

تأثير التحول الرقمي على الأداء التعليمي: الدور الوسيط للقيادة التحويلية لدى العاملين

في كليات الشرق العربي بالرياض

مشروع خطة أطروحة للتسجيل لدرجة الدكتوراه

MIDOCEAN
UNIVERSITY
BY EVERYONE'S SMART UNIVERSITY

هيا ابراهيم عبدالرحمن ال تويم

الرقم الأكاديمي

٢٣٣٠٠٠٩٨٦

٢٠٢٥ / ١٤٤٦ هـ

قائمة المحتويات

ب	قائمة المحتويات
١	الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري
١	١,١ مقدمة الدراسة
٣	٢,١ مشكلة الدراسة وأسئلتها:
٥	٣,١ أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):
٥	١,٣,١ أهمية الدراسة النظرية
٥	٢,٣,١ أهمية الدراسة التطبيقية:
٦	٤,١ أهداف الدراسة:
٦	٥,١ فرضيات الدراسة:
٧	٦,١ نموذج الدراسة
٩	٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية
١٢	المراجع:
١٢	المراجع العربية
١٤	المراجع الأجنبية

الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

١,١ 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 للمستخدمين 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 (Alzuod et al., 2023).

تسعى المنظمات باستمرار إلى تطوير وتحسين الأعمال والخدمات الإدارية التي تقدمها، مع التركيز على تبسيط إيصال هذه الخدمات إلى المستخدمين 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، ٢٠٢٠).

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 للعملاء 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 ٤٥ تريليون دولار بحلول عام ٢٠٢٥. كما قدر حجم الاقتصاد الرقمي العالمي بنحو ١١,٥ تريليون دولار في عام ٢٠١٩، بما يمثل ١٥,٥٪ من الناتج العالمي. وبحلول عام ٢٠٢٢، توقعت التقارير أن تتلاشى نحو ٧٥ مليون وظيفة بسبب الروبوتات، في حين سيؤدي الاعتماد عليها إلى استحداث ١٣٣ مليون وظيفة جديدة، مما يشكل زيادة صافية قدرها ٦٤ مليون وظيفة (موقع البنك الدولي، ٢٠٢٠).

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 بيئات الأعمال المتغيرة موقع (iscoop، ٢٠٢٠؛ Milenkova & Manov, 2022).

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)

يُعتبر التحول الرقمي ضرورة ملحة للمؤسسات التي تسعى للحفاظ على مركزها التنافسي في الساحة العالمية. يمثل هذا التحول أحد محاور التعليم العالي، حيث تزداد المؤسسات تبنياً لأفضل الطرق، ووفقاً لـ Faria و NÓVOA (٢٠٢٠)، فإن التحول الرقمي في التعليم الجامعي في آسيا يعتمد على التدريب الفردي، توفير المحتوى، وتطوير المهارات الأساسية للفرد المعني بالتعلم الاجتماعي؛ ويتطلب التحول التعليمي الرقمي مراقبة تقييم المهارات الجديدة لتحقيق أفضل النتائج الممكنة، وفهم التعليم الرقمي كبديل للتعليم المباشر وجهاً لوجه والتعليم عن بُعد الذي يدمج التقنيات الرقمية.

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)

يُعد مدخل القيادة التحويلية أحد المداخل البارزة التي حظيت بمكانة رئيسية خلال العقدين الأخيرين من القرن العشرين وبداية القرن الحالي، ويتمثل الدور الأساسي لهذا المدخل في تطوير قدرات المرؤوسين وتحسين أدائهم، حيث يعمل القائد التحويلي على استثمار الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين بحيث يزيد قدرتهم لإنجاز الالتزامات الحالية والمستقبلية المطلوبة

منهم، فإذا كانت القيادة تعني القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماس والتزام إلى أداء منمّر يحقق أهدافاً مخططة، فإن القيادة التحويلية نطّ 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، ٢٠٢١)

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)

٢,١ 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، ٢٠٢٠).

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 (٢٠٢١) وجميعي (٢٠٢٣) وأسعد وجنبلاط (٢٠٢٢)، 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، ٢٠٢١).

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:

- هل يوجد تأثير للتحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية - المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل يوجد تأثير للقيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية - التأثير المثالي - الاعتبار الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل توجد علاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟
- هل يوجد تأثير غير مباشر للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض؟

٣,١ 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..

١,٣,١ 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.
- تحفز الدراسة على إجراء مزيد من البحوث حول كيفية تأثير التكنولوجيا والابتكار على العمليات التعليمية والإدارية في الكليات والجامعات، مع التركيز على دور القيادة في هذا التحول الرقمي .
- تقديم الأساس النظري لإجراء دراسات تجريبية تستكشف تأثيرات التحول الرقمي المحددة في السياقات التعليمية المختلفة، وتقييم الأدوات والاستراتيجيات التي يمكن أن تعزز الأداء التعليمي.

٢,٣,١ أهمية الدراسة التطبيقية:

- تمكن المسؤولين القائمين على إدارة الأداء في الكليات من تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية، والعمل بكفاءة على تعزيز الجانب القوي منها، وتحييد 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.

٤,١ أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية على كليات الشرق العربي بالرياض من خلال ما يلي :
- تحليل تأثير التحول الرقمي بأبعاده (الاستراتيجية الرقمية، التغيرات الهيكلية، المهارات الرقمية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض ,
 - التحقق من تأثير القيادة التحويلية بأبعادها (الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، الاعتبارات الفردية) على الأداء التعليمي بأبعاده في كليات الشرق العربي بالرياض.
 - استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.
 - تقييم الأثر غير المباشر للتحول الرقمي على الأداء التعليمي من خلال توسط القيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض..

٥,١ فرضيات الدراسة:

- بناءً على ما تم عرضه من أهداف الدراسة ومشكلتها وأهميتها يمكننا تحديد فرضيات الدراسة من خلال فرضية رئيسية تتمثل في:
- **الفرضية 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 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.

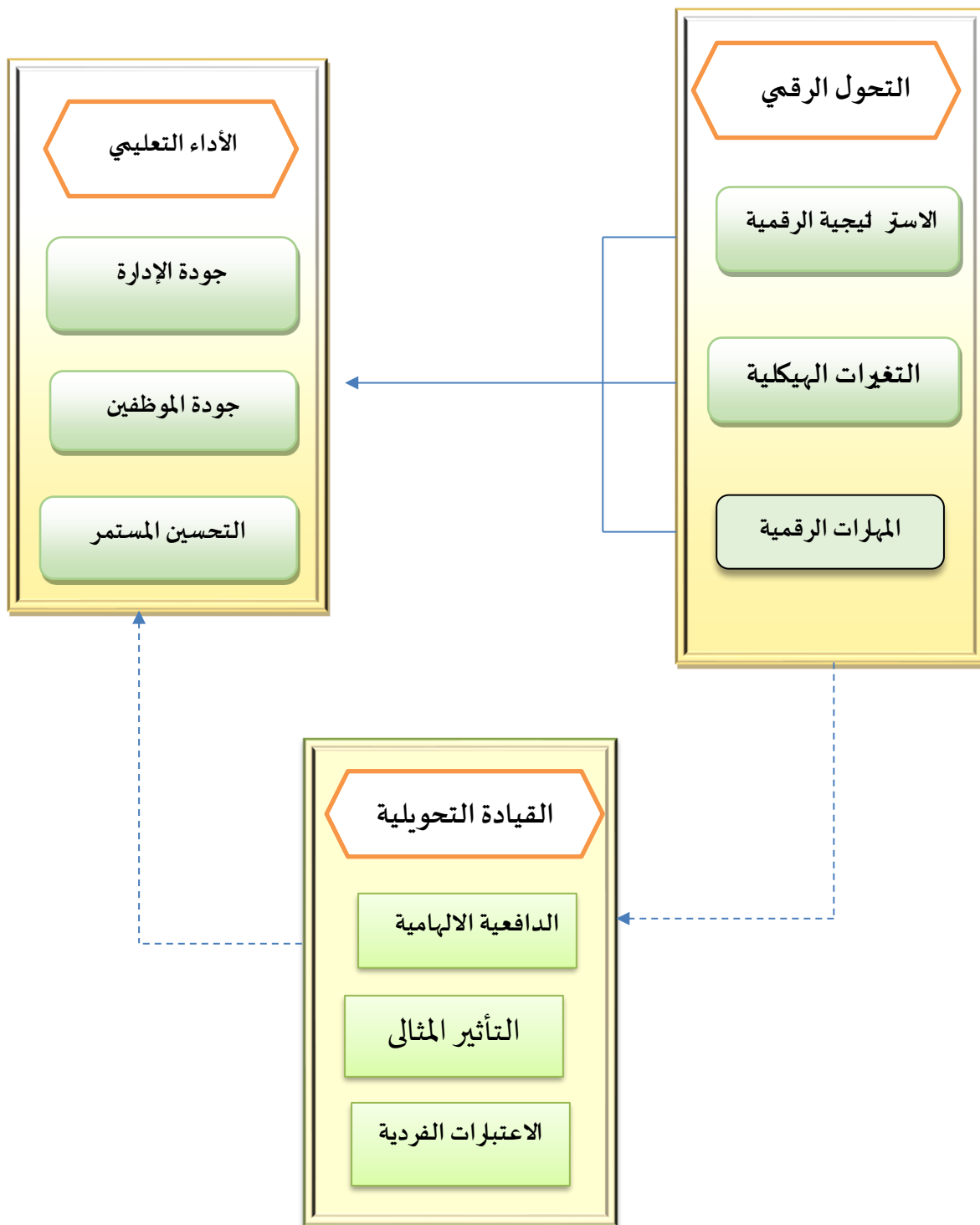
— **الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية في كليات الشرق العربي بالرياض.

— **الفرضية 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.

٦,١ 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 الالهامية - التأثير المثالي - الاعتبارات الفردية)



الشكل رقم (١) متغيرات الدراسة

المصدر :إعداد الباحث

٧,١ مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

- **التحول الرقمي:** يشير إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في الأنشطة والعمليات داخل المنظمة مما يجعلها أكثر قيمة وكفاءة وفاعلية، ومعنى أشمل يوضح مدى التغيرات التي تدخلها التكنولوجيا الجديدة على أعمال المنظمات (رضوان وعصام، ٢٠٢٣) .
- **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، وتدفقات 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., ٢٠٢٠). التغييرات 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, ٢٠١٩).
- **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 (٢٠٢٣ Younis & Ali).
- **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 المهنيين 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 (٢٠١٩) 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 لأخلاقهم 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 أخلاقهم وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف التعليمية والمؤسسية بكفاءة وفعالية.
- **التأثير المثالي :** وعرف التأثير المثالي بأنه: "الخصائص التي يتحلى بها القائد التحويلي عند محاولته أن يكون نموذجاً للمرؤوسين بقيامه بدوره تجاههم، بالتالي يحترمون 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 (٢٠٢٠) 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)
- **إجرائيا:** 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.

المراجع:

المراجع العربية

- أبو زريق، أسيل مصطفى أحمد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة المصرية. المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، مج ١٦، ع ٢٤، ١٠١ - ١٢٦.
- باحصين، أحمد محفوظ عوض، و خوجلي، موسى أحمد آدم. (٢٠٢٠). أثر أبعاد القيادة التحويلية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية في الفترة ٢٠١٣-٢٠١٨ م. " (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم درمان الإسلامية، أم درمان .
- الجبوري، عدنان جمعة عبدالله، و بني خالد، طارق عودة عيد. (٢٠١٩). اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة الاردنية في اقليم شمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جميعي، ريهان فهمي. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع ٣١، ٢٢٩ - ٢٥٥.
- حماد، محمد محمد محمود. (٢٠٢٠). دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج ٧، ع ٢٤، ١ - ٢٣ م
- الحمد، عبير أحمد عواد، و أبو بكر، سحر محمد محمود. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢٢). 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 (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية ، ٥٠ (٣) ، ٣٧٩ - ٤٠٢.
- الزومان، موضي بنت محمد. (٢٠٢١). أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة: دراسة ميدانية على عينة من موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، س٤٧، ع١٨١، ٢٩٥ - ٣٤٣.
- السليمان، فداء نايل عبدالله، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم. (٢٠٢١). 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 عبدالكريم. (٢٠٢١). 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. (٢٠٢٠). 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. (٢٠٢٢). دور التحول الرقمي في تحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين: دراسة تطبيقية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، مج١٣، ملحق ، ١٠٥٩ - ١٠٧٨.
- العزة، هند رحاب محمود، و أبو حسين، الحارث محمد موسى. (٢٠٢٠). 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. (٢٠٢٣). 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. (٢٠٢٢). قياس أثر تطبيق التحول الرقمي على الأداء المتوازن للمؤسسات العاملة بقطاع الخدمات الصحية المصرية: دراسة حالة. المجلة العلمية للدراسات الحاسوبية، مج ٤، ع ٣، ٤٣٣ - ٤٩٥.
- المعايطه، مهند سليمان عبيد، و أبو زيد، أحمد ناصر أحمد. (٢٠٢٠). أثر القيادة التحويلية على تحقيق التميز التنظيمي: دراسة حالة (سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة) (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة.
- مكايوي، محمود (٢٠٢٠)، معوقات التحول الرقمي بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة في مصر، المجلة التربوية العدد ٧٨ ، أكتوبر ٢٠٢٠ ، منشورة في المؤتمر السنوي الرابع والعشرين، كلية التجارة -عين شمس.
- موقع البنك الدولي تاريخ الاطلاع: ٢٠/٥/٢٠٢٤
- <https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overvie>
- نصير، عبدالناصر عبداللطيف محمد. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي على عدم تماثل المعلومات: دليل من الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية. مجلة الإسكندرية للبحوث الحاسوبية، مج ٥، ع ٢٤، ١ - ٥٦.

المراجع الأجنبية

- 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., Szwejczewski, 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.
- Faria J.A. & Nóvoa H(2020): Digital Transformation at the University of Porto, In
- 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
- Milenkova, V., & Manov, B. (2022). Digital Transformation in Education in Knowledge Society. In *Smart Trends in Computing and Communications: Proceedings of SmartCom 2021* (pp. 31-39). Springer Singapore.
- Portugal, 5-7 February.
- Proceedings of the International Conference on Exploring Services Science, Porto,
- 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