

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

233000986

2025 / 1446هـ

## قائمة المحتويات

|       |                                      |
|-------|--------------------------------------|
| ب     | قائمة المحتويات                      |
| 1     | الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري  |
| 1.1   | مقدمة الدراسة                        |
| 2.1   | مشكلة الدراسة وأسئلتها:              |
| 3.1   | أهمية الدراسة (النظرية والتطبيقية):  |
| 1.3.1 | أهمية الدراسة النظرية                |
| 2.3.1 | أهمية الدراسة التطبيقية:             |
| 4.1   | أهداف الدراسة:                       |
| 5.1   | فرضيات الدراسة:                      |
| 6.1   | نموذج الدراسة                        |
| 7.1   | مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية |
| 12    | المراجع:                             |
| 70    | المراجع العربية                      |
| 77    | المراجع الأجنبية                     |

## الفصل الأول: المقدمة والإطار النظري

### 1.1 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، 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 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 45 تريليون دولار بحلول عام 2025. كما قدر 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 بيئات الأعمال المتغيرة موقع (iscoop، 2020؛ 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 (2020)، 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، 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)

## 2.1 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) وجميعي (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:

- 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؟

### 3.1 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..

#### 1.3.1 أهمية الدراسة النظرية

- تسهم الدراسة في سد الفجوة البحثية المتعلقة بدراسة العلاقة بين التحول الرقمي والقيادة التحويلية وتأثيرهما على الأداء التعليمي، وتقدم إطاراً نظرياً جديداً 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.

#### 2.3.1 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 تأثيراً 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.

#### 4.1 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..

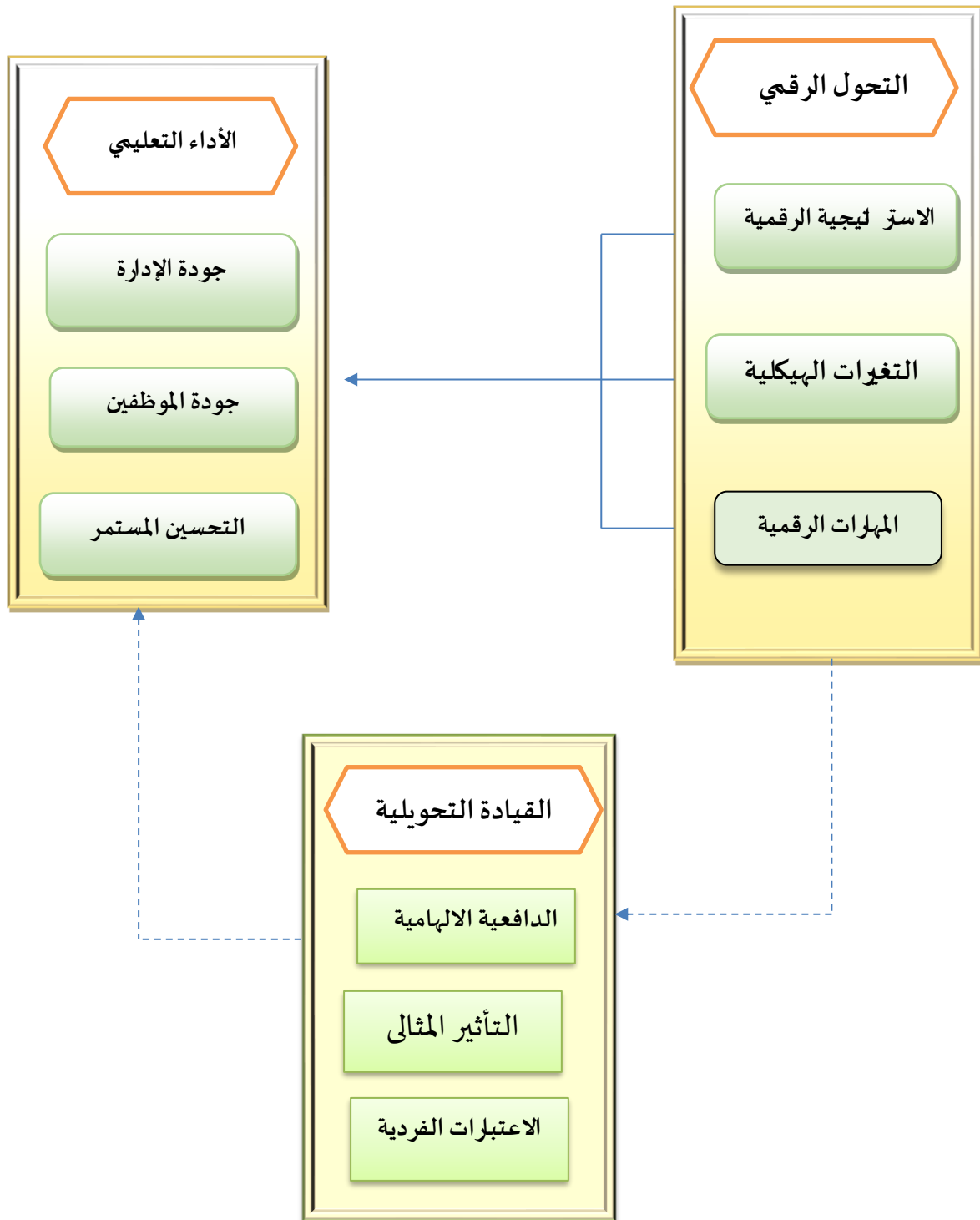
#### 5.1 فرضيات الدراسة:

- 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.

## 6.1 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 (1) متغيرات الدراسة

المصدر :إعداد الباحث

## 7.1 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، 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، 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., 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 (2023 (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 والأذكفاء 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 ومنتظمة، 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 (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)
- **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.

## الفصل الثاني : الاطار النظرى

### المبحث الأول: التحول الرقمي (Digital Transformation)

#### تمهيد

في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع، يشهد العالم تحولًا جذريًا في طبيعة بيئة العمل والأنظمة المؤسسية، حيث أصبحت الرقمنة حجر الزاوية في بناء استراتيجيات المؤسسات الطامحة نحو التميز والاستدامة، وقد أدى هذا التحول إلى تغيير جوهري في الطريقة التي تُدار بها المؤسسات، حيث باتت الأنظمة الرقمية والتقنيات الذكية تلعب دورًا محوريًا في دعم عمليات التخطيط، والتنفيذ، والاتصال، واتخاذ القرار، الأمر الذي أسهم في بروز مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) كأحد أهم المداخل الحديثة لتطوير الأداء المؤسسي.

ولا يقتصر التحول الرقمي على إدخال التكنولوجيا في العمل الإداري أو الأكاديمي، بل يتعداه إلى إعادة صياغة شاملة لمفاهيم الإدارة والتفاعل داخل المؤسسة، بما في ذلك إعادة هندسة الإجراءات، وتحديث البنى التحتية، ورفع الكفاءة الرقمية للعاملين، وتبني استراتيجيات رقمية موجهة نحو المستقبل.

وتُعد المؤسسات التعليمية وبالأخص كليات التعليم العالي من أكثر القطاعات تأثرًا بهذا التحول، نظرًا لما يفرضه من متطلبات تتعلق بطرق التدريس، وآليات الإدارة، والتقييم، والتواصل، مما يستوجب جاهزية كاملة على مستوى الاستراتيجيات الرقمية، الهيكل الإداري، والمهارات البشرية.

#### أولاً: مفهوم التحول الرقمي

تناول العديد من الباحثين مفهوم التحول الرقمي (Digital Transformation) من زوايا متعددة، تعكس تداخله مع مفاهيم الإدارة، والتكنولوجيا، والتغيير المؤسسي، وقد اتفقت غالبية التعريفات على أنه لا يقتصر على مجرد استخدام الأدوات التكنولوجية، بل يمثل تحولًا شاملاً في الفكر والمنهج والممارسة داخل المؤسسة.

فقد عرّفه Kraus et al. (2021) على أنه "عملية استراتيجية تهدف إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في جميع مجالات المؤسسة، مما يؤدي إلى تغييرات جوهرية في طريقة تقديم القيمة، والتفاعل مع الأطراف المعنية، وتشغيل العمليات"، أما Guo & Xu (2021)، فقد رأوا أن التحول الرقمي هو "مجموعة من الأنشطة المتداخلة التي تشمل تحديث البنية التحتية، وإعادة تصميم العمليات، وتطوير القدرات البشرية الرقمية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة وزيادة مرونتها التشغيلية"، وأوضح Barba-Sánchez et al. (2024) أن التحول الرقمي "هو اعتماد المؤسسة لتوجه رقمي واضح مدعوم باستثمارات تكنولوجية، وقيادة تحفيزية، وثقافة تنظيمية مرنة، بما يخلق قيمة مضافة للعملاء ويعزز القدرة التنافسية في بيئة رقمية متغيرة."

و أشار متولي وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي "يمثل إعادة هيكلة فكرية وهيكلية تشمل العمليات والعلاقات والمهارات داخل المؤسسات، بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية من خلال الاستفادة القصوى من الأدوات الرقمية"، بينما ترى الطيب (2024) أن "التحول الرقمي هو توجه مؤسسي نحو تحديث النظم والهياكل والكوادر، في إطار استراتيجية متكاملة تؤدي إلى تحسين القدرة على اتخاذ القرار وتعزيز الأداء التنظيمي."

و أوضحت جافو والحربي (2025) أن التحول الرقمي لا يتحقق بمجرد توفر الأنظمة، بل يحتاج إلى قيادة متمكنة، وتغيير ثقافي عميق، ومهارات بشرية رقمية تؤهل العاملين لتبني التكنولوجيا بفاعلية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي يُعد إطارًا إداريًا واستراتيجيًا متكاملًا، يتضمن إعادة بناء البنية التحتية الرقمية، وتشكيل استراتيجية رقمية مرنة، وإحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية، مع تطوير المهارات الرقمية للعاملين، بما يسمح للمؤسسات التعليمية بأن ترتقي بجودة خدماتها التعليمية والإدارية، وتواكب المتغيرات البيئية والتكنولوجية بشكل فاعل.

### ثالثًا: أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية

يشهد قطاع التعليم لاسيما التعليم العالي تحوّلًا جذريًا في بنيته وأنماط تقديم خدماته، نتيجة التأثيرات العميقة للتحول الرقمي، فقد أصبح من المتعذر على المؤسسات التعليمية مواصلة أداء أدوارها التقليدية بمعزل عن استثمار الأدوات

الرقمية وتبني استراتيجيات رقمية متكاملة تضمن الاستدامة، والتنافسية، والاستجابة الفعالة للمتغيرات المتسارعة في بيئة التعليم.

وتكمن أهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية في كونه مدخلاً شاملاً لتطوير البنية التحتية، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز جودة الخدمات التعليمية، وتوسيع فرص الوصول إلى التعلم، كما يُسهم في إعادة صياغة العلاقة بين الطالب والمؤسسة، ويوفر نماذج جديدة للتعليم والتقييم والتفاعل تعتمد على الذكاء الاصطناعي، والتعلم التكيفي، والبيانات الضخمة.

وقد أكدت دراسة (Gaglio et al. (2022 أن المؤسسات التي تتبنى التحول الرقمي تسجل معدلات أعلى من الإنتاجية والابتكار، وتُظهر قدرة أكبر على التكيف مع الصدمات الخارجية، كما تُمكن أعضاء الهيئة التعليمية والإدارية من الوصول إلى المعلومات والأنظمة بسهولة وفعالية، وهذا ما يدعمه (Cheng et al. (2023 من خلال ربطه بين التحول الرقمي وارتفاع الكفاءة التشغيلية، وتحسين أداء العاملين، وتعزيز الشفافية.

و تشير دراسة جاب الله وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي ساهم في دعم الأداء المستدام للمؤسسات التعليمية من خلال تحسين العمليات، وتقليل الهدر، وتسريع التفاعل بين وحدات العمل، بينما تؤكد دراسة الطيب (2024) على أن أحد أهم أوجه أهمية التحول الرقمي يتمثل في قدرته على خلق بيئة تعليمية مرنة وذكية، تسهل إدارة الفصول الافتراضية، وتمكن من التقييم الفوري، وتدعم التعليم التكيفي الذي يراعي الفروق الفردية.

ويشير (Kraus et al. (2021 إلى أن أهمية التحول الرقمي تكمن في ثلاثة محاور رئيسية:

1. تحسين جودة العملية التعليمية: حيث تُسهم الأدوات الرقمية في إثراء المحتوى، وتنوع أساليب العرض، وإتاحة مصادر تعليمية متعددة، مما يزيد من فاعلية التدريس ويُحسن تجربة المتعلم.
2. رفع كفاءة العمليات الإدارية: إذ تُستخدم التقنيات الرقمية لأتمتة التسجيل، والمتابعة الأكاديمية، وتقييم الأداء، ما يؤدي إلى توفير الوقت وتقليل الأخطاء وتحقيق شفافية أكبر.

3. تعزيز التفاعل والتكامل المؤسسي: من خلال بناء بيئة اتصال رقمية بين أعضاء هيئة التدريس، والطلبة، والإدارات، وتوفير بيانات فورية تدعم اتخاذ القرار وتحسن التنسيق الداخلي.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية التحول الرقمي لا تنبع من قدرته على تسريع العمليات فحسب، بل في دوره البنوي في إحداث تغيير ثقافي داخل المؤسسة، حيث يُعيد تعريف الأدوار والمهارات والعمليات، ويضع متطلبات جديدة للقيادة والإشراف، وهو ما يعزز التحول من نمط تقليدي إلى نموذج معرفي ومؤسسي أكثر تطورًا وارتباطًا بالواقع الرقمي المعاصر.

## رابعًا: أبعاد التحول الرقمي

### 1- الاستراتيجية الرقمية (Digital Strategy)

تُعد الاستراتيجية الرقمية أحد الركائز الأساسية في نجاح مبادرات التحول الرقمي، إذ تمثل الإطار الذي يوجه المؤسسة نحو الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية بما يخدم رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية، فالتحول الرقمي لا يحدث بصورة عشوائية، بل يستند إلى خطة مدروسة تنسجم مع رؤية المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية، ويعرّف Barba-Sánchez et al. (2024) الاستراتيجية الرقمية بأنها: "مجموعة من القرارات والسياسات التي تعتمد على استخدام الموارد التكنولوجية وتوظيفها ضمن نموذج عمل رقمي لتقديم قيمة مضافة للمستخدمين وتعزيز التنافسية"، أما Cheng et al. (2023) فيرون أن وجود استراتيجية رقمية واضحة يسرع من وتيرة التحول، ويقلل من مقاومة التغيير، ويزيد من فرص النجاح التنظيمي.

و تؤكد دراسة متولي وآخرون (2023) أن المؤسسات التي تمتلك استراتيجيات رقمية محددة الأهداف والمراحل، تكون أكثر قدرة على دمج الأدوات الرقمية في جميع عملياتها، ومواجهة التحديات المرتبطة بالبنية التحتية أو الثقافة المؤسسية، وتتضمن الاستراتيجية الرقمية الفعّالة: تحديد الرؤية الرقمية، تحليل الفجوات، صياغة الأهداف الذكية، بناء الشراكات التقنية، وآليات الحوكمة الرقمية، وكلها تدعم المؤسسة في بناء خارطة طريق رقمية مستدامة.

### 2- التغييرات الهيكلية (Structural Changes)

تُعد التغيرات الهيكلية من أبرز نتائج التحول الرقمي، إذ تؤدي التكنولوجيا إلى إعادة تشكيل الهياكل التنظيمية، والأدوار الوظيفية، وآليات الاتصال الداخلي، فمع إدخال الأنظمة الذكية وأدوات التشغيل الرقمي، تتغير خطوط السلطة، وتُلغى بعض الوظائف، وتُستحدث أخرى، ويُعاد توزيع الصلاحيات والمهام.

ويشير Li et al. (2023) إلى أن التحول الرقمي الناجح يستدعي إعادة النظر في الهيكل التنظيمي ليصبح أكثر مرونة، وأقل مركزية، وأكثر قدرة على التكيف، كما يرى Guo & Xu (2021) أن التغيرات الهيكلية تسهم في تفكيك البيروقراطية التقليدية، وتُشجع على بيئة أكثر تعاوناً وافتتاحاً، خاصة في المؤسسات التعليمية.

وتوضح دراسة الطيب (2024) أن التغير الهيكلي في الجامعات يشمل دمج الوحدات الإلكترونية، استحداث إدارات رقمية، وتكوين لجان إشرافية معنية بالتحول الرقمي، وهو ما يسهم في تسريع اتخاذ القرار، وتحسين مستوى التنسيق بين الجهات المختلفة، ومن أبرز سمات التغيرات الهيكلية في ظل الرقمنة: تقليل المستويات الإدارية، دعم فرق العمل الافتراضية، اعتماد منصات إدارة الأداء الرقمية، وتعزيز ثقافة اتخاذ القرار بناءً على البيانات.

### 3- المهارات الرقمية (Digital Skills)

تُعد المهارات الرقمية حجر الأساس في تفعيل التحول الرقمي على أرض الواقع، إذ أن توفر التكنولوجيا وحده لا يكفي ما لم يُقابله كادر بشري مؤهل قادر على استخدامها وتطويرها بفعالية، وتشمل المهارات الرقمية مجموعة من القدرات التقنية والمعرفية والسلوكية التي تمكن الأفراد من التفاعل مع الأدوات والمنصات الرقمية بكفاءة.

وعرّف Kraus et al. (2021) المهارات الرقمية بأنها "مجموعة القدرات التي تتيح للموظف استخدام التكنولوجيا لفهم المعلومات، وإنتاج المحتوى، وحل المشكلات، والتواصل، والتعلم المستمر ضمن بيئة رقمية"، أما Gaglio et al. (2022) فأشاروا إلى أن المؤسسات التي تستثمر في تنمية المهارات الرقمية لموظفيها تحقق أداءً أعلى وابتكاراً أكبر.

و بيّنت دراسة جافو والحري (2025) أن غياب التدريب المستمر على المهارات الرقمية يُعد من أبرز معوقات التحول الرقمي في المؤسسات الحكومية السعودية، وأن تمكين العاملين تقنياً يرتبط مباشرة برضاهم الوظيفي وكفاءتهم الإنتاجية.

وتشمل المهارات الرقمية الأساسية للعاملين في المؤسسات التعليمية: إتقان إدارة أنظمة التعلم الإلكتروني (LMS) ، التعامل مع نظم إدارة المحتوى الرقمي، مهارات الأمن السيبراني، القدرة على تحليل البيانات التعليمية، والتواصل الفعال عبر الوسائط الرقمية.

يرى الباحث أن التحول الرقمي لا يمكن أن يُحقق أهدافه دون تبني منظور تكاملي لهذه الأبعاد الثلاثة، حيث تشكل الاستراتيجية الرقمية البوصلة التي تُوجّه الجهود، بينما تُوفر التغيرات الهيكلية الإطار التنظيمي المناسب، وتُعد المهارات الرقمية الوسيلة التنفيذية التي تنقل الرؤية إلى واقع عملي.

#### خامسا: أهداف التحول الرقمي

يتفق الباحثون على أن التحول الرقمي لا يُعد غاية في ذاته، بل وسيلة استراتيجية لتحقيق أهداف مؤسسية عميقة ومتعددة الأبعاد، تبدأ بتحسين الكفاءة التشغيلية، ولا تنتهي عند حدود رفع جودة الخدمات، بل تمتد نحو تمكين رأس المال البشري، وتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة، وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويشير Kraus et al. (2021) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتمثل في ثلاثة محاور رئيسية، هي:

1. أتمتة العمليات الداخلية: ويُقصد بها استبدال الإجراءات التقليدية اليدوية بمنظومات إلكترونية ذكية تُسرّع دورة العمل، وتقلل من التدخل البشري، وتحد من الأخطاء.
2. تحقيق التكامل بين الأنظمة: بحيث تصبح كافة وحدات المؤسسة مترابطة رقميًا، وتُدار عبر منصات موحدة تتيح مشاركة البيانات واتخاذ القرار بشكل لحظي.
3. رفع مستوى الشفافية والمساءلة: من خلال التوثيق الرقمي، وتوفير السجلات الفورية، وسهولة التتبع، مما يُحسن من جودة الحوكمة ويعزز الانضباط المؤسسي.

كما يشير Guo & Xu (2021) إلى أن أهداف التحول الرقمي تتجاوز الإطار التشغيلي إلى أهداف إستراتيجية، أبرزها:

1. تعزيز التكيف المؤسسي: حيث يساعد التحول الرقمي المؤسسات على أن تكون أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة في البيئة الخارجية.

2. تمكين اتخاذ القرار القائم على البيانات: بفضل توفر كميات ضخمة من المعلومات يمكن تحليلها باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي والتحليلات المتقدمة.

3. تحقيق التميز المؤسسي: إذ يساهم التحول الرقمي في بناء سمعة قوية للمؤسسة باعتبارها مبتكرة وحديثة ومرتكزة على تقنيات المستقبل.

و توضح دراسة الطيب (2024) أن من أبرز أهداف التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

1. تحسين جودة العملية التعليمية: عبر تطوير محتوى تعليمي رقمي، وتفعيل الفصول الافتراضية، وتمكين التعلم الذاتي والمستقل.

2. رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس والعاملين: من خلال تمكينهم من أدوات التكنولوجيا الحديثة، وتوفير أنظمة تيسر أعمالهم وتختصر الزمن والجهد.

3. توسيع فرص الوصول إلى التعليم: خاصة للفئات غير القادرة على الحضور النظامي، مما يعزز العدالة التعليمية ويؤكد مفهوم التعليم الشامل.

كما يشير جاب الله وآخرون (2023) إلى أن التحول الرقمي يهدف إلى:

1. تحقيق الاستدامة التشغيلية: عن طريق تقليل الهدر في الموارد المادية والبشرية، وتحقيق فعالية طويلة المدى في الأداء.

2. تعزيز التفاعل مع أصحاب المصلحة: سواء كانوا طلاباً، موظفين، أو جهات اعتماد، من خلال قنوات رقمية متكاملة وسريعة.

3. تطوير نظم التقييم والمتابعة: بحيث تتم بشكل لحظي وشامل ومستند إلى البيانات لا الانطباعات، ما يساهم في تحسين الجودة الشاملة.

وفي ضوء ما سبق، يرى الباحث أن أهداف التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية – وخاصة في كليات التعليم العالي – يجب أن تُصمم بمنظور شمولي واستباقي، يدمج بين الأهداف التقنية والتربوية والإستراتيجية .

#### سادسًا: التحديات التي تواجه التحول الرقمي في البيئة التعليمية

على الرغم من التقدم المتسارع في مجال التحول الرقمي، فإن تطبيقه في المؤسسات التعليمية، لا سيما في كليات التعليم العالي، يواجه مجموعة من التحديات البنيوية والبشرية والتنظيمية التي قد تُبطئ من وتيرة التحول أو تؤدي إلى تعثره ما لم تُدار بفعالية، ويُجمع الباحثون على أن التحديات لا تتعلق بالتكنولوجيا ذاتها، وإنما بمدى جاهزية المؤسسة ثقافيًا، وهيكلًا، وقياديًا لتبني الرقمنة بشكل متكامل ومستدام.

#### 1- ضعف البنية التحتية التكنولوجية

يشير Gaglio et al. (2022) إلى أن أحد أبرز التحديات التي تُواجه المؤسسات التعليمية في تبني التحول الرقمي يتمثل في عدم توفر بنية تحتية تقنية متكاملة، تشمل شبكات اتصال قوية، وأجهزة حديثة، وأنظمة معلومات مرنة وآمنة. فبدون قاعدة تقنية صلبة، تبقى أي محاولة للتحول الرقمي قاصرة وغير قابلة للاستدامة، وتؤكد دراسة موافي وبدوي (2024) أن العديد من المؤسسات التعليمية تعاني من قصور في التجهيزات الرقمية، وضعف الاستثمار في التحديث التكنولوجي، الأمر الذي يخلق فجوة بين الطموحات الرقمية والواقع المادي.

#### 2- مقاومة التغيير وضعف الثقافة الرقمية

أحد التحديات غير التقنية هو المقاومة النفسية والتنظيمية للتحول الرقمي، فحسب Barba-Sánchez et al. (2024)، لا يزال العديد من العاملين ينظرون إلى التحول الرقمي كتهديد لمهامهم التقليدية أو كعبء إضافي، مما يعيق انخراطهم الفاعل في عمليات التغيير، ويشير الطيب (2024) إلى أن ضعف الثقافة الرقمية لدى بعض القيادات الأكاديمية والموظفين، يؤدي إلى تباطؤ في تبني الأنظمة، وعدم الاستفادة الكاملة من الإمكانيات التي توفرها التكنولوجيا. كما أن غياب الرؤية الواضحة حول فوائد التحول الرقمي يجعل البعض يتعامل معه كاتجاه مؤقت لا حاجة ملحة له.

### 3- نقص الكفاءات والمهارات الرقمية

تُعد الفجوة المهارية بين ما تتطلبه النظم الرقمية وبين ما يمتلكه العاملون من مهارات رقمية أحد أبرز العوائق أمام التحول الفعّال، ويؤكد Kraus et al. (2021) أن نجاح الرقمنة يعتمد بدرجة كبيرة على الموارد البشرية القادرة على التفاعل مع التكنولوجيا وتطويرها في خدمة أهداف المؤسسة، وتشير دراسة جافو والحربي (2025) إلى أن العديد من المؤسسات التعليمية في السعودية تواجه تحديًا في تهيئة وتدريب العاملين على التعامل مع المنصات التعليمية، وأنظمة إدارة التعلم، والتقارير التفاعلية، مما يؤدي إلى ضعف في الاستخدام، وقلة المردود.

### 4- ضعف القيادة الرقمية والتخطيط الاستراتيجي

يفتقر كثير من المؤسسات التعليمية، خصوصًا في البلدان النامية، إلى قيادات تربوية رقمية تمتلك الرؤية والقدرة على قيادة التحول وإدارته بمرونة وفعالية، ويؤكد Guo & Xu (2021) أن غياب الرؤية الرقمية، أو وجود استراتيجيات مبهمة وغير قابلة للقياس، يؤدي إلى تنفيذ مشاريع متفرقة ومحدودة الأثر، وترى دراسة الشمري وعيساوي (2025) أن الافتقار إلى التخطيط الاستراتيجي القائم على البيانات والمقاييس يؤدي إلى عشوائية في اختيار الأدوات الرقمية، وتركيز على الجانب التقني دون تحقيق الأثر التعليمي المتوقع.

### 5- تحديات أمن المعلومات وحماية الخصوصية

مع اعتماد المؤسسات التعليمية على المنصات الرقمية، تبرز مخاوف متزايدة تتعلق بأمن البيانات، وسرية معلومات الطلاب والموظفين، ويشير Li et al. (2023) إلى أن هذه المخاوف تمثل عائقًا نفسيًا وقانونيًا أمام بعض المؤسسات في توسيع نطاق التحول الرقمي، خاصة في ظل ضعف تشريعات حماية البيانات في بعض السياقات المحلية.

وترى الباحثة أن التحول الرقمي الناجح في المؤسسات التعليمية يتطلب تعاملًا شموليًا مع هذه التحديات، يبدأ بتقييم دقيق للجاهزية الرقمية على المستوى المؤسسي، ويمر ببناء قدرات العاملين، وتبني قيادة رقمية مستنيرة، وينتهي بوضع

آليات للمتابعة والتطوير المستمر، فالتكنولوجيا بحد ذاتها لا تصنع التحول، بل تكامل العوامل البشرية والتقنية والثقافية هو ما يُفضي إلى نتائج ملموسة.

## المبحث الثاني: الأداء التعليمي

### تمهيد

يُعد الأداء التعليمي من المفاهيم الجوهرية في البيئة الأكاديمية، حيث يمثل المؤشر الأهم على كفاءة المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها ورسالتها، ومع تزايد التحديات التي تواجه التعليم العالي في ظل التحول الرقمي والضغط المجتمعية والتنافسية، باتت المؤسسات ملزمة بإعادة النظر في استراتيجياتها ومنهجياتها لضمان تحسين أدائها التعليمي والارتقاء بمستوى خريجها.

فالأداء التعليمي ليس مفهومًا واحدًا ضيقًا، بل هو إطار شامل يدمج بين جودة التدريس، وفاعلية التفاعل، وكفاءة مخرجات التعلم، وقدرة المؤسسة على التطوير المستمر، وتشير الأدبيات إلى أن الأداء التعليمي لا يتأثر فقط بالكفاءة الأكاديمية، بل بعدة عوامل تنظيمية، وتكنولوجية، وقيادية، وثقافية، وهو ما يجعله متغيرًا مركبًا يجب تحليله من زوايا متعددة، تشمل: جودة التدريس، التفاعل الأكاديمي، نواتج التعلم، واستراتيجيات التحسين المستمر، والتي سيتم تناولها تفصيليًا في هذا المبحث.

### أولاً: مفهوم الأداء التعليمي

يشكّل الأداء التعليمي أحد المحاور المركزية في تقييم كفاءة وفاعلية مؤسسات التعليم العالي، إذ يُعبّر عن مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها التعليمية، وجودة العمليات المرتبطة بالتعليم والتعلّم، وكفاءة البيئة الأكاديمية في دعم النمو المعرفي والمهاري للطلبة، ويُعد الأداء التعليمي مؤشرًا انعكاسيًا لمستوى الجودة الشاملة في المؤسسة، باعتباره ناتجًا تراكميًا لمجموعة من المدخلات والعمليات التربوية والإدارية التي تتكامل فيما بينها.

وقد تناولت الأدبيات هذا المفهوم من زوايا متعددة؛ حيث يعرف العساف (2023) الأداء التعليمي بأنه "القدرة المؤسسية على تنظيم وتقديم العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية، بما يضمن تحقيق نواتج تعلم عالية الجودة، ومتوافقة مع احتياجات سوق العمل والمجتمع"، أما خلاف (2022) فترى أن الأداء التعليمي يتمثل في "مخرجات المؤسسة

الأكاديمية من حيث تحصيل الطلبة، ومدى تفاعلهم، وتطور مهاراتهم، وانعكاس ذلك على سمعة الجامعة وتصنيفها"، وتربطه بمفاهيم مثل الإنتاجية التعليمية، والكفاءة الأكاديمية، والمسؤولية المؤسسية.

فيما يؤكد Carmona-Halty et al. (2021) في دراسته حول العلاقة بين العوامل النفسية والأداء الأكاديمي، أن الأداء التعليمي مفهوم متعدد الأبعاد، يتضمن النواحي المعرفية، والانفعالية، والسلوكية للطلبة، ويتأثر بجودة التدريس، والدافعية، والدعم المؤسسي.

ويشير Rajabalee & Santally (2021) إلى أن الأداء التعليمي في البيئة الرقمية لم يعد يُقاس فقط بالنتائج النهائية، بل أيضًا بدرجة الاندماج الأكاديمي، والرضا، ومستوى التفاعل، والتحصيل المستمر خلال العملية التعليمية.

كما يُعرّف العالما والحياسي (2023) الأداء التعليمي بأنه "المحصلة النهائية للجهود المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس، والإدارة الأكاديمية، والبنية المؤسسية، لتحقيق تعلم فعال وتطوير مستدام للطلبة"، ويربطانه بمؤشرات مثل الكفاءة التدريسية، وجودة التخطيط الأكاديمي، ومدى توافق البرامج مع متطلبات التنمية الوطنية.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي هو نتاج تفاعلي لعدة عناصر تشمل جودة التدريس، وفعالية التفاعل الأكاديمي، ومستوى نواتج التعلم، ومدى التزام المؤسسة بالتطوير المستمر.

### ثانيًا: أهمية الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي

يحتل الأداء التعليمي بأهمية استراتيجية في بيئة مؤسسات التعليم العالي، كونه المعيار الأساس الذي يُقاس من خلاله مدى نجاح المؤسسة في تحقيق رسالتها التعليمية والتربوية، وفعالية برامجها الأكاديمية، وكفاءة كوادرها التدريسية والإدارية، فالأداء التعليمي لا ينعكس فقط على الطلبة، بل يمتد أثره إلى سمعة المؤسسة، وتصنيفها الأكاديمي، ومستوى رضا أصحاب المصلحة كافة.

ويشير الهطالي وآخرون (2023) إلى أن أهمية الأداء التعليمي تتجلى في كونه أداة لتوجيه السياسات الأكاديمية، وتحسين مستوى المدخلات التعليمية، وتطوير مخرجات التعلم، مما يُسهم في تحقيق التميز المؤسسي، والمنافسة في بيئة التعليم العالي عالميًا.

كما يؤكد الورثان (2022) أن الأداء التعليمي يمثل المؤشر الأبرز لفاعلية المؤسسة الجامعية، فهو يُعبر عن تكامل الأبعاد التعليمية مع الجوانب الإدارية والتقنية، ويُسهم في اتخاذ قرارات تطوير البرامج، وترقية أعضاء هيئة التدريس، وتحديث المناهج وفقًا لبيانات واقعية قابلة للقياس.

وفي هذا السياق، يبرز دور الأداء التعليمي في:

1. تحقيق نواتج التعلم المأمولة: حيث يُعكس الأداء التعليمي قدرة المؤسسة على تمكين الطلبة من المعارف والمهارات والسلوكيات المستهدفة وفقًا للخطط الأكاديمية المعلنة.
2. تحسين جودة التدريس والتقييم: إذ يُحفّز الأداء المؤسسي الجيد على تطبيق طرائق تدريس مبتكرة، وآليات تقييم دقيقة وعادلة، تُراعي الفروق الفردية وتحقق الشمولية.
3. تعزيز رضا الطلاب والمجتمع: فكلما ارتفع مستوى الأداء التعليمي، زادت ثقة المجتمع والطلبة بالمؤسسة، وارتفع الإقبال عليها، كما تحسّنت فرص خريجها في سوق العمل.

كما يشير المهدي (2024) إلى أن أهمية الأداء التعليمي تتجاوز الوظيفة التقليدية للتعليم، لتُصبح أداة لتفعيل مبادئ الاستدامة، والابتكار، وريادة الأعمال في التعليم العالي، وذلك من خلال ربط البرامج الأكاديمية بالتحديات الفعلية للمجتمع وسوق العمل.

وتضيف الغامدي (2024) أن الأداء التعليمي الفعّال يُعد مدخلًا لتحقيق التميز المؤسسي من خلال بطاقة الأداء المتوازن، والتي تسمح للمؤسسة بمتابعة مؤشرات الأداء في التعليم، والبحث، والخدمة المجتمعية بشكل متكامل.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي يُمثّل العصب الحيوي لأي مؤسسة تعليمية، وأن بناء نظام دقيق لتقويمه وتطويره باستمرار يُعد ضرورة حتمية، لا خيارًا، فبوجود أداء تعليمي قوي، يمكن للمؤسسة أن تحقق التحوّل المطلوب، وتواجه التحديات الرقمية والاقتصادية، وتُقدم مخرجات بشرية قادرة على التفاعل مع متطلبات التنمية وسوق العمل.

### ثالثًا: أبعاد الأداء التعليمي

يُعد الأداء التعليمي مفهومًا متعدد الأبعاد، تتكامل فيه الجوانب الإدارية، والبشرية، والتنموية لتحقيق أهداف التعليم العالي بكفاءة وجودة، وقد حدد الباحث في هذه الدراسة ثلاثة أبعاد رئيسية تمثل جوهر الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي، وهي: **جودة الإدارة، جودة الموظفين، والتحسين المستمر**، وتستند هذه الأبعاد إلى ما ورد في عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الأداء الجامعي من منظور شامل ومتكامل، يربط بين القيادة الأكاديمية، وكفاءة العاملين، وقدرة المؤسسة على التطوير المستدام.

## 1- جودة الإدارة (Administrative Quality)

تُمثل جودة الإدارة في المؤسسات التعليمية العنصر التنظيمي الذي يضبط إيقاع العملية التعليمية ويرسم إطارها الاستراتيجي، و تتجلى في قدرة القيادة الجامعية على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، واتخاذ القرار القائم على المعلومات، وتُشير دراسة العساف (2023) إلى أن جودة الإدارة تُعد حجر الزاوية في ضبط الأداء التعليمي، حيث إن نجاح أي سياسة أكاديمية مرهون بقدرة الإدارة على تنفيذها بكفاءة وشفافية وعدالة.

كما تؤكد عبد الحميد وآخرون (2022) أن جودة الإدارة تُقاس من خلال وضوح الهيكل التنظيمي، وفاعلية قنوات الاتصال، ودقة الإجراءات، ومشاركة أصحاب المصلحة في صناعة القرار، وتأثير الإدارة بشكل مباشر على دعم الكادر الأكاديمي، وتحفيز بيئة الابتكار، وتوفير الموارد التكنولوجية، وهو ما ينعكس على نتائج الطلبة ومخرجات المؤسسة.

## 2- جودة الموظفين (Staff Quality)

تُعد جودة الموظفين الأكاديميين والإداريين أحد أهم محددات الأداء التعليمي، إذ أن كفاءة الأفراد العاملين في المؤسسة تمثل المحرك الأساسي لنجاح البرامج والمقررات والأنشطة، ويرى خلاف (2022) أن جودة أعضاء هيئة التدريس والموظفين ترتبط بعدة عناصر، منها: المؤهلات العلمية، والخبرة، والالتزام الوظيفي، والتفاعل مع الطلبة، والقدرة على استخدام التكنولوجيا التعليمية.

كما توضح دراسة Purwanto et al. (2021) أن الأداء المؤسسي في الجامعات يتأثر بدرجة كبيرة بسلوكيات الموظفين، مثل السلوك التنظيمي الإيجابي، روح المبادرة، التعاون، والابتكار في الأداء اليومي، فترى العالما والحياسي (2023) أن جودة العاملين تُعد محددًا رئيسيًا لمكانة الجامعة، وأن تطوير الموارد البشرية في الجامعات هو مدخل استراتيجي لتحقيق التميز التعليمي والإداري.

### 3- التحسين المستمر (Continuous Improvement)

يُعد التحسين المستمر البعد الديناميكي في الأداء التعليمي، وهو الذي يميز المؤسسات الجامعية المتقدمة عن غيرها، إذ يُعبر عن مدى التزام المؤسسة بمراجعة أدائها دوريًا، وتحديد جوانب القصور، وتطبيق استراتيجيات تطوير قائمة على الأدلة والبيانات، وتشير دراسة الغامدي (2024) إلى أن التحسين المستمر يُعد شرطًا أساسيًا لاعتماد الجودة، ويتطلب آليات مثل تقييم الأداء، التغذية الراجعة، التطوير المهني، وتحديث المناهج بناءً على تحليل نواتج التعلم.

كما يربط Yağcı (2022) بين التحسين المستمر واستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات التعليمية في التنبؤ بالأداء، واتخاذ قرارات تصحيحية مبكرة، ويرى أن الجامعات التي تُكرّس ثقافة التقييم والتحسين، تحقق مستويات أعلى من رضا الطلبة، وفاعلية البرامج، واستدامة التميز.

وترى الباحثة أن هذه الأبعاد الثلاثة (جودة الإدارة، جودة الموظفين، والتحسين المستمر) تشكل معًا منظومة متكاملة ومتراصة، حيث تُمثل الإدارة العقل المفكر والمنظم، بينما يُشكل الموظفون الأداة التنفيذية، ويضمن التحسين المستمر ديمومة التطور والاستجابة للتغيرات، كما تؤمن بأن إغفال أي من هذه الأبعاد يؤدي إلى خلل في الأداء العام، ويؤثر سلبيًا على مخرجات العملية التعليمية وجودتها.

## رابعًا: العوامل المؤثرة في الأداء التعليمي

يتأثر الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي بمجموعة واسعة من العوامل التي تتفاعل فيما بينها لتحدد مستوى الكفاءة والفعالية التي تُدار بها العملية التعليمية، وتُصنّف هذه العوامل في الأدبيات الحديثة إلى: عوامل تنظيمية، بشرية، تقنية، ثقافية، وبيئية. ويتطلب تحسين الأداء فهمًا دقيقًا لهذه العوامل، ورصدًا مستمرًا لمدى تأثيرها، وتصميم استراتيجيات للتعامل معها بما يضمن جودة المخرجات التعليمية واستدامة التطوير.

ويشير المهدي (2024) إلى أن العوامل التنظيمية تُعد من أبرز محددات الأداء التعليمي، وتشمل:

1. وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية حيث يساهم وضوح التوجهات الإستراتيجية في توحيد الجهود وتحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
2. الاستقرار الإداري والهيكلية، إذ أن التغيرات المتكررة في القيادة أو في اللوائح تخلق بيئة غير مستقرة تقلل من فاعلية الأداء.
3. وجود آليات فعالة للتخطيط والمتابعة مثل نظم تقييم الأداء، وبطاقات الأداء المتوازن، التي تُستخدم لتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية.

كما يشير خلاف (2022) إلى أن هناك مجموعة من العوامل البشرية التي تؤثر بشكل مباشر على جودة الأداء، من أبرزها:

1. كفاءة أعضاء هيئة التدريس وخبراتهم التعليمية، حيث يمثلون الركيزة الأولى في نقل المعرفة وبناء القدرات.
2. مستوى الحافز الوظيفي والرضا المهني، والذي يؤثر على انخراط العاملين في تطوير الذات والمساهمة في تحسين البيئة التعليمية.
3. قدرة الموظفين على العمل الجماعي والتعاون بين الوحدات، مما يُعزز فاعلية التنفيذ ويقلل من المعوقات التشغيلية.

أما (Rajabalee & Santally (2021) فيؤكدان على أهمية العوامل التقنية، ويريان أن البيئة الرقمية المتطورة أصبحت عنصرًا حاسمًا في الأداء وتشمل:

1. توفر البنية التحتية التكنولوجية المناسبة، مثل الشبكات السريعة، وأنظمة التعلم الإلكتروني الحديثة.
2. سهولة الوصول إلى الموارد التعليمية الرقمية، ما يزيد من فرص التعلم الذاتي والتفاعلي.
3. كفاءة الأنظمة المعلوماتية في دعم اتخاذ القرار الأكاديمي، من خلال تحليل البيانات وتقديم تقارير دقيقة عن أداء الطلبة والبرامج.

كما يشير (Yağcı (2022 إلى أن التحليل الذكي للبيانات التعليمية بات يُعد من العوامل المستجدة ذات التأثير العالي، حيث يُسهم في:

1. التنبؤ بمشكلات التحصيل وانخفاض الأداء قبل وقوعها، من خلال تتبع أنماط سلوك الطلبة.
2. تخصيص المحتوى التعليمي بما يتناسب مع احتياجات كل طالب، ما يُعزز من فاعلية التعلم.
3. اتخاذ قرارات تطوير مبنية على الأدلة وليس الحدس، مما يزيد من دقة السياسات الأكاديمية.

و توضح الغامدي (2024) أن من بين العوامل التي تعيق الأداء التعليمي في بعض الجامعات:

1. ضعف التكامل بين الوحدات الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى تضارب أو ازدواجية في المهام.
2. قلة المشاركة الفعلية في عمليات التقويم الذاتي والجودة، وهو ما يُضعف من فرص التحسين.
3. غياب ثقافة التعلم المؤسسي والمحاسبة الأكاديمية، مما يجعل المؤسسة تعمل بأسلوب رد الفعل لا المبادرة.

وترى الباحثة أن الأداء التعليمي يتأثر بمنظومة مركبة من العوامل المتداخلة، حيث لا يمكن تحقيق أداء متميز إلا من خلال تكامل القيادة الواعية، والبنية التحتية التقنية، والموارد البشرية المؤهلة، وثقافة الجودة، وأن العوامل التقنية والبشرية والتنظيمية يجب أن تُدار باستراتيجية مرنة تستند إلى البيانات والتحليل المستمر، مع التركيز على تحفيز العاملين، وتبسيط الإجراءات، وتحديث الأدوات التعليمية، وتدعيم ثقافة التحسين المستمر.

## خامسًا: التحديات التي تواجه تحسين الأداء التعليمي

رغم ما تبذله مؤسسات التعليم العالي من جهود لتطوير جودة أدائها التعليمي، إلا أنها تواجه العديد من التحديات التي تُعيق تحقيق الأداء الأمثل. وتتراوح هذه التحديات بين عوامل هيكلية وتنظيمية، وبشرية، وتكنولوجية، وثقافية، وهي غالبًا ما تكون مترابطة وتؤثر بشكل تراكمي على مخرجات العملية التعليمية، وتشير الأدبيات إلى أن معالجة هذه التحديات تتطلب قيادة تعليمية واعية، وسياسات مؤسسية مرنة، وثقافة تنظيمية داعمة للتغيير والتطوير.

ويشير عبد الحميد وآخرون (2022) إلى أن من أبرز التحديات التي تواجه تحسين الأداء التعليمي في الجامعات:

1. ضعف نظم التقييم والمتابعة، حيث تفتقر بعض المؤسسات إلى مؤشرات أداء واضحة وموحدة، مما يصعب قياس التطور وتحديد نقاط القصور.

2. غياب آليات ربط الخطط الأكاديمية بالأداء الفعلي، إذ توضع خطط تعليمية جيدة على الورق دون تطبيق فعلي مدعوم بمتابعة مستمرة.

3. البيروقراطية الإدارية وتعقيد الإجراءات، التي تؤثر على سرعة اتخاذ القرار الأكاديمي وتحدّ من مرونة التطوير.

كما يشير زباره والفايز (2024) إلى تحديات تتعلق بالبنية التحتية ومصادر التمويل، من أبرزها:

1. ضعف التمويل المخصص للتطوير التعليمي، مما يحد من قدرة المؤسسات على تحديث المناهج، أو تحسين المرافق، أو تقديم برامج تدريبية متقدمة.

2. نقص الموارد التكنولوجية الحديثة، لا سيما في المؤسسات الناشئة أو ذات الموقع الجغرافي الطرقي.

3. الاعتماد على أساليب تدريس تقليدية رغم توافر التكنولوجيا، ما يشير إلى فجوة بين الإمكانيات المتاحة وطرق التفعيل.

أما Rajabalee & Santally (2021) فيلفتان إلى تحديات مرتبطة ببيئة التعليم الرقمي، منها:

1. ضعف مهارات التفاعل الرقمي لدى بعض أعضاء هيئة التدريس، مما يؤثر على فعالية التدريس الإلكتروني.

2. انخفاض التفاعل والاندماج الأكاديمي لدى الطلبة في البيئات الافتراضية، مقارنةً بالصفوف التقليدية.

3. نقص التكامل بين الأنظمة التعليمية والتقويمية، مما يعيق استخلاص بيانات دقيقة لتحسين الأداء.

وتشير العساف (2023) إلى تحديات ثقافية وتنظيمية، تشمل:

1. ضعف ثقافة الجودة والتحسين المستمر، حيث يُنظر إلى تقييم الأداء في بعض المؤسسات كأداة رقابية لا تنموية.

2. مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين، لا سيما عند إدخال أنظمة أو سياسات جديدة قد تتطلب تدريباً أو

جهوداً إضافية.

3. نقص الشفافية في تقييم أداء الموظفين، مما يخلق شعوراً بعدم العدالة ويُضعف الدافعية نحو التطوير.

وترى الباحثة أن تحديات تحسين الأداء التعليمي في مؤسسات التعليم العالي لا تقتصر على الموارد، بل تمتد إلى غياب

الرؤية المتكاملة، وضعف المشاركة، وتداخل المسؤوليات، والافتقار إلى ثقافة التقييم البناء. ولتجاوز هذه التحديات،

يجب تبني نهج شمولي

## المبحث الثالث: القيادة التحويلية

### تمهيد

في ظل التغيرات الجذرية التي تشهدها مؤسسات التعليم العالي بفعل التحول الرقمي، أصبح من الضروري ألا تقتصر جهود التحديث على الجانب التقني فقط، بل أن تمتد لتشمل الأنماط القيادية القادرة على قيادة التغيير وتعظيم أثره على الأداء، وهنا برزت القيادة التحويلية كواحدة من أكثر الأنماط القيادية توافقًا مع متطلبات التحول المؤسسي والتربوي، نظرًا لما تمتاز به من تحفيز الأتباع، وبناء الرؤية، وتمكين الموظفين، وتوجيههم نحو الابتكار والتحسين المستمر.

تُعد القيادة التحويلية نموذجًا فاعلاً في بيئات التغيير، حيث أثبتت العديد من الدراسات أن هذا النمط من القيادة يسهم في تعزيز الثقافة التنظيمية، والالتزام الوظيفي، وسلوك المواطنة، والإبداع، والمسؤولية المجتمعية، مما يُفضي في النهاية إلى تحسين الأداء في مختلف مستوياته، لا سيما في قطاع التعليم، وقد حظي هذا النموذج باهتمام متزايد في السياق العربي، لا سيما في المملكة العربية السعودية، نظرًا لموائمته لرؤية التحول الوطني الرقمي التي تقودها المؤسسات الأكاديمية في الوقت الراهن.

### أولاً: تعريف القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من أبرز أنماط القيادة الحديثة التي تُركّز على إحداث تغيير جوهري وإيجابي في سلوكيات الأفراد وأدائهم، من خلال التأثير في دوافعهم وتحفيزهم نحو الإنجاز، وتشجيعهم على تجاوز أهدافهم الشخصية لخدمة أهداف المؤسسة، وقد اكتسب هذا النمط القيادي اهتمامًا متزايدًا في الأدبيات الإدارية والتربوية لكونه يدمج بين البعد الإنساني والبعد الاستراتيجي، ويُعد الأكثر مواءمة للبيئات الديناميكية المعاصرة، لا سيما في سياق التحول الرقمي.

ويُعرف Purwanto (2022) القيادة التحويلية بأنها "أسلوب قيادي يركّز على تطوير الأفراد وتحفيزهم فكريًا وعاطفيًا، وتمكينهم من تحقيق نتائج تتجاوز التوقعات، من خلال تعزيز الثقة، والتأثير الإيجابي، وبناء علاقات قائمة على

الاحترام المتبادل"، كما تُشير Knezović & Drkić (2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل "قدرة القائد على إلهام الموظفين وتحفيزهم لتوليد أفكار مبتكرة، وتجاوز طرق التفكير التقليدية، والانخراط في سلوكيات إبداعية تعزز أداء المؤسسة".

و يرى Hawkes et al. (2021) أن القيادة التحويلية "ترتبط بشكل وثيق بمستويات عالية من التفاعل المهني والارتباط بالعمل، لأنها تخلق مناخًا نفسيًا إيجابيًا يتميز بالدعم، والتمكين، والتقدير، مما يؤدي إلى تعزيز الرفاهية الوظيفية وتحقيق مستويات أداء مرتفعة".

و عرّفها الغويري (2022) بأنها "أسلوب قيادي يهدف إلى إحداث تحول جذري في سلوك الأفراد واتجاهاتهم من خلال التأثير المثالي، والتحفيز الإلهامي، والتشجيع على التفكير الإبداعي، والاهتمام الفردي"، مشيرًا إلى أن هذا النمط من القيادة يُسهم في تحسين أداء العاملين وبناء ثقافة تنظيمية إيجابية.

ويرى صالح (2022) أن القيادة التحويلية "تُعزز الالتزام الوظيفي وتُحفّز الأفراد على الإبداع والتميز، من خلال رؤية تنظيمية ملهمة، والتفاعل مع الحاجات الفردية للعاملين، ما يؤدي إلى تحسين جودة الموارد البشرية".

أما بلحاج (2024) فقد تناول القيادة التحويلية من منظور الإبداع التنظيمي، وعرّفها بأنها "قدرة القائد على التأثير في مرؤوسيه بما يؤدي إلى تطوير بيئة عمل تشجع على الابتكار، وتقلل من مقاومة التغيير، وتزيد من الثقة الذاتية لدى العاملين".

وأشارت دراسة البركاني (2024) إلى أن القيادة التحويلية تُسهم في تحسين عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الخدمية من خلال بث روح الفريق، وتعزيز المشاركة الفعالة، وتحفيز الأفراد على تحمل المسؤولية التنظيمية.

وفي دراسة Yücel (2021)، تم التأكيد على أن هذا النمط القيادي يُعد أداة استراتيجية لتقليل النوايا نحو ترك العمل، وتعزيز الأداء، لا سيما في فترات الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، حيث ساعدت القيادة التحويلية في خلق بيئة مستقرة ومتفائلة.

انطلاقاً من الأدبيات السابقة، ترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل نمطاً قيادياً ديناميكياً وإنسانياً في آنٍ معاً، يركز على بناء الإنسان وتمكينه من خلال رؤية مستقبلية ملهمة، وتحفيز داخلي مستدام، وتفاعل مهني عميق.

### ثانياً: أهمية القيادة التحويلية في بيئة التعليم العالي

تُعد القيادة التحويلية من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات التعليمية المعاصرة، حيث تسهم في تحقيق التميز الأكاديمي، وتطوير أداء الكوادر، وخلق بيئة تعليمية ديناميكية محفزة للإبداع، وقد بات من المسلم به أن النمط القيادي داخل مؤسسات التعليم العالي لا يقل أهمية عن جودة البرامج أو كفاءة الموارد؛ فالقادة التحويليون يمتلكون القدرة على إلهام أعضاء هيئة التدريس والإداريين، وخلق ثقافة مؤسسية قائمة على التحفيز، والانتماء، والتحسين المستمر.

ويشير Purwanto et al. (2021) إلى أن القيادة التحويلية تمثل أحد أبرز العوامل التي تؤثر على أداء الجامعات، من خلال تعزيز جودة الحياة الوظيفية، ورفع مستوى الانخراط الأكاديمي، وتحفيز التفكير الابتكاري بين أعضاء هيئة التدريس، كما تُسهم في توجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف المؤسسية بشكل تشاركي وفعال.

و تؤكد Saad Alessa (2021) أن أهمية القيادة التحويلية في الجامعات السعودية تتجلى في قدرتها على تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، وتحقيق التوازن بين السلطة والمسؤولية، وتحفيز العاملين للمشاركة في التخطيط والتطوير، مما ينعكس على جودة التعليم والبحث وخدمة المجتمع.

أما Hawkes et al. (2021) فيرون أن هذا النمط من القيادة يسهم في رفع معدلات الاندماج الوظيفي (Work Engagement)، وتوفير مناخ نفسي داعم يُعزز من قدرة العاملين على الأداء بكفاءة، ويزيد من التزامهم المهني، لا سيما في البيئات التعليمية التي تتطلب مستوى عالياً من التفاعل الأكاديمي والتربوي.

وتشير دراسة السلمي وشعبي (2024) إلى أن القيادة التحويلية تلعب دوراً حيوياً في تعزيز السمعة المؤسسية للمؤسسات التعليمية، من خلال بناء صورة ذهنية إيجابية عن الجامعة تقوم على المبادرة، والانضباط، والتفاعل الإيجابي، وهي عوامل تسهم في رفع ثقة المجتمع والطلبة.

وترى الغويري (2022) أن أهمية القيادة التحويلية تنبع من قدرتها على إحداث تحول ثقافي في بيئة العمل الجامعي، وذلك عبر:

1. بناء الثقة التنظيمية والاحترام المتبادل بين القادة والعاملين.
2. تطوير القدرات الذاتية والاحترافية للعاملين في المؤسسات التعليمية.
3. تحقيق التكامل بين الأداء الفردي والمؤسسي، بما ينعكس على جودة التعليم والخدمة المجتمعي

أما الصفار (2024) فيؤكد أن القيادة التحويلية تمثل قوة دفع حقيقية نحو بناء السمعة المؤسسية وتحسين التصنيف الأكاديمي للجامعات، حيث تُرسخ قيم التميز، والمساءلة، والمشاركة، وتُشجع على تنفيذ المبادرات التطويرية القائمة على الابتكار.

و أشارت مغازي والبحيري (2023) إلى أن القيادة التحويلية تعزز من سلوك العمل المبتكر لدى أعضاء هيئة التدريس، خاصة عندما يُمنحون الثقة والحرية الأكاديمية والفرص لتصميم المناهج أو تقديم مقترحات لتحسين الأداء الأكاديمي. انطلاقاً مما سبق، يرى الباحث أن أهمية القيادة التحويلية في التعليم العالي تنبع من قدرتها على إحداث تحول حقيقي في الثقافة الأكاديمية، وتعزيز الدافعية الذاتية، وتوجيه الطاقات البشرية نحو أهداف استراتيجية بعيدة المدى.

### ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية

تُعد القيادة التحويلية من أكثر الأنماط القيادية تحليلاً في الأدبيات الإدارية الحديثة، وقد تم تحديد أبعادها من قبل العديد من الباحثين ضمن إطار نظري يُسلط الضوء على المكونات الجوهرية التي من شأنها إحداث التغيير التنظيمي المستدام. ومن بين الأبعاد التي تتكرر بشكل جوهري في الدراسات التطبيقية: الدافعية الإلهامية، التأثير المثالي، والاعتبارات الفردية، وهي الأبعاد التي يتبناها هذا البحث لقياس القيادة التحويلية في بيئة التعليم العالي.

#### 1- الدافعية الإلهامية (Inspirational Motivation)

تُشير الدافعية الإلهامية إلى قدرة القائد على صياغة رؤية مستقبلية ملهمة ومشتركة، تُحفّز الأفراد وتدفعهم إلى بذل جهد إضافي وتجاوز الأهداف التقليدية، فالقائد التحويلي لا يكتفي بتوجيه مرؤوسيه نحو الأهداف، بل يُلهمهم لإدراك قيمة ما يقومون به، ويمنحهم إحساسًا بالرسالة الكبرى للمنظمة. وتُعد هذه السمة من أبرز ما يميز القيادة التحويلية، إذ تُسهم في رفع مستوى الالتزام المهني والولاء التنظيمي.

ويشير Hawkes et al. (2021) إلى أن القادة الذين يمارسون الدافعية الإلهامية ينجحون في خلق بيئة عمل تُشعل الحماس وتُعزز مشاعر الانتماء الجماعي، ما يؤدي إلى اندماج وظيفي قوي، لاسيما في المؤسسات التعليمية، كما يوضح Purwanto (2022) أن هذا البُعد يؤدي إلى تحفيز الموظفين نحو التفكير في الأهداف بعيدة المدى، لا مجرد تنفيذ المهام الوظيفية الروتينية.

وقد بينت دراسة البركاني (2024) أن القادة التحويليين الذين يستخدمون هذا الأسلوب قادرون على تنشيط طاقات الأفراد، وتحقيق تكامل بين الطموحات الفردية والرؤية المؤسسية، مما يُنتج أداءً أكثر اتساقًا واستدامة.

## 2. التأثير المثالي (Idealized Influence)

يعكس التأثير المثالي الجانب الأخلاقي والقُدوة القيادية داخل المؤسسة، حيث يُنظر إلى القائد التحويلي بوصفه نموذجًا يُحتذى به في القيم والسلوك والقرارات، ويكمن جوهر هذا البُعد في قدرة القائد على بناء علاقة مبنية على الاحترام المتبادل، والثقة، والاستقامة، ما يجعل العاملين يتقنون بقراراته ويتبعونه بإرادتهم.

وبحسب Gerards et al. (2021)، فإن التأثير المثالي يُمثل ركيزة أساسية في القيادة الحديثة، حيث أن الموظفين لا يقتنعون فقط بما يقوله القائد، بل يتأثرون بسلوكه اليومي وشفافيته وتعامله الأخلاقي، كما يُظهر Knezović & Drkić (2021) أن وجود قائد يُجسد القيم التي تنادي بها المؤسسة يعزز من التماسك التنظيمي ويُقوّي هوية المؤسسة.

و يشير الغويري (2022) إلى أن القادة الذين يتمتعون بسمات التأثير المثالي ينجحون في تقليل التوترات التنظيمية، وتعزيز الانضباط الذاتي، ورفع مستوى الالتزام المؤسسي، خصوصًا في المؤسسات الحكومية التي تحتاج إلى نماذج قيادية يُعتمد عليها في التغيير.

أما الصفار (2024) فيؤكد أن التأثير المثالي لا يُسهم فقط في الأداء المؤسسي، بل يُعد جوهرًا في بناء السمعة التنظيمية، إذ إن سمعة القائد تنعكس مباشرة على صورة المؤسسة في أعين الجمهور والعاملين على السواء.

### 3- الاعتبارات الفردية (Individualized Consideration)

تمثل الاعتبارات الفردية التوجه الإنساني العميق داخل نموذج القيادة التحويلية، حيث يُولي القائد اهتمامًا حقيقيًا باحتياجات الموظفين، ويعمل على تمكينهم من خلال التوجيه والدعم والتدريب الفردي، فالقائد هنا لا يتعامل مع الموظفين ككتلة واحدة، بل يدرك اختلافاتهم، ويصمم أساليب القيادة والتطوير لتناسب قدراتهم وطموحاتهم.

تري (Yücel 2021) أن الاعتبارات الفردية تُسهم في تخفيض معدلات الدوران الوظيفي، وتُعزز من الرضا، نظرًا لأنها تُشعر الموظف بالتقدير والاهتمام الشخصي، ويُشير Purwanto et al. (2021) إلى أن هذا البُعد من القيادة يُسهم بفاعلية في تطوير أعضاء هيئة التدريس في الجامعات، إذ يُمنحون فرصًا للنمو الأكاديمي والمهني، ما يُعزز إنتاجيتهم واستقرارهم.

و أكد البشاري والجرافي (2024) أن الاعتبارات الفردية تُعد من أهم مكونات جودة الحياة الوظيفية، حيث ترفع الروح المعنوية وتُعزز التماسك الداخلي بين القادة والموظفين، كما أوضح صالح (2024) أن هذا البُعد يُفضي إلى زيادة فعالية التقييم والتطوير، لأنه يُبنى على معرفة دقيقة بقدرات كل فرد واهتماماته.

ويرى الباحث أن هذه الأبعاد الثلاثة تمثل منظومة قيادية متكاملة تُعيد تعريف العلاقة بين القائد والموظف في بيئات العمل الحديثة، وخصوصًا في التعليم العالي. ف"الدافعية الإلهامية" تحرك الطموح الجماعي، و"التأثير المثالي" يُرسخ البعد

القيمي والأخلاقي للقيادة، و"الاعتبارات الفردية" تُشكّل أساس التمكين والتقدير الشخصي. ويؤمن الباحث أن هذه الأبعاد تُعد مفتاحًا فعالًا لقيادة التحول الرقمي وتحقيق الأداء التعليمي المنشود في مؤسسات التعليم العالي.

#### رابعًا: دور القيادة التحويلية في تعزيز الأداء التعليمي

تُعد القيادة التحويلية من أكثر أنماط القيادة توافقًا مع متطلبات التعليم الجامعي الحديث، كونها تركز على بناء بيئة محفزة للتعلم، وتمكين الكوادر التعليمية، ورفع كفاءة الأداء من خلال التفاعل الإنساني والقيمي، و في مؤسسات التعليم لم تعد الإدارة التقليدية كافية لضمان جودة المخرجات، بل أصبح لزامًا تبني قيادة تُلهم الأفراد، وتُشعل الطموح الأكاديمي، وتُعزّز ثقافة الإنجاز المستدام.

وتشير دراسة (Rajabalee & Santally (2021 إلى أن القيادة التحويلية تُعد عنصرًا حاسمًا في تحفيز رضا وانخراط أعضاء هيئة التدريس في بيئات التعليم الإلكتروني والافتراضي، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء التدريسي والبحثي، ورفع مستويات رضا الطلبة، كما وجدت الدراسة أن القادة الذين يتبنون نمط القيادة التحويلية ينجحون في خلق ثقافة تعلم مستمرة، وتسهيل التكيف مع الأدوات الرقمية.

و توصلت دراسة (Reuter et al. (2021 إلى أن القيادة التحويلية تساهم في تطوير العادات التعليمية والسلوكية لدى الطلاب، من خلال خلق بيئة أكاديمية مشجعة، ومنظمة، وذات أهداف واضحة، وأشارت إلى أن تفاعل القائد مع الأفراد كعاملين وطلبة، من خلال التقدير والتحفيز، ينعكس مباشرة على الأداء التعليمي الجماعي.

وتؤكد (Akpa et al. (2021 في مراجعتها لعلاقة الثقافة التنظيمية بالأداء أن القيادة التحويلية تساهم في تشكيل ثقافة مؤسسية تركز على الإنجاز، والثقة، والمساءلة، مما يدعم جودة العمليات التعليمية والإدارية معًا، كما أوضحوا أن هذا النمط القيادي يعزز قدرة الجامعات على تحقيق نتائج استراتيجية من خلال استثمار المهارات الفردية، وتشجيع المبادرة الذاتية.

أما Carmona-Halty et al. (2021) فقد أشاروا إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة التحويلية والمشاركة النفسية الأكاديمية للطلبة، حيث تُسهم في خلق بيئة تعليمية تدعم الأمان النفسي، وتُحفّز الطالب على التعلم النشط، مما ينعكس على الأداء الأكاديمي والتحصيل العلمي.

و أوضحت دراسة Shahnnavazi et al. (2021) أن القيادة التحويلية ترفع من أداء العاملين في القطاعات الخدمية التعليمية، عبر التأثير على الالتزام المهني، والتعاون، وتحقيق الأهداف التنظيمية والتعليمية، واعتبرت أن هذا النمط القيادي من أكثر الأساليب فعالية في مواجهة التحديات المؤسسية المتغيرة.

وترى الباحثة أن القيادة التحويلية تمثل حجر الزاوية في تحسين الأداء التعليمي داخل الجامعات الحديثة، سواء من خلال تحفيز العاملين، أو دعم الطلبة، أو تطوير بيئة العمل الأكاديمي. فهي تسهم في تفعيل ممارسات التدريس التفاعلي، وتشجيع التجريب والابتكار، ورفع مستوى المسؤولية الذاتية لدى العاملين، مما يُفضي إلى أداء تعليمي أكثر كفاءة وتأثيراً واستدامة.

## المبحث الرابع الدراسات المرجعية

### 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

#### 1.7.1 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 متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموجرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى 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، 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. 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 للتحويل الرقمي، والبنية التحتية للتحويل 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 للتحويل الرقمي على استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة (أ).

كما أبرزت نتائج الدراسة أن أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحويل الرقمي، والبنية التحتية للتحويل الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية تؤثر بشكل منفرد معنويًا وإيجابيًا 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 ذا دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحويل الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحويل 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.

👉 دراسة (2024) Wang, Etal بعنوان: 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 سوق شانغهاي وشتشن 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 وشتشن 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.

### 2.7.1 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 الحوافز 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 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 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 ( أبوزؤيق 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 بأبعادها (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 لإدارة 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 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 بأبعاده (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 عابض 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. وظهور تباين 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.

### 3.7.1 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، الاستشارة 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 يمتلكون المعرفة، وإشراكهم وأخذ آرائهم في الاعتبار لضمان وجود رؤية واحدة تسود المنظمة.

📌 دراسة المعاينة وأبو 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)، الاستشارة 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، الاستشارة 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، و زيادة الدعم والتوجيه لتحقيق التميز التنظيمي بأبعاده ومن خلال تميز المرؤوسين وتميز الثقافة والتركيز على تميز الاستراتيجية والهيكل التنظيمي.

📖 دراسة باحصين وخوجلي (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، الاستشارة الفكرية، الاعتباريات 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، الاستشارة الفكرية، الاعتباريات 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، الاستشارة الفكرية، الاعتباريات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وبناء على النتائج تم الخروج بعدد من التوصيات أهمها: تبني نط 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 والرفي 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، والاستشارة 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 استشارة 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 وخصوصاً المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي.

📖 دراسة العزة و أبو 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، الاستشارة 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، الاستشارة 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، والاستشارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستشارة 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 جزءاً 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، الاستشارة الفكرية) في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مدراء الإدارات العليا والوسطى والتشغيلية في البنك الإسلامي الأردني والبالغ عددهم (471) موظفاً 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، 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. 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

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

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.

#### 4.7.1 ملخص الدراسات السابقة

| الدراسات التي تناولت التحول الرقمي |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1-الدراسة                          | حسين وعبدالمهدي. (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 على الأداء التنظيمي، بما يعني أنه كلما زاد التحول الرقمي يزيد معه الأداء التنظيمي بالمنظمة محل البحث. وبخصوص الفروق الديموغرافية والتنظيمية تم التوصل إلى عدم وجود فروق جوهرية بين آراء الذكور والإناث فيما يتعلق بمتغيرات البحث، بينما توجد فروق بين آراء مفردات العينة وفقا 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 متوسطا على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها ، وبينت نتائج البحث عدم وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك المستقصي منهم حول مستوى التحول الرقمي باختلاف الخصائص الديموغرافية، وعدم وجود اختلافات بين إدراك المستقصي 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         | 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                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | القدرات الديناميكية بأبعادها (قدرات الاستشعار، وقدرات التعلم وقدرات التكامل "الدمج"، وقدرات التنسيق)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير التابع        | التحول الرقمي بأبعاده (التمكين الرقمي، توليد القيمة، والتغييرات الهيكلية، والقيادة الرقمية، والتشغيل الرقمي المرن، وتنفيذ استراتيجية الأعمال رقمياً)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| المتغير الوسيط        | إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والتجديد الاستراتيجي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات | وتوصلت 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 |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>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.</p>             |
| الدراسة               | محمود (2022)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| أهداف الدراسة         | <p>هدف الدراسة قياس تطبيق أثر التحول الرقمي على الأداء المتوازن بشقيه المالي وغير المالي بمؤسسات قطاع الخدمات الصحية العاملة بالبيئة المصرية.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| المتغير المستقل       | التحول الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير التابع        | <p>الأداء المتوازن (البعد المالي وبعد العمليات الداخلية، وبعد العملاء، وبعد التعلم والنمو الأصالة)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| منهجية البحث          | <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> |
| أهم النتائج والتوصيات | <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</p>                                                                                                                                                |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>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.</p>                                                |
| الدراسة               | الأسرج ومحمد (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف الدراسة         | <p>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).</p>                                                   |
| المتغير المستقل       | <p>التحول الرقمي المتمثلة في وجود استراتيجية للتحول الرقمي، والبنية التحتية للتحول الرقمي، والتدريب على تكنولوجيا المعلومات، والموارد البشرية ذوي المعرفة، والمهارات الرقمية.</p>                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | استدامة الميزة التنافسية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | <p>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.</p>                                                            |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>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</p> |

|                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تؤثر بشكل منفرد معنويا وإيجابيا على الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة (أ). |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>الدراسة</b>                                                                           | <b>حماد (2020)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>أهداف الدراسة</b>                                                                     | هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>المتغير المستقل</b>                                                                   | التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>المتغير التابع</b>                                                                    | أداء العاملين                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>منهجية البحث</b>                                                                      | المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تصميم استمارة استقصاء وزعت على عينة الدراسة البالغة ٣١٨ مفردة من العاملين بالشركة محل الدراسة.                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>أهم النتائج والتوصيات</b>                                                             | 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. |
| <b>الدراسة</b>                                                                           | <b>Wang, Etal (2024)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>أهداف الدراسة</b>                                                                     | العلاقة بين التحول الرقمي للشركات المصنعة المصدرة وأدائها التجاري والتصديري، مع التركيز على الشركات المصنعة المصدرة في الصين من خلال تحليل تجريبي. درست الدراسة تأثير التحول الرقمي على أداء الشركات. باستخدام نظرية الموارد المستندة إلى النظرية التجارية                                                                                                                                                                           |
| <b>المتغير المستقل</b>                                                                   | التحول الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
| 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<br>والتوصيات |
| <b>Teng, X., Wu, Z., &amp; Yang, F. (2022)</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 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<br>والتوصيات |

| المجموعة الثانية : الدراسات التي تناولت الأداء التعليمي وعلاقته بالمتغيرات الأخرى. |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة                                                                            | (الجبوري وبنى خالد، 2019)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهداف 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 (فيلادلفيا، وجدارا، وجرش وعجلون الوطنية واريذ الاهلية في اقليم الشمال                                                                                                                                                              |
| المتغير المستقل                                                                    | نظم معلومات الموارد البشرية المتمثلة بـ (نظام الاجور. كافة الحوافز والاجازات، ونظام الاختيار والاستقطاب، ونظام التدريب، ونظام التقاعد والاستقالات ونظام إدارة التعلم                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| المتغير التابع                                                                     | أداء الجامعات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهجية البحث                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| أهم النتائج والتوصيات                                                              | 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 دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد العينة نحو نظم معلومات الموارد البشرية تبعاً للمتغيرات الديموغرافية (الفئة العمرية، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة |
| الدراسة                                                                            | ( أبوزؤيق وأوبكر، 2021 )                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 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                                                                                                                                                                                                    |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المتغير المستقل       | ضمان الجودة بأبعاده جودة المدخلات، وجودة العمليات، وتدقيق الجودة                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| المتغير التابع        | أداء الجامعات بأبعادها (جودة المخرجات الطلابية، والابداع والابتكار، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع ودعم الادارة العليا                                                                                                                                                                                                                     |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهم النتائج والتوصيات | 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.                                                                                                                                                |
| الدراسة               | (الحمد وأبوبكر، 2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 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                                                                             |
| المتغير المستقل       | أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده الرؤية، الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | أداء الجامعات الأردنية الخاصة بأبعاده (جودة المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير الوسيط        | الجودة الشاملة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| أهم النتائج والتوصيات | 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 |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | <p>جودة المخرجات التعليمية.. وجود اثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط الاستراتيجي بأبعاده<br/>الرؤية الرسالة، المسح البيئي الأهداف الاستراتيجية في أداء الجامعات بأبعادها (جودة<br/>المخرجات التعليمية، البحث العلمي، المسؤولية الاجتماعية من خلال إدارة الجودة الشاملة<br/>كمتغير وسيط.</p>   |
| الدراسة               | دراسة عايش وعمر (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهداف الدراسة         | <p>هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه<br/>الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية في أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية،<br/>المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء البحث العلمي)</p>                                                 |
| المتغير المستقل       | التخطيط الاستراتيجي بأبعاده التحليل البيئي، التوجه الاستراتيجي، صياغة الاستراتيجية                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير التابع        | <p>أداء الجامعات اليمنية بأبعاده الربحية، الحصة السوقية، المسؤولية المجتمعية، رضا العملاء<br/>البحث العلمي)</p>                                                                                                                                                                         |
| منهجية البحث          | استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                  |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>أظهرت نتائج الدراسة وجود اهتمام بممارسة أبعاد التخطيط الاستراتيجي في الجامعات<br/>اليمنية. وظهور تباين بمستوى تحقيق أبعاد أداء الجامعات، واهم توصيات الدراسة ضرورة<br/>التركز بشكل أكبر على ممارسة الجامعات للتخطيط الاستراتيجي بجميع أبعاده لما له من أثر<br/>إيجابي على أدائها</p> |

| المجموعة الثالثة : الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية |                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسة                                                   | الزومان (2021)                                                                                                                                                                          |
| أهداف الدراسة                                             | <p>هدفت الدراسة إلى تعرف أثر القيادة التحويلية على تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة<br/>الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وأي من أبعاد القيادة التحويلية (الجاذبية أو التأثير المثالي،</p> |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين) أكثر تأثيراً من وجهة نظر العاملين في هذه الأجهزة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية (الجاذبية أو التأثير المثالي، الحفز الإلهامي، الاستشارة الفكرية والاهتمام الإنساني للعاملين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| المتغير التابع        | إدارة المعرفة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| منهجية البحث          | اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، بعد التأكد من صدقها وثباتها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهم النتائج والتوصيات | 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. 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. |
| الدراسة               | المعاينة وأبو زيد (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة إلى تحديد أثر القيادة التحويلية وأبعادها التأثير المثالي (الكاريزما)، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التحفيز التمكين على تحقيق التميز التنظيمي في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي (الكاريزما)، التحفيز الإلهامي، الاستشارة الفكرية الاعتبارية الفردية، التمكين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير التابع        | التميز التنظيمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>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، الاستشارة 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:</p> <p>1 - زيادة الدعم والتوجيه نحو ممارسة القيادة التحويلية بأبعادها والتركيز على بعدي التمكين وبعد الاعتبارية الفردية.</p> |
| <p><b>الدراسة</b></p>               | <p>باحصين وخوجلي (2020)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p><b>أهداف الدراسة</b></p>         | <p>هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) على الأداء المؤسسي بمؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>المتغير المستقل</b></p>       | <p>القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p><b>المتغير التابع</b></p>        | <p>الأداء المؤسسي</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>منهجية البحث</b></p>          | <p>استخدم الباحث في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، مستفيدا من المنهج التاريخي، ودراسة الحالة كمنهج مساعد. مستخدما أداة الاستبانة</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>أهم النتائج والتوصيات</b></p> | <p>توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة أبعاد القيادة التحويلية الخمسة (التأثير المثالي، التحفيز، الاستشارة الفكرية، الاعتبارات الفردية، التمكين) والأداء المؤسسي في مؤسسة صلة للتنمية بالجمهورية اليمنية. وأوصا الدراسة بضرورة تبني نمط القيادة التحويلية بأبعاده الخمسة في مؤسسة صلة للتنمية والمنظمات المماثلة. العمل</p>                                                                                                                                                                                                        |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                       | على تدريب العاملين بمؤسسة صلة للتنمية على المهارات القيادية عموماً والقيادة التحويلية خصوصاً لأثرها في تحسين الأداء المؤسسي.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| الدراسة               | السليمان والشعار (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بأبعادها في الرضا الوظيفي بأبعاده بوجود تشاركية المعرفة كمتغير وسيط في شركات الأدوية الأردنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الإلهامي، والاستشارة الفكرية، والاعتبارات الفردية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير التابع        | الرضا الوظيفي بأبعاده (عدالة الأجر، وعدالة الترقية، وبيئة العمل الداخلية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| منهجية البحث          | لتحقيق أهداف الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| أهم النتائج والتوصيات | <p>توصلت الدراسة الحالية إلى 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) .</p> <p>وأوصت الدراسة بضرورة استقطاب شركات الأدوية الأردنية للمدراء الذين لديهم سمات قيادية ذات شخصية جاذبة ورؤية مستقبلية قادرة على استشارة 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 وخصوصاً المرتبطة بحياتهم المهنية والاجتماعية، لما لذلك من أثر إيجابي في تحسين رضاهم الوظيفي.</p> |
| الدراسة               | العزة و أبو حسين (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية) في التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة) في الهيئة المستقلة للانتخاب الأردن،                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية بأبعادها المتمثلة في (التأثير المثالي، الاستشارة الفكرية، الدافع الإلهامي، الاعتبارات الفردية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| المتغير التابع        | التوجه الاستراتيجي بأبعاده (التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الريادة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل وتفسير البيانات                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهم النتائج والتوصيات | توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، الاستشارة 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، والاستشارة الفكرية. وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت الباحثة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام إدارة الهيئة بالتأثير المثالي والاستشارة 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. |
| الدراسة               | حمودة وخشمان (2021)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| أهداف الدراسة         | هدفت هذه الدراسة بهدف التعرف إلى أثر القيادة التحويلية بكافة أبعادها في السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده في البنك الإسلامي الأردني.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية بأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الإلهامي، الاعتبارات الفردية، الاستشارة الفكرية)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| السلوك الإبداعي للموظفين بأبعاده (الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلات، الطلاقة، قبول المخاطرة)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير التابع        |
| اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | منهجية البحث          |
| توصلت الدراسة إلى وجود 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، الطلاقة، قبول المخاطرة) في البنك الإسلامي الأردني، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين نحو السلوك الإبداعي في البنك الإسلامي الأردني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، كما أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين 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. | أهم النتائج والتوصيات |
| (Shao & Wang )2019                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | الدراسة               |
| هدفت الدراسة التعرف إلى الكشف عن اليات التوسط بين سلوكيات القيادة التحويلية للمدير المباشر والإبداع الرقمي للموظفين في سياق التكنولوجيا الرقمية.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | أهداف الدراسة         |
| القيادة التحويلية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | المتغير المستقل       |
| الإبداع الرقمي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | المتغير التابع        |
| اعتمدت 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | منهجية البحث          |

|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| أهم النتائج والتوصيات | 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| الدراسة               | السعيدات والرابعة (2020)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| أهداف الدراسة         | هدفت الدراسة التعرف إلى أثر القيادة التحويلية على بناء الجدارات الجوهرية من خلال الالتزام التنظيمي متغيرا وسيطا في شركات الاتصالات الأردنية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| المتغير المستقل       | القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| المتغير التابع        | الجدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| منهجية البحث          | اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| أهم النتائج والتوصيات | 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 الجدارات 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 (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على بناء الجدارات الجوهرية، ووجود أثر لأبعاد القيادة التحويلية (تمكين الموظفين، تحمل المخاطرة والعمل كقدوة للموظفين) على الالتزام التنظيمي، ووجود أثر للالتزام التنظيمي على بناء الجدارات 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 الجدارات الجوهرية بأبعادها (تطوير |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p>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 الجدارات الجوهرية، واعتماد مفهوم التأثير المثالي لدى القادة العاملين في شركات الاتصالات الأردنية وذلك بالتصرف كنماذج يسعى العاملون لمحاكاتها.</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

### 5.7.1 أهم 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، وبقيائها 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 أيضاً 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 نظراً 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.

## 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.
- أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7 ، 605 - 658.
- أحمد، محمد نمر علي، محمود، أسامة أحمد حسنين، مهدي، محمد حسن أحمد، و أبو الغيط، جلال محمد. (2025). تأثير رأس المال الفكري على الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الحكومية بإقليم جنوب الصعيد. مجلة البحوث التجارية المعاصرة، مج39، ع1 ، 209 - 248.
- 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، مج16، ع2 ، 101 - 126.
- آل سعيد، فايز عبدالله محمد. (2023). القيادة التحويلية وأثرها على رضا العاملين. مسالك للدراسات الشرعية واللغوية والإنسانية، ع14 ، 83 - 160.
- 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 .
- البركاني، يوسف ضويحي. (2024). أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على مستشفى العام. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ملحق ، 64 - 88.

- البشاري، نجيب محمد يحيى، و الجرافي، هند يحيى محمد عبدالله. (2024). القيادة التحويلية وأثرها في جودة الحياة الوظيفية: دراسة ميدانية في الشركات اليمنية المصنعة للأدوية. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع95 ، 126 - 92.
- بلحاج، إبراهيم بلقاسم. (2024). أثر القيادة التحويلية في الإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية في المراكز الصحية الخاصة بمدينة الزاوية. مجلة الدراسات الاقتصادية، مج7، ع1 ، 227 - 196.
- بوطمين، منى، و بن لحرش، صراح. (2023). أثر القيادة التحويلية على درجة الاختراق الوظيفي: دراسة حالة مديرية البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بخنشلة. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، مج10، ع1 ، 226 - 202.
- جاب الله، عاطف مصطفى حسن، الشنهاي، وائل زكريا الصاوي، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2023). تأثير التحول الرقمي على الأداء المستدام: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، مج2، ع7 ، 90 - 57.
- جافو، مي نزيه، و الحربي، تھاني إبراهيم الأحمد. (2025). تأثير التحول الرقمي على أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين في وزارة العدل بمحافظة جدة بالمملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع77 ، 519 - 477.
- الجبوري، عدنان جمعة عبدالله، و بني خالد، طارق عودة عيد. (2019). اثر نظم معلومات الموارد البشرية على أداء الجامعات الخاصة الاردنية في اقليم شمال (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- جميعي، ريهان فهمي. (2023). أثر التحول الرقمي على التعليم الجامعي كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، ع31 ، 255 - 229.
- حريش، درويش محمد جبريل. (2023). أثر القيادة التحويلية في سلوك المواطنة التنظيمية. التواصل، ع48 ، 3 - 27.
- 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، مج7، ع2 ، 23 - 1 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.
- الخصاونة، معن يوسف، و الزوايدة، محمد علي. (2023). أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة على العاملين في الوظائف الإشرافية في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية. مؤتمّر للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مج38، ع6، 73 - 110.
- الخضران، عبدالله مبارك سعيد. (2023). دور القيادة التحويلية في تعزيز المسؤولية المجتمعية: دراسة تطبيقية على مديرية الشؤون الصحية بعسير. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج7، ملحق، 18 - 36.
- 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.
- خلاف، شيماء صبحي إبراهيم. (2022). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، مج59، ع2، 319 - 356.
- رضوان، مصطفى أحمد حامد وعصام أحمد البدري (2023). أثر التحول الرقمي على المتغيرات الاقتصادية الكلية. المجلة العلمية للبحوث التجارية، 50(3)، 379 - 402.
- زباره، يوسف عباس محمد، و الفايز، فايز بن عبدالعزيز سليمان. (2024). واقع أداء الجامعات اليمنية في ضوء منهجية بطاقة الأداء المتوازن. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ع150، 337 - 364.
- 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.

- السلمي، محمد خالد محمد، و شعبي، فيصل بن أحمد بن عابد. (2024). دور القيادة التحويلية في تعزيز السمعة التنظيمية: دراسة ميدانية على الموظفين الإداريين بالشؤون الصحية بمحافظة جدة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج8، ع7، 1 - 20.
- السليمان، فداء نايل عبدالله، و الشعار، قاسم إبراهيم عبدالكريم. (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 بطي 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.
- شحادة، مها خليل يوسف. (2022). تأثير أبعاد التحول الرقمي في النضج الرقمي للمصارف الإسلامية: بحث تطبيقي في البنوك الإسلامية الأردنية. مجلة ال أحمد، أميرة علي الشبراوي. (2023). العلاقة بين التحول الرقمي والابتكار: الدور الوسيط للتعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية على أعضاء هيئة التدريس بكلية التجارة جامعة المنصورة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج2، ع7، 605 - 658. جامعة القاسمية للاقتصاد الإسلامي، مج2، ع1، 53 - 106.
- الشمري، سحر أحمد مفلح، و عيساوي، فخري عبدالسلام. (2025). تأثير التحول الرقمي في فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة تطبيقية على القطاعات المصرفية والبنوك في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي، ع78، 697 - 727.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (2022). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة قراءات علمية في الأبحاث والدراسات القانونية والإدارية، ع13، 247 - 257.
- صالح، محمد عبدالله حسين. (2024). أثر القيادة التحويلية على أداء الموارد البشرية. مجلة الباحث للدراسات القانونية والقضائية، ع63، 530 - 538.

- الصفار، عادل محمد عبدالعزيز. (2024). دور القيادة التحويلية في بناء السمعة المؤسسية: دراسة تطبيقية على شركة المراعي في المملكة العربية السعودية. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع93، 214 - 250.
- الطيب، سحر حسن. (2024). تأثير التحول الرقمي على المرونة التنظيمية: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الحكومية في مصر. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج4، ع2، 163 - 255.
- 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.
- عاشوري، بدر الدين، سعيداني، محمد السعيد، و بن رويبة، مراد. (2023). الحوكمة ودورها في تطوير أداء الجامعات المحلية: دراسة حالة بلدية ورقلة. مجلة مجاميع المعرفة، مج9، ع1، 1 - 18.
- عبد الحميد، الشيماء عبدالرحمن، الخويت، سمير عبدالوهاب عبدالقادر، و الحرون، منى محمد. (2022). معوقات تطبيق مدخل إدارة الأداء بالجامعات المصرية. مجلة التربية في القرن 21 للدراسات التربوية والنفسية، ع21، 312 - 334.
- عبدالمنعم، مصطفى سيد خلف الله، و رضوان، كوكب أحمد محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي على اليقظة التنظيمية: دراسة ميدانية مطبقة على العاملين بفروع البنك الزراعي المصري بمحافظة الوادي الجديد. مجلة البحوث الإدارية والمالية والكمية، مج3، ع4، 239 - 304.
- العزب، عبدالمقصود محمد عبدالمقصود، قدرى، منى أحمد، و متولى، أيمن. (2023). أثر تطبيق تأثير التحول الرقمي على تمكين الموارد البشرية: دراسة تطبيقية على العاملين بديوان عام وزارة الصحة والسكان المصرية. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع1، 101 - 120.
- 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.

- العساف، خولة بنت صالح بن حمد. (2023). انعكاسات تطبيق فلسفة الجامعة المتجددة على أداء الجامعات السعودية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج16، ع3، 552 - 581.
- العلايا، فتحية أحمد حسين، و الحياسي، سماح محمد صالح. (2023). متطلبات تطوير أداء الجامعات اليمنية في ضوء أهداف التنمية المستدامة. مجلة جامعة البيضاء، مج5، ع4، 702 - 712.
- العمرين، 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.
- العنزي، خلود حمود خلف، غنايم، مهني محمد إبراهيم، و مجاهد، محمد إبراهيم عطوة. (2024). متطلبات تحسين الأداء التعليمي للمدرسة الثانوية بدولة الكويت. مجلة كلية التربية بالمنصورة، ع126، ج2، 596 - 613.
- الغامدي، عزة أحمد. (2024). إدارة الأداء الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء في الجامعات السعودية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، ع41، 443 - 494.
- الغويري، حسن محمد عيسى. (2022). أثر القيادة التحويلية في أداء الموظفين: دراسة حالة مديرية ضريبة الأبنية والأراضي في محافظة الزرقاء / الأردن. مجلة رماح للبحوث والدراسات، ع73، 339 - 362.
- متولي، أيمن حسن، كريم، أحمد شيرين، و أمين، إيمان. (2023). تأثير التحول الرقمي على الثقافة التنظيمية: التطبيق على قطاع الأسمنت في مصر. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع4، 1 - 21.
- مجاهد، آية سيد، و الإمام، وفقى السيد المتولي. (2024). تأثير التوجه بالسوق على أداء الجامعات: دراسة مقارنة. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج3، ع10، 225 - 278.
- محمد، رامي محمد. (2023). تأثير التحول الرقمي في تفعيل الرقابة عن بعد: دراسة ميدانية في الأمانة العامة لمحافظة اللاذقية. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، مج45، ع5، 479 - 497.
- 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.

- مطاوع، سعد عبد الحميد عبد الحميد، و المقاطي، عبدالله بن فهد علي. (2025). تأثير التحول الرقمي على الأداء المالي: دراسة تطبيقية على شركات الأدوية في المملكة العربية السعودية. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع13 ، 61 - 98.
- المعايطه، 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.
- مغازي، شيماء رشاد حداد، و البحيري، هشام محمد صبري. (2023). تأثير القيادة التحويلية على سلوك العمل المبتكر: الدور الوسيط لصياغة الوظيفة: دراسة تطبيقية. مجلة البحوث الإدارية، مج41، ع3 ، 1 - 39.
- مكاي، 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.
- المهدي، ياسر فتحي الهنداوي. (2024). القيادة وتنمية الأداء المستدام بالجامعات. مستقبل التربية العربية، مج31، ع142 ، 271 - 288.
- موافي، محمد فتحي طلبة، و بدوي، سحر محمد. (2024). تأثير التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للشركات. المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، ع25 ، 136 - 177.
- موسى، محمد صلاح السيد شلبي، و إسماعيل، إبراهيم يوسف فرحات. (2024). تأثير التحول الرقمي على الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على العاملين في شركات الاتصالات في جمهورية مصر العربية. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، مج9، ع2 ، 27 - 49.
- موقع البنك الدولي تاريخ الاطلاع: 20/5/2024  
<https://www.albankaldawli.org/ar/topic/digitaldevelopment/overvie>
- 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.
- نعمان، مرفت محمد السعيد مرسى. (2022). أثر القيادة التحويلية الخضراء على الابتكار الأخضر: الدور الوسيط للثقافة التنظيمية الخضراء. المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج29، ع2 ، 209 - 245.

- المطالي، محمد بن سليمان بن خلفان، العبري، خلف بن مرهون بن خلف، العمري، أيمن أحمد إبراهيم، و الفهدي، راشد بن سليمان بن حمدان. (2023). آليات مقترحة لتحسين أداء الجامعات العمانية في التصنيفات العالمية للجامعات. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج15، ع53، 23 - 46.
- الورثان، عدنان بن أحمد بن راشد. (2022). دور الاعتماد المؤسسي في تحسين أداء الجامعات السعودية. مجلة جامعة شقراء للعلوم الإنسانية والإدارية، مج9، ع1، 323 - 349.

### المراجع الأجنبية

- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 21582440211047576.
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372.
- Alzuod, M. A., Ghaith, M. M., Alshibli, A. H., & Tunsi, 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.

- Barba-Sánchez, V., Meseguer-Martínez, A., Gouveia-Rodrigues, R., & Raposo, M. L. (2024). Effects of digital transformation on firm performance: The role of IT capabilities and digital orientation. *Heliyon*, 10(6).
- 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
- Carmona-Halty, M., Salanova, M., Llorens, S., & Schaufeli, W. B. (2021). Linking positive emotions and academic performance: The mediated role of academic psychological capital and academic engagement. *Current psychology*, 40(6), 2938-2947.
- Cheng, Y., Zhou, X., & Li, Y. (2023). The effect of digital transformation on real economy enterprises' total factor productivity. *International Review of Economics & Finance*, 85, 488-501.
- 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
- Gaglio, C., Kraemer-Mbula, E., & Lorenz, E. (2022). The effects of digital transformation on innovation and productivity: Firm-level evidence of South African manufacturing micro and small enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121785
- Gerards, R., van Wetten, S., & van Sambeek, C. (2021). New ways of working and intrapreneurial behaviour: the mediating role of transformational leadership and social interaction. *Review of Managerial Science*, 15(7), 2075-2110
- Guo, L., & Xu, L. (2021). The effects of digital transformation on firm performance: Evidence from China's manufacturing sector. *Sustainability*, 13(22), 12844
- Hanaysha, J. R., & Alzoubi, H. M. (2022). Investigating the impact of benefits and challenges of IOT adoption on supply chain performance and organizational performance: An empirical study in Malaysia. *Uncertain Supply Chain Management*, 10(2), 537-550.
- Hawkes, A. J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2021). Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. In *Leadership and Supervision* (pp. 143-165). Routledge.
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesbock, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 123–139
- Jardak, M. K., & Ben Hamad, S. (2022). The effect of digital transformation on firm performance: evidence from Swedish listed companies. *The Journal of Risk Finance*, 23(4), 329-348

- Knezović, E., & Drkić, A. (2021). Innovative work behavior in SMEs: the role of transformational leadership. *Employee Relations: The International Journal*, 43(2), 398-415.
- Li, S., Gao, L., Han, C., Gupta, B., Alhalabi, W., & Almakdi, S. (2023). Exploring the effect of digital transformation on Firms' innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100317.
- 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,
- Purwanto, A. (2022). The role of transformational leadership and organizational citizenship behavior on SMEs employee performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39-45
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Sijabat, R., & Bernarto, I. (2021). The role of transformational leadership, organizational citizenship behaviour, innovative work behaviour, quality work life, digital transformation and leader member exchange on universities performance. *Linguistica Antverpiensia*.
- Rahman, S., & Mithun, M. N. A. S. (2021). Effect of social media use on academic performance among university students in Bangladesh. *Asian Journal of Education and Social Studies*, 20(3), 1-12

- Rajabalee, Y. B., & Santally, M. I. (2021). Learner satisfaction, engagement and performances in an online module: Implications for institutional e-learning policy. *Education and Information Technologies*, 26(3), 2623-2656
- Reuter, P. R., Forster, B. L., & Brister, S. R. (2021). The influence of eating habits on the academic performance of university students. *Journal of American College Health*, 69(8), 921-927.
- Saad Alessa, G. (2021). The dimensions of transformational leadership and its organizational effects in public universities in Saudi Arabia: A systematic review. *Frontiers in psychology*, 12, 682092.
- Shahnavaizi, A., Eshkiki, M. F., Shahnavaizi, H., & Bouraghi, H. (2021). The effect of perceived organizational climate on the performance of nurses in private hospitals. *J Clin Res Paramed Sci*, 10(2), e108532.
- 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>
- Yağcı, M. (2022). Educational data mining: prediction of students' academic performance using machine learning algorithms. *Smart Learning Environments*, 9(1), 11
- 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

- Yücel, I. (2021). Transformational leadership and turnover intentions: the mediating role of employee performance during the COVID-19 pandemic. *Administrative Sciences*, 11(3), 81.