداني في الصين، واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عبر الانترنت وتم توزيع ما مجموعه (350) على المستجيبين المختارين واعيد (285) استبيان وتم حذف الاستبيانات الغير مكتملة الاجابة، وجمع بيانات من (243) موظفا، واستخدموا التقنيات الرقمية لدعم العمل اليومي، واعتمدت الدراسة على نتائج تحليل نمذجة المعادلة الهيكلية. وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين ونشاطين تعليميين هما (الاستغلال مقابل الاستكشاف ينقلان بشكل فعال تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الرقمي، وأن هذه النتيجة لا تسهم فقط في فهم الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، بل توفر أيضًا رؤى عملية للمديرين في عصر البيانات الضخمة.

## ملخص الدراسات السابقة

### الدراسات التي تناولت التحول الرقمي

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-الدراسة             | حسين وعبدالهادي. (2023).                                                                                                                                                                                                                        |
| أهداف الدراسة         | التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات.                                                                                                                                                   |
| المتغير المستقل       | التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، التشريعات والسياسات، المهارات الرقمية، توافر التمويل اللازم)                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | الأداء التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                       |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية طردية للتحول الرقمي علي الأداء التنظيمي، بما يعني أنه كلما زاد التحول الرقمي يزيد معه الأداء التنظيمي بالمنظمة محل البحث. وبخصوص الفروق الديموغرافية والتنظيمية تم التوصل إلي عدم وجود فروق |

جوهريّة بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقاً للسن وسنوات الخبرة والمؤهل الدراسي فيما يتعلق بالتحول الرقمي والأداء التنظيمي

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | العزمي وطه (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى التعرف على أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين، بالإضافة إلى تحديد نوع وقوة العلاقة بين أبعاد التحول الرقمي وجودة الخدمات المقدمة للمواطنين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير المستقل       | أبعاد التحول الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع        | جودة الخدمات المقدمة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | لتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية باستخدام عينة قوامها 340 مواطن من مواطني دولة الكويت، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي..                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | أظهرت نتائج البحث أن واقع التحول الرقمي متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، ووجد أن مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين كان متوسطاً على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموغرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقضي منهم حول مستوى جودة الخدمات المقدمة للمواطنين باختلاف الخصائص الديموغرافية، وكشفت النتائج أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وتوصل الباحثان إلى مجموعة من التوصيات لتدعيم جودة |

الخدمات المقدمة للمواطنين في الكويت من خلال الاهتمام بالتحول الرقمي.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | خطيب والشوابكة (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت الدراسة إلى بيان أثر القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق) في التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً) في ظل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية كمتغير معدل، والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط، في الجامعات الفلسطينية</p> |
| المتغير المستقل       | <p>القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | <p>التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغيرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً)</p>                                                                                                                                                                                                                                                |
| المتغير الوسيط        | <p>إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتجديد الاستراتيجي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| منهجية البحث          | <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) من خلال الاستناد إلى الاستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الجامعات الفلسطينية في الضفة الغربية وقطاع غزة الحكومية منها والخاصة، ذات التعليم التقليدي والمفتوح على حد سواء، والبالغ عددها (18) جامعة.</p>                                                                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها: أن مستوى القدرات الديناميكية، والتجديد الاستراتيجي، والتحول الرقمي،</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

إضافة إلى إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية جاءت مرتفعة، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقدرات الديناميكية في التحول الرقمي وفي التجديد الاستراتيجي، وأظهرت الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتجديد الاستراتيجي في التحول الرقمي، كما أظهرت نتائج الدراسة أن المتغير المعدل "إدارة علاقات العملاء الإلكترونية" قد عمل وبشكل ملحوظ على تحسين أثر القدرات الديناميكية في التحول الرقمي، وأظهرت نتائج الدراسة أيضا أن وجود أثر إيجابي للتجديد الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية كمتغير وسيط بين القدرات الديناميكية والتحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية. كما أفضت الدراسة إلى جملة من التوصيات كان من أبرزها: اقتراح الدراسة نهجا للقدرات الديناميكية في قطاع الجامعات الفلسطينية، يركز على "التكامل في الحلول بمنظور شامل وليس جزئي، إضافة إلى تفعيل المواطنة الوظيفية من خلال تكوين مجموعات المعرفة وحلقات الجودة، إضافة إلى الاستناد إلى منظور العدسات الاستراتيجية في التجديد الاستراتيجي (منظور النظم الاجتماعية التقنية، ومنظور نموذج الأعمال الإلكترونية الديناميكية)، وفي مجال إدارة علاقات العملاء الإلكترونية أوصت الدراسة بتحويل تجربة العملاء إلى تجربة أكثر رقمية من خلال الاستناد إلى نظم الآلة المتعلمة، وتطبيقات ومنصات برمجيات الولاء، والويب الدلالي.

محمود (2022)

الدراسة

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>هدف الدراسة قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>التحول الرقمي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>اعتمد الباحث على كل من المنهج الوصفي التحليلي لعرض وتحليل مفاهيم الدراسة، والمنهج الاستنباطي بغية الوصول للفجوة البحثية، ومنهج دراسة الحالة لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي على إحدى مؤسسات القطاع الصحي العاملة بالبيئة المصرية، وهي مجموعة مستشفيات كليوباترا. لتطبيق دراسة الحالة تم مقارنة نتائج مجموعة من المقاييس والمؤشرات التي تعبر عن الأداء المتوازن بالاعتماد على البيانات المستخرجة من القوائم المالية للمستشفى عبر سلسلة زمنية منذ عام 2016 وحتى عام 2019</p>                                 | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>وصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق التحول الرقمي يؤثر بشكل إيجابي على الأداء المتوازن لمجموعة مستشفيات كليوباترا، حيث يبدو هذا التأثير واضحاً من خلال تحسين ورفع كفاءة وفعالية كل من البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة والإضافة: حاولت هذه الدراسة تحليل الفجوة البحثية بشكل متكامل لقياس أثر تطبيق التحول الرقمي كأحد متغيرات بيئة التكنولوجيا والمعلوماتية الحديثة على الأداء المتوازن بالقطاع الصحي، ومن ثم توفير دليل من بيئة الخدمات الصحية المصرية عن</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

وجود هذا الأثر، خاصة في ظل توجه الدولة المصرية نحو تطبيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات والقطاعات.

الأسرج ومحمد (2021)

الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر التحول الرقمي وأبعاده الخمسة المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

المتغير المستقل

التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية.

المتغير التابع

استدامة الميزة التنافسية

منهجية البحث

لتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان موجهة للعاملين في شركات السياحة فئة (أ) بمحافظة القاهرة، والبالغ عددهم 1254 شركة. تم توزيع الاستبيان بشكل إلكتروني، وتم الحصول على 582 استجابة، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات المطلوبة (الاستبانة) للوصول إلى النتائج.

أهم النتائج

توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير معنوي وإيجابي للتحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ). كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة،

والتوصيات

والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنويا وإيجابيا على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ).

حماد (2020)

الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين

أهداف الدراسة

التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي

المتغير المستقل

أداء العاملين

المتغير التابع

المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.

منهجية البحث

وجود علاقة ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث بالشركة محل الدراسة فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

أهم النتائج

والتوصيات

Wang, Etal (2024)

الدراسة

العلاقة بين التحول الرقمي للشركات المصنعة المصدرة وأدائها التجاري والتصدير، مع التركيز على الشركات المصنعة المصدرة في الصين من خلال

أهداف الدراسة

تحليل تجريبي. درست الدراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات.  
 باستخدام نظرية الموارد المستندة إلى النظرية التجارية

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| التحول الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير المستقل       |
| أداء الشركات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير التابع        |
| المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | منهجية البحث          |
| وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الشركات المصنعة المصدرة المدرجة في سوق الأوراق المالية نفذت التحول الرقمي، مما أدى إلى تأثير إيجابي كبير على أدائها العام، وأدى التحول الرقمي إلى تقليل التكاليف، وتحسين كثافة البحث والتطوير، وتعزيز الموارد البشرية، من بين فوائد أخرى لأداء الشركة، وفقًا لتحليل الفركتلات، أظهرت الشركات غير المملوكة للدولة تأثيرات أكثر إيجابية على أداء الشركة، وكان لتحول الشركات المصنعة المصدرة في المناطق المتقدمة تأثير أكبر على أدائها. | أهم النتائج والتوصيات |
| Teng, X., Wu, Z., & Yang, F. (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | الدراسة               |
| تهدف هذه الدراسة إلى فهم تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات المدرجة صغيرة ومتوسطة الحجم في الأسواق الصينية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أهداف الدراسة         |
| التحول الرقمي .                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | المتغير المستقل       |
| أداء الشركات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | المتغير التابع        |
| استخدمت الدراسة بيانات لـ 319 شركة من أسواق الأسهم A في شنغهاي وشننتشن خلال الفترة من عام 2007 إلى عام 2020. استخدمت الدراسة Excel VBA لتنظيم البيانات واستخدمت Stata لتحليل تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات.                                                                                                                                                                                                                                               | منهجية البحث          |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| أظهرت النتائج أن التحول الرقمي له تأثير إيجابي على الأداء التشغيلي للشركات، ولكنه يتبع علاقة على شكل U مع الأداء في مجال الابتكار. بالإضافة إلى ذلك، لم تظهر العلاقة على شكل U مع الأداء المالي بشكل ملحوظ. يشير البحث إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساهم في تحسين كفاءة الشركات التشغيلية والمالية، بالإضافة إلى تعزيز الابتكار ومرونة التنظيم. | أهم النتائج والتوصيات |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|

### المجموعة الثانية : الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| (الجبوري وبني خالد، 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                        | الدراسة               |
| هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الاجور. كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الخاصة الأردنية (فيلاذلفيا، وجدارا، وجرش وعجلون الوطنية واريذ الاهلية في اقليم الشمال | أهداف الدراسة         |
| نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الاجور. كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم                                                                                                                                             | المتغير المستقل       |
| أداء الجامعات                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | المتغير التابع        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | منهجية البحث          |
| وجود أثر لنظم معلومات الموارد البشرية (نظام الأجور كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام إدارة التعلم على أداء الجامعات الاردنية الخاصة في اقليم الشمال، بينما يوجد أثر سلبي غير معنوي لنظام التقاعد والاستقالات على أداء الجامعات، كما تبين بأنه توجد فروقات ذات              | أهم النتائج والتوصيات |

دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو نظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة

(أبو زؤيق وأبو بكر، 2021)

الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى قياس أثر ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال كمتغير معدل

ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة

المتغير المستقل

أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا

المتغير التابع

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

منهجية البحث

هناك أثر ذو دلالة إحصائية لضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود أثر الدعم الادارة العليا في تحسين أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الاردنية الخاصة.

أهم النتائج

والتوصيات

(الحمدة وأبو بكر، 2021)

الدراسة

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة الى اختبار أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال الدور الوسيط الإدارة الجودة الشاملة

أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية

المتغير المستقل

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|
| <p>أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>الجودة الشاملة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <p>المتغير الوسيط</p>        |
| <p>اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي، الأهداف الاستراتيجية على أداء الجامعات الأردنية الخاصة كمتغير واحد كلي ، عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعدي الرؤية والرسالة في البحث العلمي في الجامعات الأردنية الخاصة ، وعدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعده الأهداف في المسؤولية الاجتماعية وفي جودة المخرجات التعليمية، وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الجودة الشاملة كمتغير وسيط.</p> | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |
| <p>دراسة عايش وعمر (2020)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>الدراسة</p>               |
| <p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p>أهداف الدراسة</p>         |
| <p>التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>المتغير المستقل</p>       |
| <p>أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>المتغير التابع</p>        |
| <p>استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p>منهجية البحث</p>          |
| <p>أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات اليمنية. وظهور تباين بمستوى تحقيق أبعاد أداء الجامعات، وأهم</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>أهم النتائج والتوصيات</p> |

توصيات الدراسة ضرورة التركيز بشكل أكبر على ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده لما له من أثر إيجابي على أدائها

### المجموعة الثالثة :

#### الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية

| الدراسة     | الزومان (2021)                                                            |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| أهداف       | هدفت الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة               |
| الدراسة     | المعرفة في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد          |
|             | القيادة التحويلية (الجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة |
|             | الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين    |
|             | في هذه الأجهزة.                                                           |
| المتغير     | القيادة التحويلية (الجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستثارة |
| المستقل     | الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)                                      |
| المتغير     | إدارة المعرفة                                                             |
| التابع      |                                                                           |
| منهجية      | اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة              |
| البحث       | لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها                               |
| أهم النتائج | أكدت نتائج الدراسة أن تطبيق القيادة التحويلية يؤدي إلى تعزيز              |
| والتوصيات   | تطبيق إدارة المعرفة - بأبعادها الأربعة في الأجهزة الحكومية المركزية       |
|             | بمدينة الرياض. كما أسفرت نتائج الدراسة عن أهمية بعد الاعتبار              |
|             | الفرد في إدارة المعرفة؛ إذ إن القائد من خلال منح الموظف الاهتمام،         |

يحفز الموظفين على تقديم ما لديهم من معرفة لها دور في تحقيق أهداف المنظمة. الخاتمة: تؤكد نتائج البحث على أهمية وجود قيادة تحويلية داعمة لإدارة المعرفة لديها رؤية واضحة لتشخيص المعرفة بأنواعها المختلفة، والقدرة على اختيار أفراد مؤهلين ويمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| المعاينة وأبو زيد (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | الدراسة                  |
| هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة                                                                                                                                                                                                                      | أهداف<br>الدراسة         |
| القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير<br>المستقل       |
| التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | المتغير<br>التابع        |
| اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | منهجية<br>البحث          |
| وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة احصائية بين القيادة التحويلية بأبعادها والتميز التنظيمي بأبعاده مجتمعة، وجود أثر ذو دلالة إحصائية الأبعاد القيادة التحويلية مجتمعة التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستثارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين على تحقيق التميز التنظيمي وأن أبعاد المتغير المستقل مجتمعة القيادة التحويلية تفسر ما مقداره (65.0%) من التباين في المتغير التابع التميز التنظيمي). أهم التوصيات: | أهم النتائج<br>والتوصيات |

1 - زيادة الدعم والتوجيه نحو ممارسة القيادة التحولية بأبعادها والتركيز على بعدي التمكين وبعد الاعتبارية الفردية.

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة               | باحصين وخوجلى (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف                 | هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحولية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| الدراسة               | الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير               | القيادة التحولية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المستقل               | الأداء المؤسسي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير التابع        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| منهجية البحث          | استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيدا من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدما أداة الاستبانة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحولية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستثارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وأوصا الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحولية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموما والقيادة التحولية خصوصا لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي. |
| الدراسة               | السليمان والشعار (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف       | هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الرضا                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| الدراسة     | الوظيفي بأبعاده بوجود تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| المتغير     | القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستثارة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| المستقل     | الفكرية، والاعتبارات الفردية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير     | الرضا الوظيفي بأبعاده (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| التابع      | الداخلية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| منهجية      | لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| البحث       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج | توصلت الدراسة الحالية إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| والتوصيات   | التحويلية بأبعادها مجتمعة في الرضا الوظيفي ككل وبأبعاده منفردة (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية) في شركات الأدوية الأردنية، كما أظهرت النتائج أن وجود المتغير الوسيط (تشاركية المعرفة) قد ساهم في زيادة أثر المتغير المستقل (القيادة التحويلية) على المتغير التابع (الرضا الوظيفي).                                                                                                                                   |
|             | وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب شركات الأدوية الأردنية للمدراء الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استثارة وحفز العاملين، والأخذ بعين الاعتبار توافر خصائص القيادة التحويلية المختلفة عند العمل على ترفيعهم وتفويضهم الصلاحيات، إضافة إلى إشراك الموارد البشرية في شركات الأدوية الأردنية في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي. |
| الدراسة     | العزة و أبو حسين (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن،

القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية)

التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستثارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب. كما بينت النتائج أن أعلى الأبعاد تأثيراً في التوجه الاستراتيجي كان بعد الاعتبارات الفردية ثم تلاه في التأثير بعد التأثير المثالي والدافع الإلهامي، والاستثارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستثارة الفكرية والدافع الإلهامي في توجهاتها الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بتوظيف جيل الألفية وتضمينه في استراتيجيات الهيئة طويلة الأجل بحيث يركز على هذا الجيل وتنمية مهارته وجعله جزء من الهيكل التنظيمي، وضرورة تعزيز التوجه الاستراتيجي وجعله ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

أهداف

الدراسة

المتغير

المستقل

المتغير

التابع

منهجية

البحث

أهم النتائج

والتوصيات

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة     | حمودة وخشمان (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| أهداف       | هدفت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بكافة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| الدراسة     | أبعادها في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده في البنك الإسلامي الأردني.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| المتغير     | القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المستقل     | الفردية، الاستثارة الفكرية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير     | السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| التابع      | للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| منهجية      | اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| البحث       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهم النتائج | توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للقيادة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| والتوصيات   | التحويلية بكافة أبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|             | مجتمعة ومنفردة (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة. وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تعزيز نشر ثقافة السلوك الإبداعي داخل البنك الإسلامي الأردني لدى كافة العاملين والتشجيع على طرح الأفكار الإبداعية ودعمها ماديا أو معنويا. |
| الدراسة     | 2019 (Shao & Wang)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|             |                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف       | هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن اليات التوسط بين سلوكيات                                                                                                                                                                           |
| الدراسة     | القيادة التحويلية للمدير المباشر والإبداع الرقمي للموظفين في سياق التكنولوجيا الرقمية.                                                                                                                                              |
| المتغير     | القيادة التحويلية                                                                                                                                                                                                                   |
| المستقل     |                                                                                                                                                                                                                                     |
| المتغير     | الإبداع الرقمي                                                                                                                                                                                                                      |
| التابع      |                                                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية      | اعتمدت هذه الدراسة على إستراتيجية المسح الميداني في الصين،                                                                                                                                                                          |
| البحث       | واستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات عبر الانترنت وتم توزيع ما مجموعه (350) على المستجيبين المختارين واعيد (285) استبيان.                                                                                                  |
| أهم النتائج | وتوصلت الدراسة إلى أن الكفاءة الذاتية الإبداعية للموظفين ونشاطين                                                                                                                                                                    |
| والتوصيات   | تعليميين هما (الاستغلال مقابل الاستكشاف ينقلان بشكل فعال تأثير القيادة التحويلية على الإبداع الرقمي، وأن هذه النتيجة لا تسهم فقط في فهم الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية، بل توفر أيضًا رؤى عملية للمديرين في عصر البيانات الضخمة. |
| الدراسة     | السعيدات والربابعة (2020)                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف       | هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات                                                                                                                                                                     |
| الدراسة     | الجهورية من خلال الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية                                                                                                                                                         |
| المتغير     | القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة                                                                                                                                                                       |
| المستقل     | للموظفين)                                                                                                                                                                                                                           |

الحدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكن  
الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج وكان من أهمها أن تصورات  
المبحوثين نحو مستوى توافر أبعاد القيادة التحويلية في شركات  
الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو  
مستوى بناء الحدارات الجوهرية في شركات الاتصالات الأردنية جاءت  
بمستوى مرتفع، وأن تصورات المبحوثين نحو مستوى توافر الالتزام  
التنظيمي في شركات الاتصالات الأردنية جاءت بمستوى مرتفع. كما  
أظهرت وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد القيادة التحويلية (تمكن  
الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على بناء  
الحدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكن  
الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على الالتزام  
التنظيمي، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على بناء الحدارات الجوهرية  
بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة، الاهتمام بالتعلم  
الجماعي والتنوع في الخدمات) مجتمعة، وتبين أيضا وجود أثر عند  
مستوى دلالة (0.05) للقيادة التحويلية بأبعادها مجتمعة على  
الحدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير الموارد، الحصول على المعرفة،  
الاهتمام بالتعلم الجماعي والتنوع في الخدمات) من خلال المتغير  
الوسيط (الالتزام التنظيمي). وقد أوصت الدراسة بالعديد من  
التوصيات كان من أهمها تعزيز ممارسة نمط القيادة التحويلية في  
شركات الاتصالات الأردنية لما لها من دور في بناء الحدارات الجوهرية،

المتغير

التابع

منهجية

البحث

أهم النتائج

والتوصيات

واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.

### اهم ما يميز تلك الدراسة

يعد التحول الرقمي من أبرز المواضيع التي حظيت باهتمام الباحثين من الأكاديميين والممارسين للإدارة في الأونة الأخيرة، حيث بات التركيز عليه كأحد الممارسات الإدارية التي تسعى منظمات الأعمال إلى تبنيها بشكل عام، في حين يأتي موضوع تطوير الأداء المؤسسي في مقدمة اهتمامات منظمات الأعمال؛ لما له من دور كبير في استمرارية تلك المنظمات، وبقائها في بيئة تنافسية شديدة التعقيد، إضافة إلى ما تقدم فإن الدراسة تسعى إلى بيان أثر التحول الرقمي في تطوير الاداء التعليمي من خلال توسيط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض. من هذا المنطلق وتأسيسا على ما تقدم من استعراض لبعض الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وبيان أوجه التشابه والاختلاف وما يميز الدراسة الحالية عنها، فإن الباحث يؤكد على ما يأتي:

بعد قيام الباحث باستعراض الدراسات ذات الصلة تبين له - في حدود علمه - ندرة الدراسات بتناول موضوع دراسته الحالية، والتي تسعى إلى تحديد وبيان أثر التحول الرقمي في الأداء التعليمي في كليات الشرق العربي بالرياض، إذ إن معظم الدراسات السابقة بحثت في أثر متغير من متغيرات الدراسة الحالية سواء المستقلة أو التابعة أو المعدلة على متغير آخر.

كما تميزت هذه الدراسة عن سابقتها في الجمع بين المتغير المستقل التحول الرقمي بأبعاده والمتمثلة في الإستراتيجية، والقيادة التحويلية، والموارد البشرية، والثقافة التنظيمية)، والمتغير التابع تطوير الأداء المؤسسي بأبعاده المتمثلة ب: (الكفاءة، والفعالية. وهذا ما لم تجمعها الدراسات السابقة السالفة الذكر.

ساعدت الدراسات السابقة في بلورة فكرة البحث وإثبات مشكلة الدراسة وصياغة تساؤلاتها، وتصميم

هيكلية الدراسة من حيث أهميتها وأهدافها، حدودها، وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها.

ساعدت في تعزيز الإطار النظري للدراسة من خلال توسيع المعرفة والأسس النظرية للعوامل المرتبطة بمتغيرات البحث وأبعادها. كما ساهمت في صياغة الفرضيات البحثية، بما في ذلك تحديد العلاقات والتأثيرات المفترضة، وبيان الاختلافات الرئيسية التي يمكن تتبعها إلى العوامل الشخصية والتنظيمية.

ساهمت في تصميم أداة البحث الرئيسية، وهي الاستبانة، بتحديد مجالاتها وتقسيمها إلى فقرات مناسبة. ولقد ساعدت أيضًا في تحليل الأبحاث السابقة وتحديد النواقص فيها، محاولة تجنبها ومعالجة هذه النواقص في الدراسة الحالية، وبالتالي مساعدة في ملء الفراغات البحثية.

وتشكل الدراسة الحالية واحدة من القليل من الأبحاث التي تسلط الضوء على أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على كليات الشرق العربي بالرياض، حيث تتميز بما يلي:

تعتبر الدراسة الحالية إضافة قيمة وبناءً على المعرفة المتوفرة في الأبحاث السابقة، وهذا يمكن أن يساعد في توسيع فهمنا لمجال البحث وزيادة تراكم المعرفة في هذا المجال. تتميز هذه الدراسة عن غيرها بسبب اختلاف أهدافها ومجال تطبيقها والمجتمع المستهدف، حيث تستهدف أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب في كليات الشرق العربي بالرياض يجعلها فريدة في تحليل أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية بالتطبيق على كليات الشرق العربي بالرياض.

تبرز أهمية هذه الدراسة نظرًا لقلّة الأبحاث العربية والأجنبية التي تناولت العلاقة بين متغيرين إداريين مهمين مثل التحول الرقمي على الأداء التعليمي وتوسط القيادة التحويلية.

تأخذ هذه الدراسة في اعتبارها أهمية القطاع المصرفي في عمان والدور الكبير الذي يلعبه في حياة الأفراد والاقتصاد الوطني. وباستقصاء عينة من أصحاب المناصب الإدارية العليا في هذا القطاع، تساهم الدراسة في فهم كيفية تطبيق القوة التنظيمية وتحقيق الإبداع الإداري.

## مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **التحول الرقمي:** يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة مما يجعلها أكثر قيمة وكفاءة وفاعلية، وبمعنى أشمل يوضح مدى التغيرات التي تدخلها التكنولوجيا الجديدة على أعمال المنظمات (رضوان وعصام، 2023).
- **إجرائياً:** يشير إلى القدرات العملية والعملية التي تمكن كليات الشرق العربي بالرياض من التأقلم والاستفادة من التحول الرقمي لتحسين أدائها التعليمي وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل شامل وفعال.
- **الاستراتيجية الرقمية:** تعرف بأنها توضح خطط التغيير التنظيمي على المستوى الكلي للمنظمة، وتحدد الأعمال المتكاملة، وتدفعات القيمة المبنية على استخدام التقنيات الجديدة، التي تستجيب لظروف السوق المتغيرة باستمرار (Hess et al., 2016).
- **إجرائياً:** تتمثل الاستراتيجية الرقمية في سلسلة من الخطوات والإجراءات التي تتبعها الكليات لتنفيذ تحول رقمي شامل وفعال.
- **التغيرات الهيكلية:** عرف (Fischer et al., 2020) التغيرات الهيكلية على أنها قدرة المنظمات على استيعاب التحديات الجديدة من خلال مرونة هياكلها التنظيمية؛ لتسريع أعمالها، وزيادة فرص الابتكار في عملياتها ومنتجاتها، والمواءمة ما بين تكنولوجيا المعلومات وأعمالها، ودعم استراتيجية التحول الرقمي فيها.
- **إجرائياً:** تمثل القدرة على التكيف والتعديل في هياكل كليات الشرق العربي بالرياض بهدف دعم التحول الرقمي وتعزيز قدرتها على الابتكار والتنافسية في السوق الحديثة.
- **المهارات الرقمية:** تعرف على أنها قدرة المنظمة على تدريب الموظفين على كيفية استخدام أجهزة الحاسوب وإدارة الشبكات وقواعد البيانات والمعلومات؛ لبناء القدرات والمهارات الرقمية لديهم، بهدف توفير مورد بشري مؤهل وقادر على التعامل مع البيئة الرقمية للمنظمة" (Ambira, Kemoni, & Ngulube, 2019).
- **إجرائياً:** تشمل القدرة على تنمية وتعزيز مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب في استخدام التقنيات الرقمية والبنية التحتية المتاحة، لتحقيق التحول الرقمي وتعزيز الأداء العام للكليات.

- **الأداء:** يشير الأداء إلى مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات الإدارية، التي تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين، وبناء الثقة بين المستويات المختلفة للمنظمة وتعتبر هذه التدابير ضرورية لتوفير البنية التحتية المناسبة اللازمة للتطوير التنظيمي (Younis & Ali, 2023).
- **إجرائيا:** تشمل القدرة على تطبيق استراتيجيات إدارية متنوعة تهدف إلى تحسين أدائها وتعزيز ولاء الموظفين وبناء الثقة بين المستويات المختلفة للمنظمة.
- **جودة الإدارة:** وعرف كل من على أنها محافظة الإدارة على علاقات طيبة مع الموظفين في المستويات التنظيمية كافة، بالإضافة إلى العمل على تقييم ولائهم باستمرار، ومعاملة الموهوبين والأذكياء والمهرة منهم باحترام والمساعدة على بناء العلاقات القوية مع الجميع ومعاملتهم بعدالة، مما يعزز الثقة بالنفس لديهم (De Waal and Frijns, 2014).
- **إجرائيا:** هي القدرة على الحفاظ على علاقات طيبة ومتوازنة مع الموظفين على جميع مستويات التنظيم.
- **جودة الموظفين:** عرف المرشدي (2019) جودة الموظفين على أنها تحقيق أشكال التميز والإبداع كافة، وتحمل الموظفين المسؤولية المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة، باتباعهم للطرق والوسائل المناسبة التي تمكنهم من تحقيق نتائج استثنائية.
- **إجرائيا:** جودة الموظفين لكليات الشرق العربي بالرياض تشمل القدرة على تحقيق أشكال التميز والإبداع في أدائهم، وتحمل المسؤولية في المحافظة على مستويات الأداء المرتفعة.
- **التحسين المستمر:** وفقا لرأي (Butler, Etal, 2018) فيعد التحسين المستمر نمطاً مكتسباً من النشاط الجماعي للعاملين في المنظمة، تسعى من خلاله الإدارة وبشكل منهجي إلى إنشاء وتعديل إجراءات العمل الخاصة في المنظمة، بهدف تحسين الفعالية التنظيمية.
- **إجرائيا:** هو القدرة على تبني نمط من النشاط الجماعي داخل المؤسسة، حيث تسعى الإدارة بشكل منهجي إلى إنشاء وتعديل إجراءات العمل بطريقة مستمرة ومنظمة، بهدف تحسين الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- القيادة التحويلية: تعرف القيادة التحويلية بناء على تعريف بيرنز - بأنها: "مشاركة القائد مع مرؤوسيه في عملية صنع القرار، وذلك من خلال تكوين الروابط بين القائد والمرؤوسين، تعزيزاً لأخلاقيهم وزيادة لدافعيتهم (Antonopoulou,etal,2021).
- إجرائيا: هي القدرة على تنفيذ القيادة التحويلية وتبنيها كنهج في صناعة القرار وإدارة العمليات التعليمية والإدارية، من خلال بناء روابط قوية بين القيادة والموظفين والطلاب، وتعزيز أخلاقيهم وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية بكفاءة وفعالية.
- التأثير المثالي : وعرف التأثير المثالي بأنه: "الخصائص التي يتحلّى بها القائد التحويلي عند محاولته أن يكون نموذجاً للمرؤوسين بقيامه بدوره تجاههم، بالتالي يحترمونه ويثقون به ويحاولون أن يقلدوه بتصرفاته". أما فيما يتعلق بالتحفيز الإلهامي، فهو إلهام القائد " للمرؤوسين، من خلال التكلم عن الرؤى الواضحة والظاهرة لهم، وتحفيزهم لتبني وتحقيق هذه الرؤى. (Yin et al. 2019).
- إجرائيا: هذه القدرة تعزز من قدرة الكليات على تطبيق مبادئ القيادة التحويلية والتحفيز الإلهامي في إدارة العمليات التعليمية وتحقيق الأهداف التعليمية بطريقة ملهمة وفعالة.
- الدافعية الالهامية: أشار الشماسي والشورة (2020) أن الدافعية الإلهامي هو أن يكون القائد التحويلي قائد متفائل يحفز ويثير دافعية العاملين من خلال أساليب ووسائل مختلفة سواء أكانت مادية أم معنوية.
- إجرائيا: هي القدرة على أن يكون القائد التحويلي متفائلاً ومحفزاً، حيث يثير ويحفز دافعية العاملين داخل الكليات من خلال استخدام أساليب ووسائل متنوعة، سواء كانت مادية مثل توفير المكافآت والمزايا، أو معنوية مثل تقديم الدعم النفسي والتحفيز الإيجابي
- الاعتبارات الفردية: الاعتبار الفردي هو تقدير الأفراد واحترامهم والاهتمام بالمشاكل التي تواجههم ومساعدتهم في حلها. أما الاعتبار الفردي، فهو تحفيز القائد المرؤوسين للانتباه بشكل أكبر إلى حاجاتهم، والاستماع إلى اهتماماتهم من أجل مساعدتهم على تطوير أنفسهم والنمو". ومن خلال هذه المقومات، يستطيع القائد تحويل سلوكيات وتصرفات الأفراد لتعزيز القيمة نحو التغيير المنشود الذي يسهم في نموهم في المنظمة (Yin et al. 2019)

– **إجرائياً:** هي القدرة على تقدير واحترام الأفراد داخل الكليات، والاهتمام بالمشاكل التي يواجهونها والمساعدة في حلها. كما تشمل هذه القدرة تحفيز القائد للاهتمام بشكل أكبر بحاجات المرؤوسين، والاستماع إلى اهتماماتهم، ودعمهم في تطوير أنفسهم والنمو الشخصي والمهني داخل الكليات.

## إجراءات الدراسة:

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على **المنهج الوصفي التحليلي** باعتباره الأنسب لدراسة العلاقة بين التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والأداء التعليمي ويتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة بشكل دقيق وشامل، حيث يُستخدم الوصف لتقديم صورة متكاملة عن مفاهيم التحول الرقمي والقيادة التحويلية وكيفية تأثيرها على الأداء التعليمي كما يتيح التحليل الإحصائي للبيانات التي سيتم جمعها من خلال الاستبانة فهم التوجهات والارتباطات بين المتغيرات المدروسة، مما يساعد في تقديم استنتاجات دقيقة وشاملة تدعم الإجابة على التساؤلات البحثية.

إضافة إلى ذلك، يدمج **المنهج الوصفي التحليلي** بين الجانب الوصفي للعرض والتفسير، والجانب التحليلي لفحص البيانات واختبار الفرضيات ويتمثل دور هذا المنهج في تقديم تفسير علمي للبيانات المتحصل عليها من المشاركين وربطها بالإطار النظري للدراسة.

### مجتمع وعينة الدراسة:

#### • مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في كليات الشرق العربي بالرياض، والذين يقدر عددهم بحوالي 500 فرد، وفقاً لتقارير الموارد البشرية الصادرة عن الكليات لعام 2024، ويشمل هذا المجتمع فئتين رئيسيتين هما: أعضاء الهيئة الأكاديمية وهم الأفراد المسؤولون عن التعليم والتدريس، ولهم دور رئيسي في تقديم المعرفة الأكاديمية للطلاب. تشمل هذه الفئة الأساتذة والمحاضرين الذين يقومون بتدريس المواد الدراسية، تقديم المحاضرات، والإشراف على الأبحاث العلمية، بالإضافة إلى المساعدين الأكاديميين الذين يدعمون الأساتذة في مهامهم من خلال التدريس المساعد وإجراء البحوث. الباحثون أيضاً جزء من هذه

الفئة، حيث يركزون على إجراء الدراسات العلمية وتعزيز المعرفة الأكاديمية من خلال نشر الأبحاث والمشاركة في المؤتمرات العلمية وأعضاء الهيئة الإدارية الذين يتولون المهام التنظيمية والإدارية لضمان سير العمل بكفاءة وفعالية داخل الكليات. تتضمن هذه الفئة المديرين ورؤساء الأقسام الذين يشرفون على التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد، وتحقيق الأهداف المؤسسية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد الموظفون الإداريون الذين يقدمون الدعم الإداري اليومي من خلال معالجة الأمور المالية، إدارة البيانات الطلابية، وتوفير الخدمات اللوجستية.

#### عينة الدراسة:

تم تحديد عينة الدراسة بناءً على إطار مجتمع الدراسة المكون من جميع العاملين في كليات الشرق العربي بالرياض، بما يشمل أعضاء الهيئة الأكاديمية والهيئة الإدارية. هؤلاء يمثلون شريحة متنوعة من الأفراد ذوي المسؤوليات المختلفة، مما يتيح فهماً متكاملًا للعلاقة بين التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والأداء التعليمي. نظراً لحجم مجتمع الدراسة الذي يُقدر بـ 500 فرد تقريباً (الإحصائيات السنوية في كليات الشرق العربي بالرياض)، تم اختيار عينة ميسرة مدروسة باستخدام معادلة كوتشران لتحديد الحجم المناسب للعينة.

باستخدام معادلة كوتشران، تم تحديد حجم العينة الأولي كالتالي:

$$\text{Sample size, } n = N * \frac{\frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}}{[N - 1 + \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}]}$$

حيث:

$Z = 1.96$  (لمستوى ثقة 95%).

$p = 0.5$  (للحصول على أقصى تباين).

$e = 0.05$  (هامش الخطأ المقبول).

بذلك يكون حجم العينة الأولي: 384.16

### حدود الدراسة: (المكانية، الزمانية، البشرية)

- حدود موضوعية: اقتصرَت الدراسة على معرفة أثر للتحوّل الرقعي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية- المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعادها (جودة الإدارة، جودة الموظفين- التحسين المستمر) من خلال توسط القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية- التأثير المثالي – الاعتبارات الفردية)

- حدود مكانية: اقتصرَت الدراسة على كليات الشرق العربي بالرياض
- حدود زمانية: اقتصرَت الدراسة خلال العام الدراسي 2024م.
- حدود بشرية: اقتصرَت الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والإداريين في كليات الشرق العربي بالرياض.

### وسائل جمع بيانات الدراسة:

- تعتمد الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات والمعلومات كما يلي:
- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى الاعتماد على الأبحاث والدراسات السابقة، والدوريات، والمجلات العلمية، والمقالات.
  - المصادر الأولية: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات من مصادرها والتي تم تصميمها خصيصاً لهذا الغرض على Google Forms وإرسال رابطها إلى مجتمع البحث.

### أدوات الدراسة:

- سيتم إعداد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها. سيتم تصميم الاستبيان بحيث يتكون من ثلاثة محاور رئيسية تغطي متغيرات الدراسة:

1. التحول الرقمي: يشمل أبعاد الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، والمهارات الرقمية.

2. القيادة التحويلية: يركز على أبعاد الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية.

3. الأداء التعليمي: يشمل جودة الإدارة، جودة الموظفين، والتحسين المستمر.

سيتم استخدام أسئلة مغلقة تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي (من 1 "أعارض بشدة" إلى 5 "أوافق بشدة")، مما يتيح جمع بيانات كمية دقيقة وتحليلها بسهولة.

خطوات تحكيم الاستبيان: بعد الانتهاء من إعداد المسودة الأولية للاستبيان، سيتم عرضه على مجموعة من الخبراء الأكاديميين المتخصصين في مجالات التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والبحث العلمي. ستتم مراجعة الاستبيان من حيث وضوح الأسئلة، شموليتها، ومدى ارتباطها بمحاور الدراسة ومتغيراتها. بناءً على ملاحظات المحكمين، سيتم إجراء التعديلات اللازمة لتحسين صياغة الأسئلة وضمان شموليتها.

#### اختبار الصدق والثبات:

- الصدق: سيتم التحقق من الصدق من خلال مراجعة المحكمين لضمان أن الاستبيان يقيس المتغيرات التي صُمم لأجلها.

- الثبات: سيتم اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) بعد توزيع الاستبيان على عينة تجريبية صغيرة. هذا الإجراء يهدف إلى التأكد من اتساق الإجابات وقدرة الأداة على تقديم نتائج موثوقة عند تطبيقها على العينة الكاملة.

آلية التوزيع: سيتم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المكونة من 384 مشاركًا، تشمل أعضاء الهيئة الأكاديمية والإدارية في كليات الشرق العربي بالرياض. سيتم التنسيق مع إدارات الكليات لضمان الوصول إلى المشاركين بسهولة وضمان استكمال الإجابات في الوقت المحدد.

## المعالجات الإحصائية المقترحة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها البحثية، سيتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتحليل البيانات المجمعة بدقة وشمولية وتقسم هذه المعالجات إلى خطوات رئيسية تضمن قياس العلاقات بين المتغيرات الأساسية في الدراسة، وهي التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والأداء التعليمي.

سيتم تطبيق التحليل الوصفي بهدف وصف خصائص العينة وتحليل البيانات الديموغرافية مثل العمر، المنصب الوظيفي، والخبرة.

كما سيتم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديم صورة شاملة حول أبعاد المتغيرات المدروسة (التحول الرقمي بأبعاده، القيادة التحويلية بأبعادها، والأداء التعليمي).

سيتم اختبار صدق وثبات الاستبانة للتأكد من صلاحيتها كأداة بحثية، وسيستخدم التحليل العاملي التوكيدي (CFA) للتحقق من صدق الأداة وقدرتها على قياس المتغيرات بشكل صحيح، بينما سيتم قياس ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتحديد درجة اتساق الاستجابات بين الأسئلة المرتبطة بكل بُعد من أبعاد الدراسة. يضمن ذلك دقة البيانات وجاهزيتها للتحليل العميق.

و سيتم استخدام نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) يتيح هذا النموذج دراسة التأثيرات المباشرة وغير المباشرة بين التحول الرقمي، القيادة التحويلية، والأداء التعليمي ، كما سيتم قياس دور القيادة التحويلية كمتغير وسيط باستخدام أسلوب Bootstrapping لتحديد التأثيرات غير المباشرة بشكل دقيق.

علاوة على ذلك، سيتم تقييم مدى ملاءمة النموذج باستخدام مؤشرات مثل CFI و RMSEA و Chi-square/df لضمان دقة النتائج.

أخيراً، سيتم اختبار الفرضيات الإحصائية باستخدام أساليب مثل تحليل الانحدار لاختبار العلاقات المباشرة بين المتغيرات. ستعتمد مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتحديد معنوية النتائج واختبار الفروق بين الفئات المختلفة باستخدام اختبارات مثل T-Test و ANOVA عند الحاجة. هذه الأساليب المتقدمة تضمن تقديم نتائج موثوقة وقابلة للتعميم تعكس العلاقات بين المتغيرات الأساسية في الدراسة.

## خطوات تنفيذ خطة الدراسة:

تنفيذ خطة الدراسة يتطلب تسلسلاً من الخطوات المنظمة لضمان تحقيق أهداف البحث بكفاءة ودقة. تبدأ العملية بتحديد الأهداف والمسائل البحثية بدقة، حيث يتم تحديد موضوع البحث وشرح الأهداف التي يسعى الباحث لتحقيقها خلال الدراسة. يأتي بعدها الإطار النظري، حيث يُقسم إلى ثلاثة مباحث: المبحث الأول يتعامل مع التحول الرقمي، والمبحث الثاني يركز على الأداء التعليمي، والمبحث الثالث يتطرق إلى القيادة التحويلية، بهدف توضيح العلاقات المتوقعة بين المتغيرات المختلفة.

الفصل الثالث يعالج منهجية الدراسة لتحديد المنهج المناسب وتطوير أدوات البحث، حيث يتم اختيار العينة المناسبة التي تمثل مجتمع الدراسة واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات.

يليه الفصل الرابع الذي يركز على تحليل البيانات المجمعة باستخدام الأساليب الإحصائية الملائمة، مع فهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة واستخلاص النتائج الرئيسية.

أما الفصل الخامس والأخير، فيتناول النتائج والتوصيات، حيث يتم تفسير النتائج المتحصل عليها وتقديم التوصيات العملية استناداً إلى النتائج والتحليلات المنجزة. يهدف هذا الفصل إلى تلخيص الاستنتاجات الرئيسية للدراسة وتقديم توصيات تساهم في تحسين الممارسات ودعم عمليات اتخاذ القرار في المجال المعني.

## المراجع:

### المراجع العربية

- أبو زريق، أسيل مصطفى أحمد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر ضمان الجودة في أداء الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال: الدور المعدل لدعم الإدارة العليا (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- الأسرج، أسماء سعيد أحمد، و محمد، محمد شعبان إسماعيل بسيوني. (2022). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج 16، ع 2، 101 - 126.
- باحصين، أحمد محفوظ عوض، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (2020). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة "2013-2018 م". (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان.
- الجبوري، عدنان جمعة عبدالله، و بني خالد، طارق عودة عيد. (2019). أثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة الأردنية في إقليم شمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جميعي، ربهان فهي. (2023). أثر التحول الرقمي على التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع 31، 229 - 255.
- حماد، محمد محمد محمود. (2020). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج 7، ع 2، 1 - 23. م
- الحمد، عبير أحمد عواد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (2021). أثر التخطيط الاستراتيجي في أداء الجامعات الأردنية الخاصة: الدور الوسيط لإدارة الجودة الشاملة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.

- حموده، اسمهان حمد عطية، و خشمان، أيسر محمد علي. (2021). أثر القيادة التحويلية في السلوك الإبداعي للموظفين: دراسة حالة البنك الإسلامي الأردني (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- خطيب، عهود يوسف محمد، و الشوابكة، خالد محمود سليمان. (2022). القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- رضوان، مصطفى أحمد حامد وعصام أحمد البدرى (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية ، 50(3) ، 379- 402.
- الزومان، موزي بنت محمد. (2021). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س47، ع181 ، 295 - 343.
- السليمان، فداء نايل عبدالله، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- السليمان، فداء نايل عبدالله، و الشعار، قاسم إبراهيم عبد الكريم. (2021). أثر القيادة التحويلية في الرضا الوظيفي: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة في شركات الأدوية الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- الشامسي، عبدالله بطى حميد، و الشورة، عبدالله أحمد سليمان. (2020). أثر القيادة التحويلية في الثقافة المنظمة: الدور الوسيط للابتكار المنظمي في الوزارات لدولة الإمارات العربية المتحدة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.
- العازمي، فهد زيد عايش، و طه، حسنين السيد حسنين. (2022). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج13، ملحق ، 1059 - 1078.

- العزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (2020). أثر القيادة التحويلية في التوجه الاستراتيجي: الدور الوسيط لتوظيف جيل الألفية في الهيئة المستقلة للانتخاب (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان.
- العمريين، بشار سليمان تيم، و الرابعة، فاطمة علي محمد. (2023). أثر التحول الرقمي على الأداء العالي للمنظمات: التكيف الاستراتيجي متغيرا وسيطا: دراسة تطبيقية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي الأردني (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- محمود، هاني رجب رزق. (2022). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات المحاسبية، مج4، ع3، 433 - 495.
- المعاينة، مهند سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (2020). أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مكاوي، محمود (2020)، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة التربوية العدد 78، أكتوبر 2020، منشورة في المؤتمر السنوي الرابع والعشرين، كلية التجارة-عين شمس.
- موقع البنك الدولي تاريخ الاطلاع: 20/5/2024  
<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overview>
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (2021). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث المحاسبية، مج5، ع2، 1 - 56.

#### المراجع الأجنبي

- Alzuod, M. A., Ghaith, M. M., Alshibli, A. H., & Tuns, W. (2023). The Impact of Digital Transformation on Achieving Strategic Agility A Case Study: Jordan Customs. In Artificial Intelligence (AI) and Finance, pp. 25-33. Cham: Springer Nature Switzerland.

- Ambira, C. M., & Kemoni, H. N., & Ngulube, P. (2019). A framework for electronic records management in support of e-government in Kenya. *Records Management Journal*, 29(3), 305-319
- Azhar, Z. (2020). Institutionalising high performance culture in AirSub. *Asian Journal of Business and Accounting*, 13(1), 161- 187.
- Bonnet, D. & Westerman, G. (2021). The new elements of digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(2), 82-89.
- Butler, M., Szejczewski, M., & Sweeney, M. (2018). A model of continuous improvement programme management. *Production Planning and Control*, 29(5), 386–402
- De Waal, A., Patel, S., & De Jong, A. (2023). Creating Social Value Using the High-Performance Organisation Framework. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59-74.
- De Waal, A., Patel, S., & De Jong, A. (2023). Creating Social Value Using the High-Performance Organisation Framework. *Socialis Series in Social Science*, 4, 59-74.
- Drossel, K., Eickelmann, B. and Zander, R. S. (2017). Determinants of Teachers' Collaborative Use of Information and Communications Technology for Teaching and Learning: a European perspective. *European Educational Research Journal*, Vol. 16, No.6, pp. 781-799.
- Fichter, A. (2019). Change management towards digitalization and innovation. In ICETA 2019 - 17th IEEE Int. Conf. Emerg. eLearning Technol. Appl. Proc, (pp. 185–190). doi: 10.1109/ICETA48886.2019.9040141
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 123–139
- Teng, Xiaoyan, Zhong Wu, and Feng Yang. 2022. "Research on the Relationship between Digital Transformation and Performance of SMEs" *Sustainability* 14, no. 10: 6012. <https://doi.org/10.3390/su14106012>

- Vanessa, R. F. (2021). Governance and Management. Porto Alegre, Official Gazette, No. 82, Portugal.
- Wang, Y., Wang, T., & Wang, Q. (2024). The impact of digital transformation on enterprise performance: An empirical analysis based on China's manufacturing export enterprises. PloS one, 19(3), e0299723. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0299723>
- Younis, A. F. & Ali, S. M. (2023). The Effect of Organizational Compliance on High Performance: An Analytical Research in the General Company of Leather Industries/Cotton Factor. Journal of Economics and Administrative Sciences, 29(136), 16-26
- 

