

# القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي "دراسة تطبيقية"

أ.م.د/محمد حسنين السيد طه \*  
د/ منى حسنين السيد طه \*

---

\*أ.م.د/محمد حسنين السيد طه : استاذ مساعد بالمعهد العالى للعلوم الادارية بجنالكليس البحيرة ، حاصل على درجة الدكتوراه من جامعة قناة السويس ، من اهتماماته البحثية : ثقة العملاء ، سلوك تحول العملاء ، جودة خدمة العملاء على مواقع التواصل الاجتماعى ، الشائعات عبر مواقع التواصل الاجتماعى ، مصداقية العلامة التجارية ، رقمنة الجامعات ، التحول الرقمى ، القيادة التشاركية ، التميز المؤسسى .

Email: Mhe2050@gmail.com

\*د/ منى حسنين السيد طه مدرس بشعبة إدارة الأعمال بالأكاديمية الدولية للهندسة وعلوم الإعلام بالسادس من أكتوبر – حاصله علي درجة الدكتوراه من جامعة مدينة السادات، من اهتماماتها البحثية: العدالة التنظيمية، سلوكيات المواطنة التنظيمية، السمعة التنظيمية، جودة الحياة الوظيفية، القيادة الروحية، الذكاء الروحي ، الذكاء الاستراتيجي ،القيادة الأبوية، القيادة المهمة، الإستقامة التنظيمية، البراعة التنظيمية، القيادة الخادمة.

Email: monahassnein359@gmail.com

## ملخص البحث :

استهدف هذا البحث ، تحديد مستوي تطبيق رقمنة الجامعات المصرية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ، وتحديد مستوي تطبيق أبعاد القيادة التشاركية من وجهة نظرهم ، وتحديد مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة ، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ونوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي ، ونوع وطبيعة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية بإستخدام عينة قوامها ٣٦٨ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوي رقمنة الجامعات المصرية متوسط، ومستوي القيادة التشاركية متوسط، ومستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية متوسط ، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ووجود علاقة غير مباشرة وذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، كما دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية على مستوى التميز المؤسسي لها .

وفي نهاية البحث ، تم التوصل إلي عدد من التوصيات التي تساعد في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية من خلال تطبيق وإستخدام مبادئ وأبعاد الرقمنة والقيادة التشاركية.  
**الكلمات الدالة:** رقمنة الجامعات المصرية، القيادة التشاركية، التميز المؤسسي .

**Abstract:**

This research aimed to determine the application level of the digitization of Egyptian universities from the viewpoint of the faculty members in the Egyptian public universities under study, and to determine the level of application of the dimensions of participatory leadership from their point of view, and to determine the level of institutional excellence for the Egyptian universities under study, and to determine the type and strength of the relationship between the digitization of Egyptian universities and Participatory leadership, the type and strength of the relationship between the digitization of Egyptian universities and institutional excellence, the type and strength of the relationship between participatory leadership and institutional excellence, and the type and nature of the relationship between the digitization of Egyptian universities and institutional excellence in the presence of participatory leadership as a mediating variable. Using 368 faculty members in Egyptian public universities, and the results of the field study showed that the level of digitization of Egyptian universities is average, the level of participatory leadership is medium, and the level of institutional excellence for Egyptian universities is medium, and there is a direct significant relationship between the dimensions of digitization of Egyptian universities and participatory leadership, and the existence of a direct positive significance relationship between the dimensions of participatory leadership and institutional excellence, in addition to that, There is a direct significant relationship between the digitization of Egyptian universities and institutional excellence, and the presence of an indirect significant relationship between the digitization of Egyptian universities and institutional excellence through participatory leadership as a mediating variable, and The presence of participatory leadership as a mediating variable in the relationship between the digitization of Egyptian universities and the institutional excellence of the Egyptian public universities under study supported the impact of the dimensions of the digitization of Egyptian universities on the level of their institutional excellence.

At the end of the research, a number of recommendations were reached that help achieve institutional excellence for Egyptian universities through the application and use of the principles and dimensions of digitization and participatory leadership.

Keywords: digitization of Egyptian universities, participatory leadership, institutional excellence.

## ٢- مقدمة :

أحدثت الثورة الصناعية الرابعة طفرة كبيرة في مختلف المجالات كإحدى أهم القوة المؤثرة في المجتمعات والتي تسارعت تجلياتها بتطوير تكنولوجيا المعلومات وقدم إنترنت الأشياء والذكاء الاصطناعي وأنظمة الحوسبة، وأصبحت خطوة التحول الرقمي الذكي هي بداية التغيير والانطلاق لمنظومة تلحق بركب المستجدات العالمية، وعليه أصبحت الجامعات مطالبة بتطوير الأساليب التعليمية المتبعة إلى أساليب رقمية ذكية مرنة وأكثر فاعلية لتحقيق خدمات تعليمية عالية الجودة وتحسين نوعية المخرجات التعليمية(العقلامي، ٢٠٢٠).

ولقد أحدث التطور والتنوع الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطوراً كبيراً في تسيير أمور الجامعات البحثية والتعليمية والخدمية، ونتيجة لهذا تسابقت معظم الجامعات للإستفادة من التكنولوجيا الرقمية في تسيير أدوارها وبرامجها التعليمية، الأمر الذي أدى إلي ضرورة تفعيل دورها في خلق وإيجاد أنماطاً تعليمية حديثة قادرة علي التفاعل مع بيئاتها ومجتمعاتها ، من أجل تلبية التحديات والمتغيرات المؤثرة في فرص بقائها وإزدهارها (الخلواني، ٢٠٢١).

ويواجه التعليم العالي في مصر الكثير من التحديات وعلي رأسها تأخر تصنيف الجامعات المصرية عالمياً، وضعف قدرتها علي المنافسة، حيث تحتل جامعة أسوان المركز الأول من حيث أفضل الجامعات المصرية في تصنيف التايمز العالمي لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢، وجاءت في الترتيب من ٤٠١ إلي ٥٠٠، في حين جاءت جامعة كفرالشيخ في المركز الثاني وجاءت في الترتيب من ٥٠١ إلي ٦٠٠، كما جاءت جامعة المنصورة في المركز الثالث وجاءت في الترتيب من ٥٠١ إلي ٦٠٠، وجاءت جامعة قناة السويس في المركز الرابع وجاءت في الترتيب من ٥٠١ إلي ٦٠٠، كما جاءت جامعة القاهرة في المركز الخامس وجاءت في الترتيب من ٦٠١ إلي ٨٠٠، ومما سبق يتضح عدم وجود أي جامعة من الجامعات المصرية في تصنيف أفضل ١٠٠ جامعة في العالم.

وعلي الرغم من الاهتمام المتزايد بقضية تطوير التعليم الجامعي (تم تشكيل اللجنة القومية لتطوير التعليم الجامعي والعالي بالقرار الوزاري رقم ١٤٢٣ بتاريخ ٣ أكتوبر ١٩٩٨ وكانت مهمة هذه اللجنة الإشراف على وضع مشروع خطة إستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي ووضع تصورات لآليات التنفيذ ) وسعى الجامعات إلى تنفيذ برامج الجودة والاعتماد الأكاديمي من أجل الحصول على شهادة الجودة و الإعتماد ، إلا أن الترتيب العالمي الذي يحدد أفضل ٥٠٠ جامعة على مستوى العالم يشير إلى خروج الجامعات المصرية خارج المنافسة.

فالتحول الرقمي أو رقمنة الجامعات يعنى إعادة النظر في جميع عناصر النظام التعليمي بالجامعة، وإحلال التكنولوجيا الرقمية المتقدمة في كافة مجالاتها الإدارية والتعليمية والبحثية، وتطوير التكنولوجيا واستخدامها في جميع المستويات التنظيمية بالجامعة، وأنشطتها وخدماتها المتنوعة، والتحول الرقمي للجامعات نحو نموذج الجامعة الذكية يرتبط بالإستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخري إفتراضية، وتقديم الخدمات الجامعية بصورة إلكترونية، كما تتطلب هذه العملية من الجامعة التخطيط الإستراتيجي، ووضع رؤية رقمية لما ينبغي أن تكون عليه، ورسالة واضحة، وأهداف محددة للتحول، وترجمة ذلك إلي خطط يمكن تنفيذها، كما تتطلب بالإضافة إلي القدرات التقنية قدرات وخصائص ومهارات قيادية من الإدارة الجامعية وجميع أعضاء المجتمع الجامعي تعكس مدى إيمانهم والتزامهم بالتحول الرقمي للجامعة ومراحله وخطواته.

ويتناول الباحثان في هذا البحث لدور القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، حيث تشير مراجعة الدراسات السابقة إلي ندرة الدراسات الأجنبية والعربية التي إهتمت بالعلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط .

### ٣- الدراسة الإستطلاعية ومشكلة البحث :

قام الباحثان بدراسة إستطلاعية، إستهدفت الحصول على بيانات إستكشافية حول الرقمنة، والقيادة التشاركية، والتميز المؤسسي وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، بالإضافة إلى مساعدة الباحثان في تحديد وبلورة مشكلة وتساؤلات البحث، والتوصل إلى صياغة دقيقة لفروضه، وقد إشتملت الدراسة الإستطلاعية على دراسة مكتبية، تم فيها جمع البيانات الثانوية المتعلقة بكل من الرقمنة، والقيادة التشاركية، والتميز المؤسسي ، بالإضافة إلى عدد من المقابلات المتعمقة مع عينة عشوائية تضمنت ٦٠ عضو هيئة تدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة.

وقد أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية على عدم الإدراك الكافي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة لمفهوم وأبعاد رقمنة الجامعات المصرية (وفقاً لإجابات ٤١ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٦٨%)، ومفهوم وأبعاد القيادة التشاركية (وفقاً لإجابات ٣٩ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٦٥%)، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي ( وفقاً لإجابات ٣٦ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٦٠%)، كما

أكدت نتائج الدراسة الإستطلاعية علي عدم وضوح العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٢ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٥٣%) ، وعدم الوضوح للدور الذي يمكن أن تؤديه القيادة التشاركية بأبعادها المختلفة في تدعيم العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي (وفقاً لإجابات ٣٦ عضو هيئة تدريس وبنسبة ٦٠%).

وقامت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بتوقيع بروتوكول تعاون مع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات من خلال تنفيذ منظومة الاختبارات المميكنة وتطبيقات الجامعات الذكية وتطوير البنية التحتية والنظم التكنولوجية في مؤسسات التعليم العالي، وتبلغ مدة العمل بالبروتوكول خمس سنوات، بتكلفة إجمالية ٤ مليارات و٧٢٢ مليون جنيه، ويشتمل نطاق أعماله على ١١ مشروعاً، حيث يتم التعاون بين الوزارتين في إتاحة تطبيقات الجامعات الذكية؛ وتطبيق نظام إدارة التعليم LMS ، وتنفيذ مبادرة المحتوى التعليمي الإبداعي، وإتاحة تطبيقات ربط الحضانات وأسرّة الرعاية المركزية وبنوك الدم بالمستشفيات الجامعية، فضلاً عن إنشاء معامل متخصصة في تكنولوجيا إنترنت الأشياء بالجامعات، ورقمنة كل الخدمات.

من ناحية أخرى أوضحت دراسة (Nair,2019) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتطوير أداء الموظفين من جهة، والتطوير التنظيمي من جهة أخرى، وأوضحت دراسة أخرى أهمية رواد الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة في الإعتماد علي الرقمنة لرفع كفاءة أداء الموظفين وأداء المشروع (Liang et al., 2018)، وأوضحت دراسة (حماد، ٢٠٢٠) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، كما بينت دراسة (بن عياش، غالم، ٢٠١٩) أنه وعلى الرغم من كل المجهودات والموارد المالية والبشرية المسخرة لإنجاح رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر إلا أن العديد من المعوقات التقنية والتنظيمية تحول دون نجاح عملية الرقمنة، كما بينت دراسة (صالح، ٢٠١٩) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتنافسية المنظمات ، كما بينت دراسة (الخلواني، ٢٠٢١) ضرورة تهيئة الجامعات لإستيعاب متطلبات الرقمنة الذكية وإيجاد رؤية موحدة لتصميم حرم جامعي ذكي.

إن التحديات العالمية المعاصرة وخاصة في ظل العولمة تحتم علي المؤسسات الخدمية أن تنتهج الأساليب العلمية الرائدة لمواجهة مثل هذه التحديات، حيث أصبح نموذج التميز المعتمد من المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إحدى أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للإرتقاء بمستوي أداء المؤسسات وتمكينها من التقييم الذاتي ومواكبة التطورات المتلاحقة في شتي المجالات، وبالتالي

تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستدامة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات (EFQM,2020).

وقد أكدت بعض الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي على أن تجربة التحول الرقمي والجامعة الإلكترونية تجربة غير مكتملة بالجامعات المصرية، فقد بدأت بداية غير قوية لم تصل إلى مستوى الجامعات الرقمية العربية والأجنبية، وتحتاج إلى مزيد من الجهد والتطوير نظراً لوجود العديد من الصعوبات التي تواجهها، ومنها نقص الوعي بالرؤية الصحيحة عن التحول الرقمي، وقلة توافر أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في تخطيط وتصميم البرامج والمقررات ونظم التقويم والامتحانات، وكذلك نقص التمويل اللازم لدعم جهود التحول الرقمي وضمان نجاحه (منصور، ٢٠٢١)، كما أشارت دراسة (بدير، ٢٠٢٠) أيضاً إلى أن الجامعات المصرية تواجه العديد من المشكلات في طريقها لتحقيق التحول الرقمي؛ ومنها أن الشبكات الداخلية ببعض الجامعات تحتاج إلى تطوير ودعم وربط بالجامعات الأخرى، كما أنها تفتقر لإستراتيجية واضحة للتحول الرقمي، فضلاً عن ضعف الاهتمام بتدريب الكوادر اللازمة لنجاح التحول الرقمي وقيادته، كما أشارت دراسة (الدهشان، ٢٠٢٠) إلى القصور الواضح في الوفاء بمتطلبات التحول الرقمي للجامعات، حيث أن هذا التحول يتضمن بنية معلوماتية، تتضمن أجهزة متطورة لاستقبال وإرسال الإنترنت وضمان وصوله للمستفيدين، وكذلك البرامج الداعمة وتأمين الشبكات والمواقع الإلكترونية، وهو ما تفتقده العديد من الجامعات المصرية.

وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالتحول الرقمي للجامعات المصرية، ومحاولاتها توظيف تقنيات التعليم والتعلم خاصة خلال أزمة فيروس كورونا؛ إلا أن الأزمة أظهرت ضعف الاستعداد لدى كثير من الجامعات لمواجهتها، وضعف البنية التحتية التكنولوجية لها، ومن مظاهر القصور في أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة أزمة فيروس كورونا ما يلي:

- هشاشة البنية التحتية الرقمية بالجامعات، ونقص التجهيزات وأدوات العمل المتطورة من هواتف ذكية وبرامج معينة ووسائل تعليمية رقمية تفاعلية وخدمات شبكة الإنترنت (قناوي، ٢٠٢٠).
- ضعف قدرة الجامعات المصرية على الإستجابة السريعة والمناسبة للثورة المعرفية والتقدم التكنولوجي، وما أحدثه من تغيرات في طبيعة الأنشطة الاقتصادية، والتحول في

الوظائف والمهن، والمهارات الجديدة التي تحتاجها الأنشطة الاقتصادية (الخواني، ٢٠٢١)

- غلبة الطابع الهرمي على شكل التنظيم الجامعي، وضعف مرونة الهياكل التنظيمية أو تقبلها لكل جديد أو أي تغيير هادف، بما يشكل صعوبة في عملية التحول الرقمي للجامعات (الدهشان، ٢٠٢٠).
- قصور في أداء المراكز والوحدات المعنية بإدارة الأزمات ببعض الجامعات المصرية، وذلك على مستوى التخطيط لإدارة الأزمات التعليمية، وأن بعض أعضاء هيئة التدريس لا يعلم بوجود هذه الوحدات، وأن هناك قصور في الدعم المادي لتلك الوحدات للقيام بدورها، فضلاً عن إفتقار العاملين بالقواعد التي يجب إتخاذها أثناء الأزمات (بدير، ٢٠٢٠).
- ضعف قدرة أعضاء هيئة التدريس ببعض الكليات والتخصصات الأكاديمية بالجامعات المصرية على التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لتنفيذ وتيسير مهامهم البحثية والتدريسية والإدارية، إضافة إلى ضعف قناعة بعض القيادات الجامعية وبعض أعضاء هيئة التدريس بأهمية التحول الرقمي للجامعات لتخوفهم من التقنية باعتبارها ستفرض عليهم أساليب وممارسات تعليمية وبحثية وإدارية جديدة، مع وجود مخاطر متعلقة بأمن المعلومات وسريتها، وضعف تحديث الإجراءات الأمنية ومراجعتها بصفة مستمرة (الأشقر، ٢٠٢٠).

وبناءً على ما سبق، فإن النتائج الأولية التي تم التوصل إليها من الدراسة الإستطلاعية تشير إلى وجود قصور في فهم دور رقمنة الجامعات المصرية وأبعادها، والقيادة التشاركية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعادها، وما يترتب عليهم من نتائج هامة لكل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والمجتمع وقيادات الجامعات المصرية الحكومية، لذلك فإن هناك حاجة ماسة لدراسة دور القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

وتشير هذه المشكلة عدداً من التساؤلات التي يمكن طرحها على النحو الآتي:

(١) ما مستوي رقمنة الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة

التدريس بها ؟

- (٢) ما مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟
- (٣) ما مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها ؟
- (٤) ما دور رقمنة الجامعات المصرية في تدعيم القيادة التشاركية لدي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية ؟
- (٥) ما دور رقمنة الجامعات المصرية في تدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية ؟
- (٦) ما دور القيادة التشاركية في تدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية ؟
- (٧) ما دور القيادة التشاركية بأبعادها في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها ؟

#### ٤- أهداف البحث:

- يسعى الباحثان من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، على النحو الآتي:
- (١) تحديد مستوي رقمنة الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٢) تحديد مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة لنمط القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
- (٣) تحديد مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها.
- (٤) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية.
- (٥) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها .
- (٦) تحديد نوع ودرجة قوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية.
- (٧) التعرف علي الدور الوسيط للقيادة التشاركية بأبعادها في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها .

## ٥- الدراسات السابقة وفروض البحث:

إستهدفت دراسة (نافع وآخرون، ٢٠٢١) توصيف مستوى تطبيق الرقمنة في جامعة مدينة السادات، وتحديد مدى إختلاف مستوى التطبيق باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتوصيف مستوى جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات، وتحديد مدى إختلاف هذا المستوي باختلاف الخصائص الديموجرافية لأعضاء هيئة التدريس، وتحديد طبيعة ونوع العلاقة بين أبعاد الرقمنة وجودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات، وتحديد كيفية تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات من خلال التحول نحو الرقمنة، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن واقع الرقمنة في جامعة مدينة السادات كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حدة، وكذلك وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض أبعاد الرقمنة باختلاف الخصائص الديموجرافية، كما كشفت النتائج عن أن مستوى جودة الخدمة المقدمة من جامعة مدينة السادات كانت متوسطة علي المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حده ، ووجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس حول بعض أبعاد جودة الخدمة بإختلاف الخصائص الديموجرافية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وجودة الخدمة المقدمة (مأخوذة بصورة إجمالية)، وأن هذه العلاقة طردية وذات دلالة إحصائية.

وإستهدفت دراسة (الخلواني، ٢٠٢١) تقديم آليات تنفيذية مقترحة لتفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة بأبعادها المختلفة، والوقوف على ما يفرضه التحول الرقمي الذكي من تحديات على كافة مكونات المنظومة التعليمية، وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي التحليلي للاطلاع على ملامح الثورة الصناعية الرابعة ورصد المتطلبات اللازمة لدمج أنظمة الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها البحث ضرورة تهيئة الجامعات لاستيعاب متطلبات الرقمنة الذكية وإيجاد رؤية موحدة لتصميم حرم جامعي ذكي، الحاجة إلى نشر ثقافة الرقمنة الذكية لدي الأطر البشرية بالجامعات المصرية، بالإضافة إلى ضرورة تفعيل نظام التعليم الهجين داخل القاعات التدريسية.

وهدف دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢١) إلى تحديد مدي توافر متطلبات التحول الرقمي بجامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ووضع آليات مقترحة لتحقيق متطلبات التحول الرقمي بجامعة الأزهر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة أن جاءت

استجابات عينة الدراسة حول المحاور الثلاثة الخاصة بمدى توافر المتطلبات الإدارية والتكنولوجية والأكاديمية للتحويل الرقمي بجامعة الأزهر ما بين متطلبات متوفرة بدرجة متوسطة: مثل توافر متخصصين في المجال التكنولوجي لتقديم الدعم الفني وحل المشكلات التقنية وتنظيم ورش عمل لتدريب أعضاء هيئة التدريس على تصميم المقررات والاختبارات الإلكترونية، ومتطلبات غير متوفرة مثل ضعف البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي من شبكة إنترنت جيدة وأجهزة اتصالات حديثة، وقلة توافر الموارد المالية اللازمة للتحويل الرقمي، وعدم توافر مركز لتصميم المناهج الإلكترونية وتطويرها وفقاً لأحدث معايير تصميم المناهج.

وإستهدفت دراسة (خميس، ٢٠٢١) قياس وتحليل أثر التحويل الرقمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وإنتهت الدراسة إلي وجود علاقة إرتباط إيجابية معنوية بين التحويل الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي ، ووجود تأثير معنوي إيجابي للتحويل الرقمي علي أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

وهدف دراسة (سر الختم، ٢٠٢١) إلى التعرف على مدى تحقيق رقمته الموارد البشرية وأثرها في خلق التنمية المستدامة بالتعليم العالي في ظل جائحة كورونا، وأسفرت الدراسة بنسبة أكثر من ٦٠% أن الجامعة تعمل على كسب مكانة مرموقة بين المؤسسات التعليمية وتحقيق التنمية المستدامة وذلك من خلال بناء المجتمع المعرفي القائم على اقتصاد المعرفة ورقمنة الموارد البشرية، كما تبين أن نسبة ٦٨% من المستقيين يؤكدون أن الجامعة تعمل على تأمين بنية تقنية مناسبة تشمل جميع الوسائل التقنية، ويتم إدارتها بكوادر متخصصة ذات كفاءة لدعم الرقمنة في ظل الجائحة.

وإهتمت دراسة (العلقامي، ٢٠٢٠) بالتوصل لنموذج مقترح لرقمنة الإرشاد الأكاديمي بالجامعات المصرية، في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة للطلاب، من خلال الاستفادة من النماذج العالمية للجامعات الرائدة في مجال الإرشاد الأكاديمي الرقمي، باعتباره محوراً رئيساً في العملية التعليمية بالجامعات، وضرورة ملحة لاستقرار الطالب الجامعي في دراسته واندماجه في البيئة الجامعية. ومع تأثر الإرشاد الأكاديمي بتطور التكنولوجيا الرقمية وتقنيات التعليم ووسائل الإتصال بشكل مباشر أو غير مباشر، عملت الاتجاهات العالمية على الاستفادة من تطورات وإنعكاسات الثورة الصناعية الرابعة، من خلال رقمنة الإرشاد الأكاديمي التقليدي؛ لتسهيل عملية الاتصال والتواصل عن طريق إستحداث منصة رقمية على موقع الجامعة لتقديم خدمة الإرشاد الأكاديمي بصورة رقمية، ولتحقيق ذلك، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة للنموذج

المقترح لرقمنة الإرشاد الأكاديمي بالجامعات المصرية ومنطلقاته ومحاوره وآليات تنفيذه والمعوقات المحتملة لإنجاح النموذج وكيفية التغلب عليها.

وتوصلت دراسة (Dudin & Kononova, 2020) إلى أن رقمنة الإدارة لها إمكانات كبيرة للتأثير الإيجابي المعنوي على القدرة التنافسية للخدمات التعليمية، وعلى جودة تقديمها وكذلك على جودة الخدمة والديناميكية والمتوازنة للجامعات، كما كشفت نتائج تلك الدراسة أن هناك حالات من الاختراقات الواضحة من حيث رقمنة إدارة الجامعات الفردية - وعلى أساسها يمكن بناء مشاريع رقمنة فعالة يمكن اعتمادها محلياً أو تكرارها لصالح التنمية المكثفة وزيادة القدرة التنافسية الوطنية لأنظمة التعليم العالي، فضلاً عن أن الوضع مع رقمنة الإدارة الجامعية في روسيا وفي دول أمريكا اللاتينية المختارة للدراسة يتميز بوجود العديد من الجوانب المشتركة، مما يشير إلى إمكانية وصحة تنفيذ حلول عالمية مناسبة للتكرار.

وهدفنا دراسة (الأشقر، ٢٠٢٠) إلى تقديم إجراءات مقترحة لتطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمات التعليمية عامة وأزمة فيروس كورونا بخاصة، من خلال الكشف عن واقع أداء بعض الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الأزمة، والمعوقات التي تحول دون ذلك، ومقترحاتهم للتطوير، وتوصل البحث إلي أن إجمالي أداء الجامعات المصرية الثلاث (الأزهر، المنصورة، أسيوط) في التحول الرقمي، وكذلك معوقات هذا التحول بتلك الجامعات خلال مواجهة أزمة فيروس كورونا متحقق بدرجة متوسطة، وأن أكثر جوانب الضعف في أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي تلك الممارسات المتعلقة بتحفيز أعضاء هيئة التدريس علي استخدام التكنولوجيا الرقمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الجامعة فيما يتعلق بواقع أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة فيروس كورونا لصالح جامعة المنصورة، وفيما يتعلق بالمعوقات التي تواجه هذا التحول لصالح جامعة الأزهر.

وإستهدفت دراسة (Castro Benavides et al,2020) تلخيص الخصائص المميزة لعملية تنفيذ التحول الرقمي التي حدثت في مؤسسات التعليم العالي، إضافة إلى وصف العلاقات المعقدة بين الجهات الفاعلة في مجال التعليم المدعوم تقنياً، وأكدت الدراسة أن تطبيق مناهج التحول الرقمي على مجال التعليم العالي ما زال مجالاً ناشئاً، ولم يتم تطوير أي من التحول الرقمي الموجودة في مقترحات التعليم العالي في بعد شامل، كما يستدعي هذا الموقف مزيداً من الجهود البحثية حول

كيفية فهم مؤسسات التعليم العالي التحول الرقمي ومواجهة المتطلبات الحالية التي فرضتها الثورة الصناعية الرابعة

وناقشت دراسة (Goïn, Randy,2020) الفجوة بين الأجيال؛ حيث سعت الدراسة إلى فهم ما إذا كان طلاب الجامعات الأصغر سناً (المواطنون الرقميون) مقابل طلاب الجامعات الأكبر سناً (المهاجرين الرقميين) لديهم تصورات مختلفة عن الأصالة عند التفاعل مع كليتهم عبر منصات وسائل التواصل الاجتماعي، واستخدمت الدراسة بيانات من ٤١٦ طالباً جامعياً في أمريكا الشمالية تتراوح أعمارهم بين ١٨ و ٣٨ عاماً ممن شاركوا في تجربة عبر الإنترنت لقياس تصورات التواصل الحقيقي، وتم تحليل النتائج ضمن إطار نظري يشتمل على نظريتي الإختراق الاجتماعي والتبادل الاجتماعي؛ لإستكشاف كيف تؤثر المصادقية المتصورة لمحتوى الوسائط الاجتماعية على إنشاء أو الحفاظ على الروابط العلائقية بين الطالب والجامعة، وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في كيفية إدراك المهاجرين الرقميين والمواطنين الرقميين للتواصل الحقيقي في تفاعلات وسائل التواصل الاجتماعي مع كليتهم، وأن كلتا المجموعتين يسعى إلى تفاعل أعمق مع كليتهم جامعتهم عندما يكون محتوى الوسائط الاجتماعية ينظر إليه على أنه أكثر أصالة من حيث تعزيز التفاعل العاطفي واستخدام لغة أقل رسمية

كما أشارت دراسة (Sklyarov et al,2020) إلى أساليب التحول الرقمي في البيئة التعليمية للكليات الزراعية، حيث أكدت أن التحول الرقمي يرتبط في المقام الأول بتغيير القوالب النمطية في التفكير وأساليب العمل وإدارة المؤسسة، ومع ذلك، فإن التحول الرقمي لا يقتصر فقط على إدخال التقنيات الرقمية؛ بل هو بالأحرى إعادة هندسة العمليات المختلفة، بما في ذلك التعليمية، وهذا ما يؤدي إلى تسريع عملية التحول الرقمي لنظام الجامعات ككل، حيث تتطلب عملية التغيرات الرقمية في نظام التعليم إجراء تغييرات جوهرية في هيكل التدريب وتنظيم العملية التعليمية؛ لتكوين بيئة معلوماتية وتعليمية خاصة، التي ستصبح أساس القاعدة الرقمية الحديثة للعملية التعليمية

كما إستهدفت دراسة (Maltese, Vincenzo, 2018) التعرف على الصعوبات التي تواجهها الجامعات في جوهر تجزئة البيانات الرقمية، وتكرارها، وصعوبة الربط بينها بسبب التنوع في الشكل والاتفاقيات والمصطلحات المستخدمة، وذلك من خلال دراسة حالة جامعة Trento في إيطاليا؛ حيث أثبتت الدراسة أن الجامعة تدير التحديات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية لتقديم معلومات كاملة وحديثة ومتسقة حول أصولها الرئيسية، من الأشخاص والأوراق والكتب والرسائل الجامعية وبراءات

الاختراع والدورات التدريبية والمشاريع البحثية، لمستخدميها العديدين عبر مختلف الخدمات الرقمية وقنوات الاتصال.

كما أكدت دراسة (Serna et al, 2018) أنه من الأهمية بمكان، كخطوة أولى للمؤسسات التعليمية، إجراء تحول ثقافي حتى لا تفقد صلاحيتها في التطور التكنولوجي الذي ينشأ في تغير مستمر، فيجب عليها الانتباه إلى ضرورة إعادة التفكير في نفسها لتظل قادرة على المنافسة، والظهور في دينامياتها للتحول الرقمي والاستدامة بمرور الوقت، وذلك لتلبية احتياجات البيئة الاجتماعية التي هي جزء منها، واعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة لجامعة كولومبيا الوطنية (الأمم المتحدة التي عالجتها هذا التغيير في مرحلته الأولى) ، حيث تم تصميم منهجية تعطي الأولوية لجانبين: الأول توليد الثقافة التنظيمية حول التحول الرقمي، والآخر إنشاء المشروع الإستراتيجي المؤسسي للتحول الرقمي التابع للأمم المتحدة ٢٠٣٠، ويسعى كلا الجانبين إلى موازنة الثقافة التنظيمية مع الحقائق الرقمية الجديدة لجامعة كولومبيا الوطنية، حيث تزود شبكة Openergy جامعة كولومبيا الوطنية بخبرتها في تحديد وتنفيذ رؤية ٢٠٣٠، التي تتضمن مساهمات من الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والتفاعل مع مختلف الجهات الفاعلة في هذه العملية، وتقديم الرؤى حول تعريف التحول الرقمي كعملية تغيير ثقافي داخل كيان له تأثير في سياقه بالكامل.

كما هدفت دراسة (Trybulska, 2018) إلى تطوير الجامعات وفقاً للتقنيات التكنولوجية الحديثة، وتنمية مهارات الطلاب وتأهيلهم تأهيلاً عالياً يمكنهم من التعامل مع تلك التقنيات، واعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الجامعة الذكية لم تعد تقتصر على توفير التقنيات داخل الفصول الدراسية وإنما هي نموذج متكامل يتطلب توافر مجموعة من العناصر منها ذكاء الأفراد وبناء المهارات والقدرات وتوفير البنية الأساسية التقنية الذكية، والاعتماد على التعاون بين جميع الأفراد داخل الجامعة.

وأكدت دراسة (Plesner et al, 2018) على أهمية إعادة تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات المتحولة رقمياً، وإنشاء مهام ووظائف وفئات مهنية ومجموعات للعمل وإجراءات جديدة، وأوضحت الدراسة أن التقنيات الرقمية الجديدة فرضت على المؤسسات التحول من الهياكل المحددة وغير المرنة ومن التسلسل الهرمي إلى الهياكل الأفقية التي تحقق سهولة التنسيق عبر الأدوات التكنولوجية وتعيد ترتيب العلاقات بين العاملين بما يجعلها أكثر أفقية بدلاً من العلاقات الرأسية

التقليدية، ويقفل الفجوات بين العاملين وبين متخذي القرار، ويزيد من الأدوار التلقائية التي تجعل لكل فرد أكثر من مهمة في وقت واحد وفقاً لمتطلبات الموقف، مع عدم التقيد بسلطات أو معوقات روتينية.

كما توصلت دراسة (Rachinger, et al ، 2018) إلى أن التحول الرقمي بالمؤسسات يحتاج إلى استراتيجية رقمية مناسبة وعملية لإدارة التغيير بحيث تبرز جميع أصحاب المصلحة بالمؤسسة، وتقنعهم بالمزايا الناتجة عن هذا التحول، وأن التحدي يكمن في تغيير العقلية داخل فريق الإدارة العليا للمؤسسة وبين العاملين بها، فضلاً عن تبسيط الهياكل والعمليات والإجراءات.

وأوضحت دراسة (الخفاجي، الجواهري، ٢٠١٧) وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجيات التحول الرقمي والخدمة المقدمة للمستفيدين، وأوضحت دراسة (حنفي، ٢٠٢١) أن لتفعيل دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات ومواجهة الأزمات والحد من تداعياتها وتأثيراتها، وأوضحت دراسة (حماد، بدر، ٢٠٢١) وجود دور قوي للرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء، كما أن الرقابة الإلكترونية ضرورية في ظل بيئة التحول الرقمي الحالية، وأوضحت دراسة (نصير، ٢٠٢١) أن تطبيق منظومة القرارات الإلكترونية في ظل نظام الرقمنة يدعو إلى تغيير إستراتيجية العمل بمصلحة الضرائب المصرية بما يتماشى مع تكنولوجيا المعلومات، وتوصلت دراسة (رشيد، قاشي، ٢٠٢٠) إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقمنة وتحسين خدمات المرفق العمومي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

كما ركزت دراسة (بكرو، ٢٠١٧) على أهمية البنية التحتية التقنية في التحول الرقمي، حيث هدفت إلى التأكيد على ضرورة تطوير وتحديث الأنظمة التعليمية والسعي للنهوض بها بما يتوافق مع متطلبات العصر، ووضع إستراتيجية مقترحة تساعد في عملية تخطيط الانتقال إلى استخدام التقنية بكل تطبيقاتها في الجامعة، مع التوظيف الأمثل للتعلم الإلكتروني في العملية التعليمية، بما يساهم في بناء جامعة رقمية، وتوصلت الدراسة إلى أن التحول إلى نظام تعليمي رقمي يتطلب التكامل بين الذكاء الإصطناعي والذكاء البشري، وأن تأهيل الأفراد للتعامل مع البنية التحتية التقنية الذكية وإملاكهم للثقافة الرقمية من أهم متطلبات الجامعة الذكية.

كما استهدفت دراسة (Standkuhl&Lehmann، 2017) الكشف عن مسارات التحول الرقمي من منظور مؤسسات التعليم العالي وتنفيذها، واعتمدت على المنهج الوصفي ودراسة الحالة

جامعة روستوك، وتوصلت إلي خطوات التحول الرقمي عبر الجامعة، وأن نجاح عملية التحول الرقمي للجامعات لا يتوقف علي مدى فعالية عملية التحول نفسها، وإنما يتطلب جدارات محورية من قبل أعضاء الإدارة العليا والوسطي والتنفيذية بالجامعة.

وهدفت دراسة (الخروصية، ٢٠٢١) إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة للقيادة التشاركية في محافظة مسقط وأثره على أداء المعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، و توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أبرزها أن درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية قد جاءت عالية ، كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، كذلك أظهرت النتائج أن مستوى أداء معلمي المدارس الخاصة بمحافظة مسقط من وجهة نظرهم قد جاءت متوسطة، كذلك بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباط إيجابية بين ممارسة مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط للقيادة التشاركية وأداء المعلمين في جميع المجالات باستثناء مجال العلاقات الإنسانية ومحور أداء المعلمين.

وهدفت دراسة (الشبل، ٢٠١٩) إلى تقديم إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، والتعرف على واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية ومعوقات تطبيقه في المعاهد العلمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج البحث الوثائقي، وأظهرت نتائج الدراسة أن واقع تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية جاء بدرجة متوسطة، وأن معوقات تطبيقه جاءت بدرجة عالية ، كما بينت نتائج الدراسة أبرز متطلبات تطبيق مدخل القيادة التشاركية في المعاهد العلمية السعودية، وقدمت الدراسة إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية.

وإهتمت دراسة( الهندي، الثبيتي، ٢٠١٩) بالكشف عن درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة التشاركية بتبوك، ومستوي الرضا الوظيفي ، ومدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة ترجع للمتغيرات الديموجرافية، وتوصل البحث إلي أن درجة ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية كانت عالية، وأن مستوي الشعور بالرضا الوظيفي لدي معلمات الثانوية كان عالياً، ووجود علاقة إرتباطية بين ممارسة مديرات الثانوية للقيادة التشاركية ومستوي الرضا الوظيفي لدي المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائياً في مستوي ممارسة مديرات

الثانوية للقيادة التشاركية، وفي تقدير مستوي الرضا الوظيفي لدي معلمات الثانوية وفقاً للمتغيرات الديموجرافية ( سنوات الخبرة، التخصص).

وهدفت دراسة (الفضل، ٢٠١٨) إلى التعرف على واقع تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم للبنين بمدينة الرياض. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وجاءت نتائج الدراسة مؤكدة على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، كما كشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق القيادة التشاركية في مكاتب التعليم باختلاف متغير سنوات الخبرة في الإشراف التربوي، لصالح أفراد عينة الدراسة الذين بلغت سنوات الخبرة في الإشراف التربوي لديهم (١٠) سنوات فأكثر.

وإستهدفت دراسة (الوكيل، ٢٠٢١) بحث العلاقة بين رأس المال الفكري والتميز المؤسسي بوزارة السياحة (إدارة السياحة العلاجية)، وتبين من النتائج وجود علاقة إرتباطية وتأثيرية من جانب رأس المال الفكري من حيث المكون التنظيمي والإبتكاري والتميز المؤسسي، كما توصلت الدراسة إلي تأثير رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري ورأس المال الفكري علي الأداء المؤسسي المتميز في إدارة السياحة العلاجية.

وهدفت دراسة (السيد، ٢٠٢١) إلى وضع آليات تحسين إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية ، وأسفرت نتائج الدراسة عن مستوى مرتفع لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية في (الاختبار والاستقطاب، التدريب والتطوير، تقييم أداء العاملين)، ومستوى متوسط في الأجور والحوافز لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية.

وهدفت دراسة (أبورحمه، ٢٠٢١) إلي التعرف علي دور البراعة التنظيمية في تحقيق التميز المؤسسي من خلال دراسة تطبيقية علي العاملين في جامعة غزة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، والمنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين البراعة التنظيمية والتميز المؤسسي لدي جامعة غزة، وتؤثر البراعة التنظيمية على تحقيق التميز المؤسسي لدي جامعة غزة.

وإهتمت دراسة (أبوشحاته، ٢٠٢١) بإختبار العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، والكشف عن دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي

للتميز المؤسسي، وطبقت الدراسة علي الهيئة العامة للنقل النهري بمصر، وتوصلت الدراسة إلي وجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة علي النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده العامة للنقل النهري بمصر، ووجود تأثير معنوي لأبعاد القيادة السامة علي الإصلاح الإداري بأبعاده، ووجود تأثير معنوي لأبعاد الإصلاح الإداري علي النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي بأبعاده، ووجود تأثير للإصلاح الإداري كمتغير وسيط في العلاقة بين القيادة السامة والنموذج الأوروبي للتميز المؤسسي.

وإهتمت دراسة (العوضي، ٢٠٢٠) بمعرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع، وجاءت النتائج لتثبت عند وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما إتضح وجود علاقة إرتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة إرتباط ودور لإدارة معرفة العملاء والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية.

كما إستهدفت دراسة (بوسنة، ٢٠٢٠) التعرف على واقع استراتيجية التمكين والتميز المؤسسي في الوكالات التجارية للاتصالات في الجزائر، و خلصت إلى نتائج أهمها توفر متوسط نسبياً لكل من أبعاد استراتيجية التمكين والتميز المؤسسي، كما أكدت على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد استراتيجية التمكين مجتمعة على تحقيق التميز المؤسسي.

وهدفت دراسة(علي، ٢٠١٩) الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، بالقيام بدراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور)، واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه، وخلص البحث بمجموعة من النتائج منها وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، والوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقي كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية، والوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد كأحد أبعاد المنظمات الأثيرة لدى العاملين .

وإستهدفت دراسة (الغمس، النوح، ٢٠١٩) التعرف على دور القيادة التحويلية في تحقيق التميز المؤسسي في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بالرياض، وقد توصلت الدراسة إلى وجود القيادة التحويلية بجميع مجالاتها بنسبة مرتفعة في الكليات الإنسانية بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض ، ووجود علاقة طردية قوية بين القيادة التحويلية وابعادها (التأثير المثالي، التحفيز، الإستنارة الفكرية، الإعتبارات الفردية) والتميز القيادي، والتميز البشري، التميز الخدماتي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الدرجة الكلية للتميز (بعد التميز البشري، التميز الخدماتي) باختلاف طبيعة العمل.

كما إستهدفت دراسة (سالم، ٢٠١٨) التعرف على العلاقة بين شفافية القائد وتحقيق التميز المؤسسي بالبنوك المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف وتحليل هذه العلاقة، كما استخدمت قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير معنوي لشفافية القائد على التميز المؤسسي، وأن القادة في المؤسسات قيد الدراسة يتمتعون بدرجة عالية من الشفافية في التعامل مع العاملين.

وهدفت دراسة (حماد، ٢٠١٨) التعرف على أثر استراتيجيات التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإستراتيجية التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي. كما هدفت دراسة (حماد، ٢٠١٨) التعرف على دور مرونة التوظيف المؤقت في تحقيق التميز المؤسسي لدى الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمرونة التوظيف المؤقت في تحسين التميز المؤسسي.

كما هدفت دراسة (Brooke, 2018) إلي التعرف علي دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية، والتعرف علي متطلبات تطبيق إدارة التميز ، وأهم التحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية، وتوصلت الدراسة إلي وجود فروق إحصائية بين درجة الأهمية ودرجة التوافر في محور (التميز القيادي، التميز التنظيمي) لصالح الأهمية، كما توصلت الدراسة إلي أن التميز المؤسسي له دور إيجابي في مواكبة التغيرات التكنولوجية.

وفي ضوء مشكلة وأهداف البحث، وبناءً على التأصيل النظري من الدراسات السابقة، قام الباحثان بصياغة فروض البحث ، وذلك على النحو الآتي:

الفرض الأول : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوي رقمنة الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة بإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

الفرض الثاني : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة لنمط القيادة التشاركية بإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

الفرض الثالث : لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بإختلاف خصائصهم الديموجرافية.

الفرض الرابع : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية .

الفرض الخامس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية.

الفرض السادس: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية.

الفرض السابع: توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط .

## ٦- الإطار النظري:

### ١/٦- الإطار النظري المتعلق برقمنة الجامعات المصرية :

#### ١/١/٦- مفهوم الرقمنة :

أطلق المنتدى الاقتصادي العالمي عام ٢٠١٥ مبادرة التحول الرقمي كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل (World Economic Forum، 2017)، وأصبح التحول الرقمي من الضروريات الملحة لكافة المؤسسات الاقتصادية والخدمية التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين؛ بما يشمل هذا التحول من طرق وأساليب العمل داخل المؤسسات وخارجها على نحو يحقق السهولة والسرعة والجودة العالية في الأداء، فضلاً عن تأثيره الكبير في ربط قطاعات العمل وإداراته ووحداته التنظيمية بأنظمة إتصال متطورة ومرنة ودقيقة وتحقق إنسجاماً عالياً وتكاملاً فيما بينها (باغة، ٢٠١٩).

وعلى صعيد الجامعات؛ فقد بات التحول الرقمي سمة أساسية من سمات الحياة الجامعية، كونه يمكن الجامعات من المساهمة في مواجهة العديد من الأزمات، ومنها أزمة التكلفة العالية للخدمات الجامعية، وعدم قدرة الجامعات على الوفاء بمتطلبات التعليم الجامعي، فضلاً عما يتيح من فرص لزيادة التعاون والمشاركة بين الطلاب والوصول إلى مستوى الإبداع والابتكار (Morgan, 2013) وتأكيداً على عالمية هذا التوجه وانعكاساته على النظم التعليمية؛ فقد أوصت إستراتيجية التعليم القاري للاتحاد الأفريقي (٢٠١٦ - ٢٠٢٥) بضرورة تعزيز عمليات التحول الرقمي للنظم التعليمية، وتحسين قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في استخدام منصات إلكترونية فعالة على جميع المستويات التعليمية بغرض الاستفادة من الثورة التكنولوجية في ضمان جودة التعليم، وتوسيع نطاق الوصول، والربط بشبكات التعليم والبحث الدولية، وتعزيز عمليات البحث والابتكار وتوليد المعرفة ونشرها وتطبيقها (الاتحاد الأفريقي، ٢٠٢٠).

وفي هذا الإطار؛ يبرز إهتمام المؤسسات التعليمية في جهودها للتحول الرقمي بكيفية إدارة إستراتيجية التحول الرقمي بها، واعتبارها أحد أهم العوامل الحاسمة في نجاح هذه المؤسسات وإستمرارها وتميزها في هذا العصر، ذلك لأن هذا التحول الرقمي يمتد تأثيره ليشمل جميع العمليات والأنشطة والقدرات والإمكانات، بما يعنيه ذلك من شمولية في تشغيل وربط جميع مكونات المنظومة التعليمية بعضها البعض (بهنساوي، ٢٠٢٠).

وتزداد الحاجة للتحول الرقمي بالجامعات لما تحققه الرقمنة من فوائد عديدة، منها دعم القدرات الإدارية والتسويقية للجامعة، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للعناصر البشرية المتميزة، وتوفير مصادر تمويل جديدة للأنشطة والخدمات الجامعية، والتوسع في تلك الأنشطة والخدمات دون الحاجة للتوسع في الأبنية والمنشآت، كما تدعم كذلك الأفكار والمشروعات التعليمية والبحثية المبتكرة والمبدعة، وتتيح الفرصة للتواصل الفعال بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب في ظل نظم إدارية عصرية وبيئة تعليمية تفاعلية (بكر، ٢٠١٧).

وقد أخذت مصر بهذا التوجه العالمي نحو التحول الرقمي في الخدمات الحكومية في مختلف قطاعات الدولة، ومنها القطاع التعليمي، حيث قامت بوضع أسس منظومة التحول الرقمي ٢٠٢٠، والتي بموجبها ستودع مصر عقوداً من التسليم والتسلم" للصادر أو الوارد من المستندات والمراسلات بين الجهات الرسمية بالطريقة الورقية التقليدية، وتبدأ في الانطلاق مع العالم نحو التجارة الإلكترونية والمدن والسيارات الذكية، حيث تم تخصيص نحو ٧,٨ مليار جنيه في موازنة ٢٠١٩ / ٢٠٢٠

لمشروع تحديث البنية المعلوماتية والمحتوى الرقمي للدولة المصرية، وكذلك إجراء إصلاحات هيكلية تضمنت إنشاء المجلس القومي للمدفوعات برئاسة رئيس الجمهورية، وإنشاء المجلس الأعلى للأمن السيبراني التابع لرئاسة مجلس الوزراء، وإنشاء المجلس الأعلى للمجتمع الرقمي، وما يستدعيه ذلك من تحولات نحو المنظومة الرقمية بما تتطلبه من توقيعات وإجراءات إلكترونية في مختلف الهيئات والمؤسسات التابعة للدولة (إبراهيم، ٢٠١٩).

كما تضمنت رؤية مصر (٢٠٣٠) توجه إستراتيجي للتحويل إلى مجتمع المعرفة والابتكار وتقليل الإعتماد على الحكومة، ووضع برامج للتطوير التكنولوجي بجميع قطاعات الدولة ومنها بناء مجتمع رقمي لدعم وتعزيز الكفاءة والشفافية لكافة المؤسسات من خلال إتاحة الخدمات الرقمية عالية الجودة لخدمة المواطنين، وتطوير الحوسبة السحابية لتعزيز الأداء وتخفيض التكلفة، والمشروع القومي للإنترنت فائق السرعة لجميع قطاعات الدولة، وتصميم وتصنيع الإلكترونيات من خلال عدة آليات منها إنشاء مراكز للتميز والابتكار، وتنمية ريادة الأعمال ودعم المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتوفير فرص عمل (وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري، ٢٠١٥).

وتواجه تكنولوجيا المعلومات بالجامعات تحدياً من خلال عملية الرقمنة المتسارعة في مجال التعليم العالي والتي تظهر في الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات لدعم التدريس والتعلم (على سبيل المثال: التعلم في فترات زمنية عبر البودكاست، والمواد الرقمية، والشروح أوالوقت الفعلي التفاعل داخل قاعات المحاضرات)، وغالباً ما يُشار إلى هذه العملية بالثورة أو التحول الرقمي (Thoring et al., 2017)، ولذلك فإن النظرة العامة الجيدة على حالة الرقمنة من خلال دراسات ECAR العمرية التي أجرتها EDUCAUSE، والتي ركزت على كل من الطلاب والبالغ عددهم ٥٠٠٠٠ مشارك، والمحاضرين والبالغ عددهم ١٣٠٠٠ مشارك في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث نجد أنه على الرغم من رغبة المحاضرين الكبيرة في استخدام الأدوات المبتكرة في التدريس والمعدات التقنية المتزايدة المتاحة للطلاب، أظهرت النتائج أن الرقمنة لا تزال في مرحلتها المبكرة من التطوير (Dahlstrom, 2015; Brooks, 2015).

وعرفت دراسة (Pandey & Misra, 2014) الرقمنة بأنها عملية تحويل النصوص أو الصور إلى إشارات ثنائية متوافقة مع لغة الحاسب الآلي بغرض معالجتها وتخزينها في صورة مصغرة والحفاظ عليها وسهولة استخدامها ونقلها من خلال وسائل الإتصال وشبكات المعلومات، حيث تعد الرقمنة منهج جديد لإدارة المعلومات في مجتمع المعرفة الجديد، والعمل على إتاحة وربط المكتبات

التقليدية بالمستفيدين داخل منازلهم، كما عرفت دراسة (Osmundsen et al., 2018) الرقمنة بأنها عملية التغيير المؤسسي المدفوع أو المعتمد على التكنولوجيا الرقمية التي يمكن أن تغير الطريقة التي تدار بها العمليات والأنشطة، كما تعني الرقمنة تمثيل للجانب التكنولوجي لنظام المعلومات، ويمكن أيضاً استخدامها كبديل في أوقات أخرى، وإعتمدت مهمة معالجة وتخزين وتحديث وإسترجاع المعلومات وتسليمها للمستفيدين على الأساليب اليدوية رغم محدوديتها وعجزها في كثير من الحالات عن إنجاز المهمة المطلوبة بكفاءة وفعالية، ومع ذلك بعد الزيادة الهائلة في حجم ونوع البيانات والمعلومات يلزم استخدام تقنية المعلومات الحديثة في تطبيق نظام المعلومات (Loudon & Loudon, 2014).

وتؤكد دراسة (Manyika et al., 2015) بأن الرقمنة أمر لا مفر منه للمنظمات ومن أجل أن تصبح ناضجة رقمياً، كما أن التحول الرقمي من خلال تنفيذ أنظمة جديدة وشراء أنظمة تكنولوجيا المعلومات لا يكفي، بالنظر إلى أن المحركين الأوائل يدركون عادةً مكاسب كبيرة، فإن رد الفعل في الوقت المناسب أمر محوري، كما تضيف نفس الدراسة بأن الرقمنة لا تتوقف عند تنفيذ التقنيات الجديدة التي تعمل على أتمتة العمليات وتؤدي إلى توفير التكاليف، كما تساعد في وضع الرؤى الإضافية مثل التحليلات لمساعدة الشركات في فهم عملائها بشكل أفضل.

وعلى ذلك تهتم الرقمنة بكيفية استخدام التكنولوجيا داخل منظمات الأعمال ومن ثم المساهمة في تحسين مستوى الخدمات المقدمة للعملاء، كما تعتمد الرقمنة على استخدام التكنولوجيا بالطريقة المثلى، بطريقة تخدم سير العمل داخل المنظمة، وفي تعاملاتها مع العملاء، من أجل تسهيل الوصول إلى الخدمات بطريقة تضمن توفير الوقت والجهد (Ivarsson & Svahn, 2020)، وتمشياً مع ذلك تميل منظمات الأعمال ذات التوجه الرقمي إلى تبني المبادرات الرقمية وتحقيق مستويات متميزة من الإبداع والابتكار، حيث لديها الرؤية والالتزام باستخدام التقنيات المتقدمة لتقديم منتجات وخدمات مبتكرة لتحسين أداء عملياتها (Wroblewski, 2018).

ويرى البعض أن الرقمنة يمكن الاعتماد عليها كمرتكز هام للنشاط الاقتصادي، حيث يقصد بها إطار حاكم يعيد تشكيل نظم العمل داخل المؤسسات الاقتصادية والطريقة التي يتعامل بها الأفراد داخل تلك المؤسسات؛ بحيث يفكرون ويتفاعلون ويتواصلون إعتياداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العملية التكنولوجية وتوظيفها إقتصادياً (آل صمغ، ٢٠١٨).

كما يرى البعض الآخر أن الرقمنة باتت سمة عصرية يجب على المؤسسات التكيف معها، حيث يعرفه (باغة، ٢٠١٩) بأنها عملية الانتقال الضروري للقطاعات الحكومية والخاصة بما تشمله من مؤسسات إنتاجية أو خدمية إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العوائد التي تزيد من قيمة ما تقدمه للمستفيدين بتكلفة أقل وسرعة مناسبة وبجودة عالية، ويؤكد (البار، ٢٠١٨) على ضرورة الأخذ بالتقنية الرقمية في جميع أنشطة المؤسسات ونظم العمل بها؛ حيث تعرف رقمنة المؤسسات بأنها عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة هذه المنتجات وتلك الخدمات.

كما يركز البعض الآخر على أن الرقمنة تُعد نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، حيث يعرفها (إبراهيم، ٢٠١٩) بأنها التحول العميق في الأنشطة والخدمات والعمليات والأطر التنظيمية والكفاءات والنماذج للاستفادة بشكل كامل من التغييرات والفرص التي يوفرها مزيج من التكنولوجيا الرقمية، وتأثيرها المتسارع على المجتمع بطريقة إستراتيجية وذات أولوية، تضمن التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري، مع مراعات التحولات الحالية والمستقبلية.

ويعرفها (Chaniyas et al., 2019) بأنها عملية إنتقال المؤسسات إلى نموذج عمل ما يعتمد على التقنيات الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات وتقديمها، وتوفير قنوات جديدة تزيد من قيمتها، وبالتالي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية لتحل محلها التكنولوجيا الرقمية.

وفيما يتعلق بالمؤسسات التعليمية ومنها الجامعات؛ يقصد برقمنة المؤسسات أنها التغيير الثقافي والتنظيمي والتشغيلي لهذه المؤسسات، من خلال التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بطريقة مرحلية، وتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الإستفادة من التكنولوجيا الرقمية (الحرون، بركات، ٢٠١٩).

كما يقصد بالرقمنة أنها منظومة متكاملة تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع أعمال المؤسسة التعليمية، بهدف تطوير أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية المؤسسية (بهنساوي، ٢٠٢٠).

ويرى (Brooks & McCormack, 2020) أن الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي أكثر من مجرد ترحيل السجلات الورقية إلى جهاز كمبيوتر، وإعتماد تقنيات لأداء العمليات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، إنما هي سلسلة من الثقافة العميقة والمنسقة، والقوى البشرية العاملة، والتحولت التكنولوجية

التي تمكن النماذج التعليمية والتشغيلية الجديدة وتحول نموذج الأعمال للمنظمة، والتوجهات الإستراتيجية، وعرض القيمة المضافة عبر المنظمة بأكملها؛ مما يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات، فضلاً عن التنسيق بين الوحدات، والمرونة وخفة الحركة التي ستوسع أنماط التعليم العالي، فرقمنة التعليم العالي ينطوي على جهد إستراتيجي على مستوى الحرم الجامعي ككل لتخطيط وتنفيذ وتبني نظام تكنولوجي متكامل للتقنيات لتقديم المشورة مدعوماً بتطبيقات البيانات لتحسين استمرارية الطلاب ومعدلات التخرج، والرقمنة ليست مشروعاً أو مبادرة واحدة، بل يجب أن تتكرر بشكل إنقائي لتصبح الثقافة والنهج الرقمي الذي تستخدمه الجامعة لتحقيق العديد من أهدافها الإستراتيجية (Miller، 2020).

### ٢/١/٦ - أبعاد رقمنة الجامعات المصرية :

وفيما يتعلق بأبعاد الرقمنة فقد أشارت العديد من الدراسات (Kotarba, 2017; Brink et al., 2018; Skog, 2019; Bongiorno, et al., 2020) إلى أن هناك أربعة أبعاد للرقمنة، تتمثل في: التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، وإعداد القادة في مجال الرقمنة، والبيئة المؤسسية للرقمنة، استقطاب المهارات البشرية للرقمنة، ويتم تناولهم فيما يأتي بشيء من التفصيل:

#### (١) التخطيط الاستراتيجي للرقمنة:

يتعلق التخطيط الاستراتيجي بمدى إتخاذ الجامعة لتدابير التخطيط الاستراتيجي للرقمنة، ومدى وجود خطة إستراتيجية للرقمنة تتضمن الرؤية والرسالة المتوافقة مع الغايات والأهداف الاستراتيجية، ومدى تطوير الجامعة للخطة التشغيلية للرقمنة وفق التطورات التكنولوجية والتنظيمية والتشريعية، ومدى تكامل وتوافق الخطة الاستراتيجية مع الأطراف ذوي العلاقة، ومدى إتباع الجامعة للأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي بمجال الرقمنة.

#### (٢) إعداد القادة في مجال الرقمنة:

يرتبط إعداد القادة في مجال الرقمنة بمدى قيام الجامعة بوضع خطة لتطوير وإعداد القادة ورفع مستوى إمامهم بعملية الرقمنة، ومدى قيام الجامعة بوضع خطط لإعداد القادة بشكل مستمر، ومدى تطور قادة الرقمنة في جميع الإدارات والفروع بطريقة تحقق التكامل في عملية الرقمنة، ومدى ارتباط جميع القادة في عملية صنع القرارات بالرقمنة، ومدى مشاركتهم في عملية الرقمنة بطرق إبداعية ومبتكرة.

### (٣) البيئة المؤسسية للرقمنة:

ترتبط البيئة المؤسسية للرقمنة بمدى تنفيذ الجامعة للهيكل المؤسسي لمشروع الرقمنة، ومدى وجود وحدة تنظيمية للهيكل المؤسسي للرقمنة، ومدى وجود آلية واضحة وفعالة لذلك، والتنسيق بين هذه الوحدة والإدارات الأخرى في الجامعة بشكل متكامل، ومدى مساهمة الهيكل المؤسسي في تطوير توجه الجامعة نحو التحول.

### (٤) استقطاب المهارات البشرية للرقمنة:

يرتبط استقطاب المهارات والجدارات للرقمنة بمدى استقطاب الجامعة للمهارات والكفاءات البشرية للرقمنة، ومدى وجود خطة معتمدة لاستقطاب الكفاءات البشرية للعملية الرقمية، وتبادل الجامعة للكفاءات البشرية المتخصصة في مجال الرقمنة، وإيجاد طرق إبداعية ومبتكرة لجذب والحفاظ على المهارات والجدارات البشرية للرقمنة.

## ٢/٦ - الإطار النظري المتعلق بالقيادة التشاركية :

### ١/٢/٦ - مفهوم القيادة التشاركية :

مع التقدم العلمي برز العديد من المداخل والأنماط القيادية التي تسعى إلي تحسين مستوى الأداء التنظيمي، ومن هذه المداخل مدخل القيادة التشاركية، وتمثل القيادة التشاركية أحد مداخل القيادة الحديثة والتي تعتمد بشكل كبير علي إشتراك جميع أفراد المنظمة في القرارات، حيث تساعد علي تخفيف الأعباء عن القائد، مع توفيرها حلاً للمشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية (النوفل، ٢٠٢١).

وفي الوقت الحالي لا يعتمد نجاح المنظمات علي جودة المنتج أو السعر المناسب أو الترويج للمنتج ، بل يعتمد علي عناصر ومتغيرات داعمة للمنظمة في ظل التنافس الشديد والبيئة المحيطة، لذا يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر الداعمة لنجاح المنظمة، وذلك من خلال البحث عن العوامل التي تعمل علي تأهيل العنصر البشري ليكون عنصراً فعالاً وعاملاً مؤثراً في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها (Cooper, 2019).

وتعد القيادة التشاركية في بيئة الأعمال التنافسية من أكثر الأصول أهمية، خاصة بالنسبة للمنظمات التي تقدم خدمات، ونتيجة لذلك فإن التحدي الذي يواجه معظم المنظمات هو الإحتفاظ بالقيادة التشاركية (Banjarnahor et al, 2018) مما يؤثر إيجابياً علي تحقيق المنظمات لأهدافها.

وتعد القيادة التشاركية من أهم الأساليب القيادية القادرة علي إحداث التغيير في الجامعات، في حين تعتمد العديد من الأقسام الأكاديمية علي الأنماط التقليدية من الإدارة التي لا تركز علي إعطاء المساحة الكافية للأعضاء من المشاركة في صناعة القرارات، ومراعاة الجوانب الإنسانية لديهم، وتشجيعهم علي الإبداع والابتكار، ويضعف إنتاجيتهم مما قد يفقدهم الشعور بالمسؤولية علي الرغم أنهم جزء من الجامعة (الرويثي، ٢٠١٨).

وتعرف القيادة التشاركية بأنها النمط من القيادة الذي يهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل المنظمة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف المنظمة (Priatna, 2020)

وعرف (Sackey, 2021) القيادة التشاركية بأنها عملية التأثير الاجتماعي التي تتطوي علي تحديد أهداف المجموعة، وتحفيز السلوك تجاه إنجاز مهمه معينة .

وعرفتها (مغاوري، ٢٠٢٠) بأنها تشارك قيادة مؤسسات التعليم الجامعي العديد من العمليات الإدارية وتحمل مسؤولية أداء مهام العمل مع المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين في المؤسسة التعليمية ، من أجل تحقيق الجيل الرابع من الجودة، في مناخ عمل يسوده الثقة والإحترام والعلاقات الإنسانية.

وتقوم القيادة التشاركية علي مبدأ احترام كافة العاملين، وتشجيع العمل الجماعي، والأخذ برأي الأغلبية ، بما يؤدي إلي العديد من النتائج الإيجابية التي يتمثل أهمها في تحقيق أهداف الشركات وأهداف العاملين معاً (رمضان، ٢٠٢٠) ، كما أن القيادة التشاركية ترتبط بشكل كبير بنمط القيادة الديمقراطية (Wuryandini&Miyono, 2021).

وتعد القيادة التشاركية من الإتجاهات الرائدة في الإدارة، حيث تساهم في توليد مشاعر التمكين لدي العاملين (Huang et al, 2010) وتهتم بالتأثير والإقناع الشخصي للآخرين، وتعطي أهمية كبيرة للمرؤوسين بعيداً عن التهديد والتخويف، وهدفها الأساسي إحترام شخصية المرؤوسين، وتركز علي العلاقات الإنسانية، وتمنح العاملين حرية الإختيار (Bashori&Prasetyo, 2021) ، وتؤمن بالحوار البناء الهادف، وتسهم في تنمية الشعور بالمسؤولية ، وتنمي القدرة علي الإبداع والابتكار لدي العاملين، وتعزز لديهم روح التعاون ، وتعطي لهم حرية الإتصال والتواصل ، وتحفزهم علي الأداء

الجيد، فهي قيادة إنسانية جماعية تؤدي إلي إتفاف العاملين حول قائدهم وإلي زيادة ولائهم وإنتمائهم للمنظمة (Suwandana&Dwipayanti,2021) .

### ٢/٢/٦ - أبعاد القيادة التشاركية :

تتعدد أبعاد القيادة التشاركية ،ومن أكثر الأبعاد إستخداماً في الدراسات السابقة الأبعاد التي وضعتها دراسة (Mokoena,2012) والتي تركز علي الأبعاد التالية:

(١) بُعد المشاركة في صناعة القرار : هي عمل فكري وموضوعي يسعي إلي إختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة امام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينهما باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار (الشمالى،٢٠٢٠)، ويتفق الكثيرون علي أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمستويات الإدارية في إتخاذ القرارات ،إذ أن إشراك المرؤوسين والمديرين والقادة في عملية إتخاذ القرارات يضمن تعاونهم الإختياري وإلتزامهم بتنفيذها (Suwandana&Dwipayanti,2021).

(٢) بُعد تفويض السلطة: إن عملية تفويض السلطة للمرؤوسين يساعد القادة والمدراء علي إنجاز مهامهم من خلال الآخرين مما يوفر عليهم الوقت والجهد اللازم لأداء المهام الإستراتيجية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم وإتخاذ القرارات مما يساعد علي الثقة وبناء العلاقات الإيجابية بين الرؤساء والمرؤوسين ويسهم في تحفيز العاملين للإبداع والتطوير وإكتساب المهارات الجديدة وتنمية القدرات الذاتية وتعزيز ثقتهم بأنفسهم (Bashori&Prasetyo,2021).

(٣) بُعد العلاقات الإنسانية: تبرز أهمية العلاقات الإنسانية من خلال كون القيادة في جوهرها عملية تعاونية تقوم علي العلاقة بين القائد والمرؤوسين، وتعني الإهتمام بحقوق العاملين وإشباع حاجاتهم والعمل علي تحقيق التآلف والإندماج بين العاملين ، ويحتاج القائد إلي إمتلاك فن ممارسة العلاقات الإنسانية، فالطبيعة البشرية تختلف في أفكارها ومهاراتها وميولها وفي مشاعرهم، وكل طبيعة تحتاج إلي أسلوب وفن في التعامل معها يختلف عن الأخرى، لذلك يجب أن يمتلك القائد فن التعامل (الشمري،٢٠٢٠).

(٤) بُعد الإتصال وبناء المعلومات: يركز هذا البعد علي كيفية قيام القائد باستخدام الإتصال الرسمي وغير الرسمي مع المرؤوسين، كما يركز علي مدي توافر نظام إتصال مفتوح في

المنظمة يتيح الإتصال المتبادل بين أطراف المنظمة، كما يركز علي مدي توافر وسائل الإتصال والتقنية الحديثة في عملية الإتصال ، ومدي توفير المنظمة لدليل إرشادي يوضح كيفية الوصول إلي المعلومات (مغاوري، ٢٠٢٠).

### ٣/٦- الإطار النظري المتعلق بالتميز المؤسسي :

#### ١/٢/٦- مفهوم التميز المؤسسي:

شهدت بروكسيل عام ١٩٨٩ قيام ١٤ مؤسساً بتأسيس المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM (مؤسسة غير ربحية)، دافعهم في ذلك نجاح نموذج بالديريج وجائزة ديمنج، وهدفهم زيادة القدرة التنافسية للإقتصاديات الأوروبية، و كان جميع المؤسسين رؤساء تنفيذيين لمؤسسات رائدة على مستوى عالمي (مثل رينو وفولكس فاجن ونستله وفيليبس)، وبعد عامين من تأسيس المؤسسة، تم تقديم نموذج التميز الأوروبي EFQM الذي تم تخصيصه في الأصل لنموذجاً أوروبياً لتمييز الأعمال)، وتم منح جائزة الجودة الأوروبية لأول مرة في عام ١٩٩٢ ( Mendes, 2017 ).

ويعتبر نموذج التميز الأوروبي نموذج ديناميكي بطبيعته، يؤكد على أن المؤسسات تحتاج من أجل تحقيق تنمية مستدامة إلى قيادة قوية، وتوجه إستراتيجي واضح، وتحسين الموارد البشرية والشراكات والعمليات وتطويرها من أجل تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة للمتعاملين، إن التعليم والإبداع والابتكار - علاوة على ما سبق - عوامل تساعد في تحسين الممكّنات التي تسفر بدورها عن تحسين النتائج (Laurett&Mendes ، 2019).

ويرتكز نموذج التميز الأوروبي على عدة مفاهيم أساسية تحدد المبادئ الأساسية التي تدعم الأساس لتحقيق التميز المستدام، وتتمثل في إضافة قيمة للمتعاملين، وخلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة المؤسسية، ورعاية الإبداع والابتكار، والقيادة برؤية وإلهام ونزاهة، والإدارة من خلال سرعة وكفاءة التفاعل مع المتغيرات، والنجاح من خلال الاستغلال الأمثل لمواهب الأفراد، واستدامة النتائج

المتميّزة، علاوة على ذلك، بالمقارنة مع دائرة ديمنج للتحسين المستمر، تم تقديم منظر RADAR الذي يرمز إلى النتائج، والمناهج، والنشر، والتقييم، والتحسين من أجل مساعدة المؤسسات فيما يتعلق بعمليات التقييم الذاتي (Escrig & de Menezes ، 2015).

ويتكون نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) إصدار ٢٠١٣ من خمسة معايير تسمى الممكّنات وهي ( القيادة، والإستراتيجية، والموظفين، والشراكات والموارد، والعمليات)، وأربعة معايير تسمى النتائج وهي (رضا العملاء، وتحقيق رغبات الموظفين، والتأثير في المجتمع، والأداء

الرئيسي) ، حيث تشير المعايير الخمسة الأولى إلى ما تفعله المنظمة، بينما تشير المجموعة الثانية المكونة من أربعة معايير إلى ما تحصل عليه المنظمة من خلال تطبيق الممكنات . وتم إعادة صياغة نموذج التميز الأوروبي في عام ٢٠٢٠ بالتناسب مع تغير القيم في مجتمعنا الحالي؛ من أمثلة القيم التي تغيرت عدم إقتصار إلتزام المؤسسات على الإلتزام تجاه أصحاب المصلحة فحسب، وإنما أصبح الإلتزام أيضا تجاه المجتمع البيئي الذي تستخدمه؛ وأيضا تفضيل المؤسسات للتسلسل الهرمي الأفقي الذي يسفر عن أسلوب القيادة التعاقدية الأكثر جماعية، أضف إلى تلك التغيرات حرص المؤسسات على إكتساب الإستدامة (EFQM،2020).

ويتسم النموذج الجديد بكونه أكثر تعقيداً من النموذج القديم، وذلك لأن النموذج الجديد يهدف إلى تدكير كل منظمة تستخدمه بأن المنظمات معقدة أيضاً، علاوة على ذلك، أقر النموذج بأن الثقافة التنظيمية المتميزة تدعم القيمة المستدامة بالإضافة إلى تحفيز الموظفين؛ ما يعني أن نموذج التميز الأوروبي الجديد EFQM يدعم فريق العمل وكذلك القادة في كل مستوى؛ بالإضافة إلى ما سبق، يقر نموذج التميز الأوروبي EFQM بأن كل منظمة تختلف عن غيرها؛ وبالتالي تم تكييف نموذج التميز الأوروبي EFQM لإضافة قيمة في أي منظمة دون النظر إلى القطاع الذي تنتمي إليه أو حجمها.

عرف كل من (Para-Gonzalez, et al، 2018) نموذج التميز الأوروبي بأنه أحد الوسائل المعتمدة عالمية للأرتقاء بمستوي المنظمات وتمكينها من تقييم نفسها بنفسها (التقييم الذاتي)، ومواكبة التطورات المتلاحقة، ومن ثم تعزيز قدرتها على تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، والتنمية المستدامة بأقل تكلفة وبجودة عالية، بما يحقق رضا المستفيدين، ويعمل على تنمية مواردها البشرية، بما يؤصل روح الإبداع لديهم ويطلق ملكاتهم وقدراتهم، ويرى كل من (Al-، 2018) (Majali&Almhirat) أن النموذج الأوروبي للتميز هو طريقة العمل الشاملة التي تؤدي الي توازن رغبات أصحاب المصالح العملاء الموظفين، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة إحتمال النجاح علي المدى البعيد كمؤسسة.

كما يعرف على أنه النموذج الذي يدعم المنظمات من خلال تحديد موقعها في مسار التميز المؤسسي وكذلك تحديد مدى بعد المنظمة عن مستوى التميز، و يتم تحقيق ذلك من خلال التقييم الذاتي الذي تقوم به المنظمة عبر قياس أدائها العام (Laurett&Mendes ، 2019) .

ويشير النموذج الأوروبي للتميز EFQM إلى الممارسات المستخدمة في جميع أنحاء العالم، والتي تدعم المنظمات لإكتساب المعرفة حول الوضع الراهن لمنظماتهم وكيفية تطويرها وتحسينها (E.F.Q.M, 2020).

كما يعرف بأنه النموذج الذي يقوم على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، وتتبلور فلسفته في التميز في الأداء، خدمة المستفيدين، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين والعملاء والمجتمع بأسره، وذلك من خلال القيادة التي تقوم بصياغة الرؤية الإستراتيجية، وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة (إبراهيم، ٢٠٢٠).

ويعرف التميز المؤسسي بأنه جهود تنظيمية مخططة تهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية الدائمة للمنظمة في عصر المنظمات والجودة الشاملة، والعاملين من ذوي القدرة على الإبداع، وهو حالة من تفوق المنظمة على أداء غيرها من المؤسسات المماثلة في مجال العمل وظهورها بالصورة التي تميزها وتبرزها وتعلو شأنها بالنسبة للمؤسسات الأخرى، وهو سعى المنظمات الى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والإلتزام بادراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء (Pinat & Girard, 2018).

#### ٢/٢/٦ - أبعاد التميز المؤسسي :

يشمل نموذج التميز الأوروبي EFQM لعام ٢٠٢٠ على سبعة معايير، يحتوي النموذج الجديد على توزيع ٦٠% من الممكنات و ٤٠% من النتائج، حيث تنظر المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM إلى النتائج باعتبارها شيء في الماضي، وبالتالي ليس من الضروري التركيز عليها بقدر ما يتم التركيز على الممكنات الموجودة في الحاضر المستقبل؛ حيث ترغب المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM أن تظهر من خلال هذا التوزيع أنه يجدر بالمنظمة أن تركز على ثقافتها من أجل تحقيق النجاح وتحقيق نتائج باهرة؛ ويتكون النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) من (١٠٠٠) درجة موزعة على ٣ محاور رئيسية، كل محور منهم يشتمل على مجموعة من المعايير، حيث أن المحور الأول التوجه يشتمل على: القيادة والثقافة المؤسسية (١٠٠ نقطة)، والغاية والرؤية الإستراتيجية (١٠٠ نقطة)، أما المحور الثاني محور التنفيذ ويشتمل على: إشراك العاملين (١٠٠ نقطة)، وتحقيق الإستدامة بأعلى قيمة (٢٠٠ نقطة)، وإدارة الأداء وقيادة التحول (١٠٠ نقطة)، وأخيرا المحور الثالث النتائج ويشتمل على: إنطباعات المعنيين (٢٠٠ نقطة)، والأداء الإستراتيجي

والتشغيلي (٢٠٠ نقطة)؛ هذه المحاور الثلاث يتم إستخدامها بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي (E.F.Q.M 2020).

#### ٧- منهجية البحث :

للحصول على البيانات اللازمة لتحقيق أهداف هذا البحث، إعتد الباحثان على دراسة مكتبية ودراسة ميدانية. ويُمكن توضيح هاتين الدراستين فيما يلي:

#### ١/٧ - الدراسة المكتبية:

إستكمالاً للدراسة المكتبية الإستكشافية التي قام بها الباحثان ضمن الدراسة الإستطلاعية، ويعد أن إتضحت معالم البحث (من حيث تحديد كل من: مشكلة وتساؤلات البحث، وأهدافه ، وفروضه)، ومن أجل الحصول على البيانات الثانوية الضرورية لتحقيق أهداف هذا البحث، قام الباحثان بدراسة مكتبية أكثر عمقاً، حيث إستهدفت هذه الدراسة جمع المزيد من البيانات الثانوية المتعلقة بمفهوم وأبعاد رقمنة الجامعات، ومفهوم وأبعاد القيادة التشاركية، ومفهوم وأبعاد التميز المؤسسي ، وللحصول على هذه البيانات، إعتد الباحثان على عدة مصادر، كان من أهمها: المؤلفات العلمية، والمقالات، والدوريات، والبحوث، والتقارير، والنشرات، والمؤتمرات، والرسائل العلمية.

#### ٢/٧ - الدراسة الميدانية:

استهدفت الدراسة الميدانية جمع وتحليل البيانات الأُولِيَّة اللازمة للإجابة على تساؤلات البحث، إضافة إلى اختبار صحة/ عدم صحة فروض البحث، ومن ثم؛ تحقيق أهدافه.

#### ٨- حدود البحث :

على الرغم من إسهام هذا البحث في إبراز أهمية وفرص تدعيم التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية من خلال الإهتمام برقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية ، فإن هناك بعض المحددات التي تحيط بالبحث ويجب الإشارة إليها، وهى المحددات المرتبطة بموضوع البحث ونطاقه ، وعملية القياس ، وكذلك المحددات الزمنية المرتبطة بتصميم البحث و إجراءات تنفيذه ، حيث تتمثل أهم هذه المحددات فيما يلي :

(١) هذا البحث ليس معداً بالدرجة الأولى لطرح تساؤل أكاديمي حول ظاهرة أو فلسفة رقمنة الجامعات المصرية، والقيادة التشاركية، والتميز المؤسسي، بقدر ما يتناول على وجه التحديد دور القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها .

(٢) إرتباطاً بالنطاق السابق من حدود البحث ، فإن هذا البحث ليس موجهاً لتقويم أداء الجامعات المصرية الحكومية ، ومن ثم لا يهدف إلى تقييم مجالات العمل الجامعي بقدر ما يسعى إلى تقييم دور القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، لذلك إعتد الباحثان على تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية حول قيم عبارات هذا البحث ومستوي توافر هذه المتغيرات بها .

(٣) يعتبر الاعتماد على إستخدام المقاييس الإدراكية Perceptual Measures أهم حدود هذا البحث ، حيث تعاني المقاييس الإدراكية من التحيز و الأخطاء في التقدير ، ويجب أن تهتم الدراسات المستقبلية بإستخدام مقاييس موضوعية تعتمد على تحويل الواقع التطبيقي إلى عناصر ذات قيم مرجحة تعكس فعلاً هذا الواقع وتقلل من فرص التحيز والخطأ .

(٤) على الرغم من أهمية مشاركة كل أطراف العملية التعليمية في تقييم دور القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، فإن هذا البحث إقتصر على تحليل إدراكات أعضاء هيئة التدريس فقط ، وهو ما يعنى أن البيانات قد تم الحصول عليها من مصدر واحد، ومن ثم فإن النتائج المترتبة عليها ربما تتأثر بما يسمى الخطأ الشائع Common Bias.

## ٩- مجتمع وعينة البحث :

### ١/٩ - مجتمع البحث:

يشير مجتمع البحث من وجهة النظر الإحصائية على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث، وتشارك في صفة معينة أو أكثر، ومطلوب جمع البيانات حولها، وفي ضوء ذلك يشتمل مجتمع هذا البحث على أعضاء هيئة التدريس ( مدرسين ، وأساتذة مساعدين ، وأساتذة) بالجامعات المصرية الحكومية.

وقام الباحثان باختيار جامعات أسوان، كفر الشيخ، المنصورة، قناة السويس، القاهرة نظراً لحصولهم

علي المراكز الخمس الأوائل وفقاً لتصنيف التايمز العالمي لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ م.

### ٢/٩ - عينة البحث:

نظراً لكبر حجم مجتمع البحث ، وارتفاع تكلفة الوصول إلي كل مفرداته ، فقد تم الاعتماد علي أسلوب العينات لتجميع البيانات اللازمة للدراسة الميدانية في هذا البحث ، وتم حساب حجم

عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية موضع الدراسة وفقاً للمعادلة التالية  
: (إدريس، ٢٠١٦)

$$ع = \frac{ت \times ن \times ف (١ - ف)}{\Delta ت + ن (١ - ف)}$$

حيث :

ع = حجم العينة

ت = الدرجة المعيارية المقابلة لدرجة الثقة ٩٥ % ، وهي = ١,٩٦

ف = نسبة النجاح في التوزيع ، ومن ثم فإن نسبة النجاح = نسبة الفشل = ٥٠%.

$\Delta$  = نسبة الخطأ المسموح به والمنتشر على طرفي التوزيع بمقدار متساوي وهي = ٥ %  
ن = حجم المجتمع .

وباستخدام المعادلة السابقة يتضح أن حجم العينة :

$$= ٣٧٨ \text{ عضو هيئة تدريس} = \frac{(١,٩٦) \times ٢ \times ٢٣٩٥٥ \times (٠,٥٠ - ١) \times ٠,٥٠}{(٠,٥٠ - ١) \times ٠,٥٠ \times ٢ (١,٩٦) + ٢٣٩٥٥ \times ٢ (٠,٥٠)}$$

و بتطبيق الطريقة البسيطة (طريقة النسب) للعينات، تم توزيع حجم العينة على الطبقات المستهدفة  
في الدراسة والجدول رقم(١) يوضح ذلك :

جدول رقم (١)

توزيع العينة على الجامعات المصرية الحكومية المكونة لمجتمع البحث

الجامعة	عدد أعضاء هيئة التدريس *	%	حجم العينة	القوائم الصحيحة المستردة
جامعة أسوان	١٣١١	%٥,٥	٢١	١٩
جامعة كفر الشيخ	١٤١٩	%٥,٩	٢٢	٢٠
جامعة المنصورة	٥٩٨٧	%٢٥	٩٥	٨٢
جامعة قناة السويس	٢٨٥٣	%١٢	٤٥	٣٨
جامعة القاهرة	١٢٣٨٥	%٥١,٦	١٩٥	١٩١
الإجمالي	٢٣٩٥٥	%١٠٠	٣٧٨	٣٥٠

• المصدر : دليل الجامعات المصرية ، أكتوبر ٢٠٢١ م .

وتتمثل وحدة المعاينة في أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة ( مدرس ، وأستاذ مساعد ، وأستاذ ) ، وبلغت عدد قوائم الإستقصاء الصالحة للتحليل الإحصائي ٣٥٠ قائمة إستقصاء.

### ١٠ - متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة:

إعتمدت الدراسة الميدانية على البيانات الأولية، التي تم جمعها حول متغيرات البحث، التي أمكن قياس الخصائص التي تشتمل عليها من خلال مجموعة من المقاييس المتنوعة، وذلك على النحو الموضح أدناه:

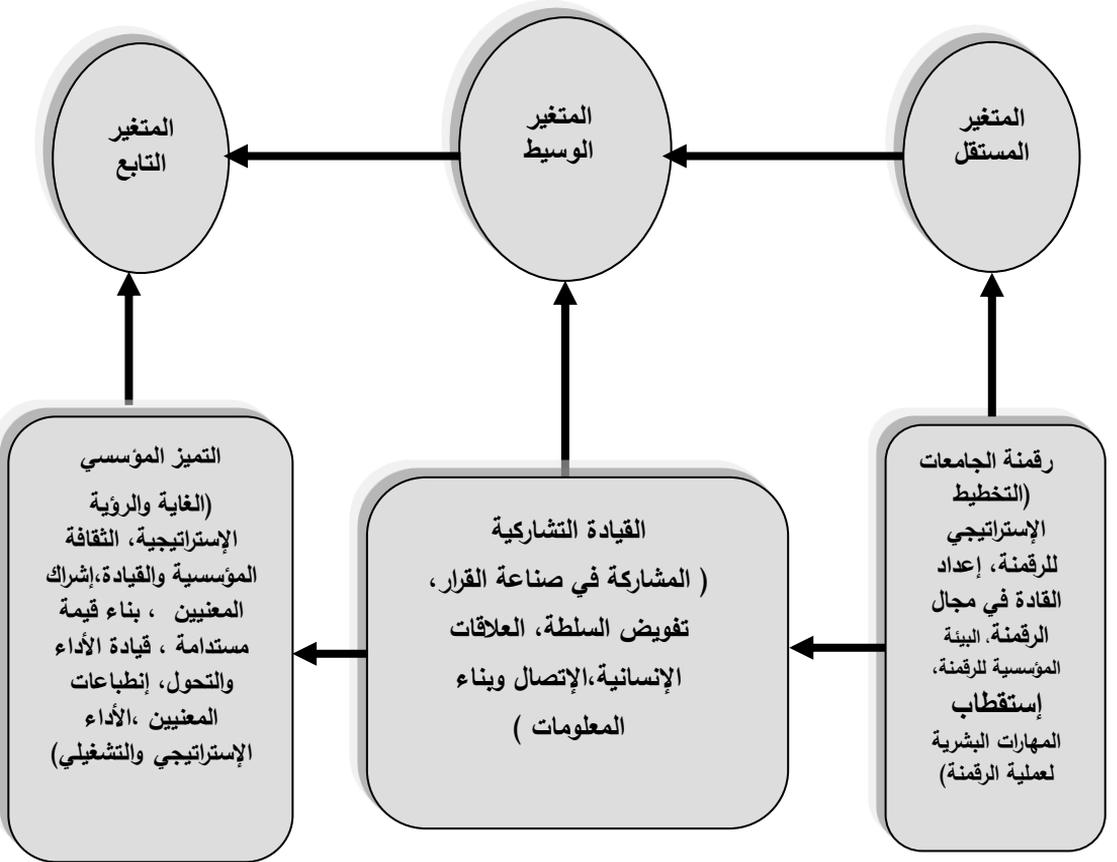
#### ١/١٠ - متغيرات البحث:

يُمكن تصنيف متغيرات البحث إلى ثلاث مجموعات :

- (أ) متغيرات أبعاد رقمنة الجامعات المصرية ( التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطال المهارات البشرية للرقمنة).
  - (ب) متغيرات القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات).
  - (ج) متغيرات التميز المؤسسي (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين ، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين ،الأداء الإستراتيجي والتشغيلي).
- وبناءً على ما سبق، يُمكن توضيح نموذج تحليل متغيرات البحث (أبعاد رقمنة الجامعات المصرية ، القيادة التشاركية، التميز المؤسسي)، من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (١)

تصور مبدئي للنموذج الوصفي المقترح للعلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها في وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط



١٠/٢ - المقاييس المستخدمة في البحث:

١٠/٢/١ - قياس أبعاد رقمنة الجامعات المصرية :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم استخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس الرقمنة في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص برقمنة الجامعات المصرية، إعتد الباحثان بصفة أساسية على المقياس الذي قدمته دراسات (Tugce, 2019) بالإضافة إلي دراسات (الخفاجي، الجواهري، ٢٠١٧؛ حماد، ٢٠٢٠) والذي يتكون

من أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) حيث تخطي معامل الثبات ألفا كرونباخ ٠,٨٥ لجميع الأبعاد وهي درجة مقبولة في العلوم الاجتماعية، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس أبعاد رقمنة الجامعات المصرية، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس ٢٠ عبارة (٥ عبارات لقياس التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، و ٥ عبارات لقياس إعداد القادة في مجال الرقمنة ، و ٥ عبارات لقياس البيئة المؤسسية للرقمنة ، و ٥ عبارات لقياس إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة).

### ١٠/٢/٢- قياس القيادة التشاركية :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم إستخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس القيادة التشاركية في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالقيادة التشاركية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة ، إعتد الباحثان بصفة أساسية على مقياس (Mokoena,2012) مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس القيادة التشاركية ، تم إستخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة محايدة في المنتصف)، وقد تضمن المقياس ٣١ عبارة : ١٠ عبارات لقياس المشاركة في إتخاذ القرار، و ٦ عبارات لقياس تفويض السلطة، و ٧ عبارات لقياس العلاقات الإنسانية، و ٨ عبارات لقياس الإتصال وبناء المعلومات.

### ١٠/٢/٣- قياس التميز المؤسسي :

بعد إجراء مسح ميداني للمقاييس التي تم إستخدامها - على حد علم الباحثان - لقياس التميز المؤسسي في دراسات سابقة، ولتصميم المقياس الخاص بالتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة، إعتد الباحثان بصفة أساسية على معايير النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) إصدار

٢٠٢٠، مع إجراء بعض التعديل والحذف والإضافة؛ بما يتناسب مع طبيعة المستقصى منهم في هذا البحث.

ولقياس التميز المؤسسي، تم استخدام مقياس "ليكرت" (Likert Scale) المكوّن من خمس درجات للموافقة وعدم الموافقة (حيث أشار الرقم ١ إلى عدم الموافقة التامة، بينما أشار الرقم ٥ إلى الموافقة التامة، مع وجود درجة مُحايدة في المنتصف) وقد تضمن المقياس ٢٨ عبارة: ٤ عبارات لقياس الغاية والرؤية الإستراتيجية، و٤ عبارات لقياس الثقافة المؤسسية والقيادة، و٤ عبارات لقياس إشراك المعنيين، و٤ عبارات لقياس بناء قيمة مستدامة، و٤ عبارة لقياس قيادة الأداء والتحول، و٤ عبارات لقياس إنطباعات المعنيين، و٤ عبارات لقياس الأداء الإستراتيجي والتشغيلي.

#### ١١ - أساليب تحليل البيانات واختبار فروض البحث:

قام الباحثان باختبار فروض البحث باستخدام عدة إختبارات إحصائية؛ تتناسب وتتوافق مع أساليب التحليل المستخدمة، وذلك من خلال حزمة البرامج الإحصائية الجاهزة (SPSS).

#### ١/١١ - أساليب تحليل البيانات:

يُمكن توضيح أساليب تحليل البيانات المستخدمة في الدراسة من خلال العرض التالي:

#### (أ) أسلوب معامل الارتباط ألفا $\alpha$ Correlation Coefficient:

تم استخدام أسلوب معامل الارتباط ألفا وذلك بغرض التحقق من درجة الإعتمادية والثبات في المقاييس متعددة المحتوي ، ولقد تم إختيار هذا الأسلوب الإحصائي لتركيزه علي درجة التناسق الداخلي بين المتغيرات التي يتكون منها المقياس الخاضع للاختبار .

(ب) أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه **On Way ANOVA**: يعتبر أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه طريقة لاختبار معنوية الفرق بين المتوسطات لعدة عينات بمقارنة واحدة، ويقوم بدراسة العلاقة بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة على متغير تابع، لذا يستخدم هذا الأسلوب لتحديد الفروق (الاختلافات) بين إدراك المستقصى منهم حول رقمنة الجامعات المصرية وأبعادها، والقيادة التشاركية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعاده وذلك باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية).

## (ج) أسلوب تحليل الانحدار والإرتباط المتعدد Multiple Regression/ Correlation :Analysis

يعد أسلوب تحليل الانحدار المتعدد وأسلوب تحليل الإرتباط المتعدد من أساليب التحليل التي تتعامل مع المتغيرات المتعددة، وتم استخدام هذين الأسلوبين بغرض الكشف عن نوع العلاقة بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، وبين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، وبين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي (تحليل الانحدار) ، وتحديد درجة قوة العلاقة بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ونوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية ، ونوع ودرجة قوة العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي ( تحليل الإرتباط).

## (د) أسلوب تحليل المسار Path Analysis :

يعتمد أسلوب تحليل المسار علي تحليلي الانحدار والإرتباط المتعدد، حيث يهدف إلي التوصل إلي تفسير مقبول لعلاقات الإرتباط المشاهدة وذلك بإنشاء نماذج للعلاقات السببية بين المتغيرات، حيث يتعامل هذا النموذج مع نوعين من المتغيرات :

- **المتغيرات الخارجية** : ويتعامل معها النموذج بوصفها متغيرات مستقلة ، حيث يتم توصيلها ببعضها بخطوط منحنية للدلالة علي أن العلاقة فيما بينها علاقة إرتباطية .
- **المتغيرات الداخلية** : وهي المتغيرات التي نرغب في تفسيرها في ضوء المتغيرات الخارجية وذلك للكشف عن علاقة السبب بينها وتحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة عليها من خلال معامل المسار، وتم استخدام هذا الأسلوب وذلك لوجود متغير وسيط يتمثل في (القيادة التشاركية) ، مع الرغبة في عزل كل متغير علي حده ، ودراسة كل العلاقات الممكنة من أجل التحقق من نوع العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، وكذلك علاقة القيادة التشاركية والتميز المؤسسي ، وأيضاً تحديد تأثير القيادة التشاركية كمتغير وسيط علي العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي .

## ٢/١١ - أساليب اختبار فروض البحث:

إستخدم الباحثان عدداً من الاختبارات الإحصائية؛ التي تُناسب أساليب التحليل المستخدمة وتتوافق معها؛ وذلك من أجل اختبار فروض هذا البحث، وتتمثل الإختبارات الإحصائية لفروض البحث في:

(أ) اختبار (ف) **F-Test** المصاحب لأسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرض الأول والثاني والثالث الذين يتعلقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية) حول رقمنة الجامعات المصرية وأبعادها، والقيادة التشاركية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعادها.

(ب) اختبار (ت) **T-Test**: وتم استخدامه بغرض اختبار الفرض الأول والثاني والثالث الذين يتعلقون بالكشف عن مدى وجود اختلافات معنوية بين إدراك أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية الحكومية باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع) حول رقمنة الجامعات المصرية وأبعادها، والقيادة التشاركية وأبعادها، والتميز المؤسسي وأبعادها.

(ب) اختبار ف **F-Test** واختبار ت **T-Test** المصاحبان لأسلوب تحليل الإنحدار والإرتباط المتعدد **Multiple Regression/ Correlation Analysis**: وقد تم إستخدامهما بهدف اختبار الفروض الرابع والخامس والسادس، حيث يتعلق الفرض الرابع بتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، ويتعلق الفرض الخامس بتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، ويتعلق الفرض السادس بتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي.

(ج) مؤشرات جودة النموذج المصاحبة لأسلوب تحليل المسار: حيث تمثلت هذه المؤشرات في مؤشر جودة المطابقة **Goodness of Fit Index(GFI)** ومؤشر المطابقة المقارن **Comparative Fit Index(CFI)**، ومؤشر الجذر التربيعي للبقايا **Root Mean Square Residual (RMR)**، ومؤشر المطابقة المعياري **Normed Fit Index (NFI)**، ومؤشر المطابقة النسبي **Relative Fit Index (RFI)**، ومؤشر المطابقة المتزايد **Incremental Fit Index (IFI)**، ومؤشر توكر لويس **Tuker-Lewis Index (TLI)**، ومؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات الخطأ **Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)**، وقد تم إستخدام ذلك بهدف اختبار الفرض السابع والذي يتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط.

## ١٢ - التحقق من مستوى الثبات / الإعتدائية في المقاييس :

يناقش هذا الجزء نتائج تحليل الثبات والصدق في المقاييس التي تم إستخدامها في قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة الميدانية ، وذلك كما يلي :

## ١/١٢ - التحقق من مستوي الثبات/ الإعتدائية في المقاييس :

يشير مفهوم الثبات أو الإعتدائية في القياس إلى الدرجة التي يتمتع بها المقياس المستخدم في توفير نتائج متسقة في ظل ظروف متنوعة ومستقلة لأسئلة متعددة ، ولكن لقياس نفس الخاصية أو الموضوع محل الاهتمام وباستخدام نفس مجموعة المستقصى منهم .

ويعتبر أسلوب معامل الارتباط ألفا من أكثر الطرق المستخدمة في تقييم الثبات / الإعتدائية في القياس ، ويتسم بدرجة عالية من الدقة من حيث قدرته على قياس درجة الاتساق أو التوافق فيما بين المحتويات المتعددة للقياس المستخدم ، ومعامل الثبات المركب (Composite Reliability) للتأكد من مدي ترابط عبارات كل مقياس ، ويوضح جدول رقم(٢) أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الثبات المركب أكبر من ٠,٨٠ ، وهو ما يدل علي ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة الحالية (Hair et al.,2010)

## جدول رقم(٢)

## متغيرات البحث ونتائج إختبار الصدق والثبات

م	العبرة	المعاملات المعيارية
<b>رقمنة الجامعات</b>		
١	إتخذت إدارة الجامعة إجراءات التخطيط الإستراتيجي للرقمنة .	٠,٨٥٢
٢	يوجد لدي الجامعة خطة إستراتيجية للرقمنة تشمل علي الرؤية والرسالة والغايات والأهداف.	٠,٧٨١
٣	تقوم الجامعة بتطوير خطط تنفيذية للخطة الإستراتيجية للرقمنة.	٠,٧٩٨
٤	تضمنت الخطة الإستراتيجية للرقمنة خطة للتكامل والتوافق مع جهود الجهات الحكومية الأخرى ذات العلاقة.	٠,٧٤٦
٥	تقوم الجامعة باتباع أساليب إبداعية ومبتكرة في التخطيط الإستراتيجي للرقمنة.	٠,٨٠٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات للتخطيط الإستراتيجي للرقمنة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٨٥ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٥٢ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٨١		
٦	قامت الجامعة بوضع خطة لتطوير وإعداد القيادات ورفع مستوي إمامهم بعملية الرقمنة.	٠,٧٤١
٧	تعمل الجامعة علي تنفيذ خطط تطوير وإعداد القادة في عملية الرقمنة مع تحسين هذه الخطط بشكل مستمر .	٠,٨٥٦

القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي -دراسة تطبيقية-

أ.م.د/ محمد حسين السيد طه  
د/ منى حسين السيد طه

المعاملات المعيارية	العبرة	م
٠,٨٨١	تقوم الجامعة بتطوير قادة الرقمنة في كافة الكليات والمعاهد بشكل يحقق التكامل في عملية الرقمنة.	٨
٠,٧٦٩	يتم إشراك كافة القيادات في عملية صنع القرارات الخاصة بالرقمنة.	٩
٠,٧٩٢	تقوم الجامعة بإشراك القيادات في عملية الرقمنة بأساليب إبداعية ومبتكرة.	١٠
نتائج إختبارات الصدق والثبات لإعداد القادة في مجال الرقمنة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٩٢ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٢ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٩٢		
٠,٨٥٩	تقوم الجامعة بتنفيذ مشروع للبنية المؤسسية للرقمنة.	١١
٠,٧٦٢	قامت الجامعة بتحديد وحدة تنظيمية للبنية المؤسسية مرتبطة بالإدارة العليا بالجامعة وحددت لهذه الوحدة إختصاصاتها ومسؤولياتها.	١٢
٠,٨٠٦	للوحدة التنظيمية الخاصة بالرقمنة آلية واضحة وفعالة.	١٣
٠,٨٣١	يتم التنسيق بين الوحدة التنظيمية الخاصة بالرقمنة وباقي الإدارات الأخرى في الجامعة.	١٤
٠,٧٤٢	ساهمت الوحدة التنظيمية الخاصة بالرقمنة في تطوير توجه الجامعة للرقمنة بناءً على معايير تأخذ بعين الإعتبار الأهداف المتعلقة بالجودة والوقت والتكلفة.	١٥
نتائج إختبارات الصدق والثبات للبنية المؤسسية للرقمنة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٩٧ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٢٦ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٨٨		
٠,٩٠١	إتخذت الجامعة إجراءات لإستقطاب المهارات والكفاءات للرقمنة.	١٦
٠,٨٠٥	قامت الجامعة بإعداد خطة معتمدة لإستقطاب الكفاءات الرقمية بهدف تعزيز القدرات اللازمة لها للتحويل إلى جامعة رقمية .	١٧
٠,٨٢١	تقوم الجامعة بإستقطاب عدداً من الكفاءات الرقمية وفقاً للخطة الموضوعية ،وتقوم بتقييم هذه الخطة باستمرار .	١٨
٠,٧١٦	قامت الجامعة بإستقطاب وتبادل الكفاءات المتخصصة مع الإستفادة من مخرجات البرامج الوطنية ذات العلاقة بإعداد الكفاءات في مجال الرقمنة.	١٩
٠,٨٢٩	قامت الجامعة بإيجاد آليات وأساليب إبداعية ومبتكرة لإستقطاب المهارات والكفاءات للرقمنة والمحافظة عليهم.	٢٠
نتائج إختبارات الصدق والثبات لإستقطاب المهارات البشرية للرقمنة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوى ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٥٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٥ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٨٤		
<u>القيادة التشاركية</u>		
٠,٨٩٥	يأخذ رئيس القسم برأي الأغلبية عند وجود إعتراض علي القرار في القسم.	١
٠,٨٠٣	يعمل رئيس القسم علي مشاركة أعضاء هيئة التدريس في إنجاز المهام المشتركة.	٢
٠,٨١٩	يثق رئيس القسم في الخبرات الموجودة في القسم عند تفويض السلطة.	٣
٠,٧٨٠	يدير رئيس القسم الجلسات وفق أسلوب ديموقراطي .	٤
٠,٨٠٢	يحترم رئيس القسم وجهات النظر المعارضة لرايه.	٥
٠,٧٦١	يُشرك رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس في تفويض السلطة.	٦

م	العبرة	المعاملات المعيارية
٧	تتسم إجتماعات القسم بالموضوعية في تفويض السلطة.	٠,٧٨٥
٨	يتعاون رئيس القسم مع أعضاء هيئة التدريس في إدارة الأزمات.	٠,٨٩٣
٩	يتقبل رئيس القسم الحلول المطروحة من قبل أعضاء هيئة التدريس للمشكلات التي تواجه القسم.	٠,٩٠١
١٠	يتم مناقشة الموضوعات في مجلس القسم بشكل كافي قبل صنع القرار.	٠,٨٧٤
نتائج إختبارات الصدق والثبات للمشاركة في صناعة القرار : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٨٦ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٥٧ ، ومتوسط الثباين = ٠,٦٥٨		
١١	يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس أو لجنة معينة بإعداد جداول القسم.	٠,٨٢١
١٢	يحدد رئيس القسم الصلاحيات الممنوحة لأعضاء هيئة التدريس لإنجاز الأعمال المفوضة.	٠,٨٤٥
١٣	يفوض رئيس القسم بعض أعماله بهدف إنجازها بشكل أسرع.	٠,٨٥٥
١٤	يفوض رئيس القسم أحد أعضاء هيئة التدريس أو لجنة معينة لتحديد إحتياجات القسم.	٠,٨٧٦
١٥	يوزع رئيس القسم المهام التشاركية وفق خبرات أعضاء هيئة التدريس وإمكاناتهم.	٠,٩٠٤
١٦	يوزع رئيس القسم العمل بحيث لا تحدث إزدواجية في الأدوار .	٠,٨٦٢
نتائج إختبارات الصدق والثبات لتفويض السلطة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٩٣ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٨٢ ، ومتوسط الثباين = ٠,٦٢٥		
١٧	يجتهد رئيس القسم في حل مشاكل أعضاء هيئة التدريس .	٠,٨٦٢
١٨	يحث رئيس القسم أعضاء هيئة التدريس علي التعاون فيما بينهم.	٠,٩٤١
١٩	يوفر رئيس القسم جواً يسوده المحبة في القسم.	٠,٨٧٤
٢٠	يحرص رئيس القسم علي رفع الروح المعنوية لأعضاء هيئة التدريس في القسم.	٠,٩٠٦
٢١	يسعي رئيس القسم إلي تحقيق التفاعل الإجتماعي بين أعضاء هيئة التدريس داخل القسم.	٠,٧٤٢
٢٢	يحرص رئيس القسم علي العلاقات الإجتماعية مع أعضاء هيئة التدريس خارج العمل.	٠,٨٢٦
٢٣	يهتم رئيس القسم بتطوير الجانب المهني للأقسام الأكاديمية.	٠,٨١٦
نتائج إختبارات الصدق والثبات للعلاقات الإنسانية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٧٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٥١ ، ومتوسط الثباين = ٠,٦٥٨		
٢٤	يعمل القسم علي توفير نظام إتصال مفتوح بين كافة أعضاء هيئة التدريس فيه.	٠,٨٤٠
٢٥	يقدم القسم دليلاً إرشادياً عن كيفية الوصول للمعلومات.	٠,٧٨٩
٢٦	يتم إستخدام وسائل التقنية الحديثة في عملية الإتصال وبناء المعلومات.	٠,٩١٧
٢٧	يوظف القسم وسائل الإتصال الحديثة في عملية الإتصال وبناء المعلومات.	٠,٨٦٩
٢٨	يقدم القسم المعلومات اللازمة في الوقت المناسب.	٠,٨٧٣
٢٩	يحرص القسم أن يكون الإتصال متبادل بين أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٦٨
٣٠	يستخدم رئيس القسم الإتصال الرسمي وغير الرسمي مع أعضاء هيئة التدريس.	٠,٧٢٤
٣١	تتسم الإتصالات التشاركية داخل القسم بالمرونة.	٠,٧٣٩
نتائج إختبارات الصدق والثبات للإتصال وبناء المعلومات : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ معامل ألفا		

القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي -دراسة تطبيقية-

أ.م.د/ محمد حسين السيد طه  
د/ منى حسين السيد طه

م	العبرة	المعاملات المعيارية
	كرونباخ = ٠,٩٠٢ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٨٦ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٤٨	
<b>التميز المؤسسي</b>		
١	قيادة الجامعة قدوة للمروسين علي مستوي السلوك والخلق الرفيع.	٠,٨٧٤
٢	يتم تأكيد الولويات الإدارية من قبل قيادة الجامعة.	٠,٧٨٩
٣	تشارك قيادة الجامعة بفاعلية في تطوير ومراجعة وتحسين النظم بالجامعة.	٠,٩٠١
٤	تشجع قيادة الجامعة العاملين علي تحقيق غايات وأهداف الجامعة وتطوير أنشطتها.	٠,٨٧١
	نتائج إختبارات الصدق والثبات للثقافة المؤسسية والقيادة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٩٥ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٣٥ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٠٥	
٥	يتم الإستفادة من تحليل القدرات في وضع الإستراتيجيات والبرامج للجامعة.	٠,٨٥٩
٦	يتم مراجعة إستراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية لها عند وضع وصياغة إستراتيجية الجامعة.	٠,٧٨٢
٧	تستخدم مؤشرات الأداء للتأكد من أن إستراتيجيات الجامعة تنفذ علي النحو الصحيح.	٠,٨٦٩
٨	ترتبط البرامج والأنشطة الموضوعه مع الخطة الإستراتيجية للجامعة.	٠,٧٨٠
	نتائج إختبارات الصدق والثبات للغاية والرؤية الإستراتيجية : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٨٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٧٠ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٢١	
٩	تقدر الجامعة الأفكار والمساهمات الإيجابية المقدمة من قبل الأطراف ذات العلاقة .	٠,٨٨٢
١٠	يشارك الأطراف المعنية في وضع خطط تطوير الجامعة وفقاً لإستراتيجيتها.	٠,٧٤٥
١١	يتم وضع وتطوير أهداف الجامعة وفقاً لمقترحات الأطراف المعنية.	٠,٧٦٩
١٢	تعمل قيادة الجامعة بالشراكة مع مؤسسات المجتمع المحلي.	٠,٨٦٧
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لإشراك المعنيين : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٣٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨٠٢ ، ومتوسط التباين = ٠,٦١٧	
١٣	تأخذ قيادة الجامعة إحتياجات المجتمع في الإعتبار عند صياغة الغايات والأهداف الإستراتيجية للجامعة.	٠,٨٨٠
١٤	يتم وضع برامج الجامعة وأنشطتها لتحقيق التنمية المستدامة.	٠,٧٦٩
١٥	يتوافر في الجامعة مؤشرات لقياس المخاطر الصحية والبيئية التي يمكن أن يتعرض لها المجتمع.	٠,٨٠٦
١٦	يتوافر في الجامعة مؤشرات لقياس مدي مساهمة الجامعة في خدمة المجتمع وضمن إيجابياتها.	٠,٧٠١
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لبناء قيمة مستدامة : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٥ ، معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٥٩ ، معامل الثبات المركب = ٠,٨١٦ ، ومتوسط التباين = ٠,٦٠٤	
١٧	يتوافر مؤشرات لمراقبة الوضع الحالي للجامعة وضمن تحسينه.	٠,٨٧١
١٨	تقوم الجامعة بإدارة وإستخدام التقنيات الحديثة علي نحو فعال.	٠,٧٤٥
١٩	يوجد لدي الجامعة خطط طوارئ تضمن سلامة العاملين فيها والبيئة المحيطة.	٠,٧٠٢

م	العبرة	المعاملات المعيارية
٢٠	تحافظ الجامعة علي مبانيها ومعداتنا وتقوم بصيانتها علي نحو فعال.	٠,٧٩٣
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لقيادة الأداء والتحول : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٢٨ معامل الثبات المركب = ٠,٨٨٩، ومتوسط التباين = ٠,٦٥١	
٢١	توجد إجراءات واضحة لقياس مستوي رضا الأطراف المعنية.	٠,٨٨٥
٢٢	تؤخذ ملاحظات المستفيدين من خدمات الجامعة بعين الإعتبار في تطوير إجراءات تقديم الخدمات.	٠,٧٥٩
٢٣	تخصص الجامعة الوقت الكافي للإستماع للفتات المستهدفة وحل مشكلاتهم.	٠,٩١٢
٢٤	تضع الجامعة أهدافها لتحقيق رضا جميع المعنيين.	٠,٩٠٦
	نتائج إختبارات الصدق والثبات لإتباعات المعنيين : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٧٩ معامل الثبات المركب = ٠,٨١٥، ومتوسط التباين = ٠,٦٠٩	
٢٥	تقوم الجامعة بإشراك العاملين والعملاء الرئيسيين في عملية صياغة أهدافها الإستراتيجية والتشغيلية.	٠,٧٨٦
٢٦	تمتلك الجامعة مرونة عالية في حجم الإستجابة للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات العملاء.	٠,٩٤٥
٢٧	إستطاعت الجامعة من رفع مستوي التقنية المستخدمة في العمليات التشغيلية.	٠,٨٤٩
٢٨	تعمل الجامعة علي إشراك الأطراف المعنية في عملية التخطيط الإستراتيجي.	٠,٩١٢
	نتائج إختبارات الصدق والثبات للأداء الإستراتيجي والتشغيلي : جميع المعاملات المعيارية معنوية عند مستوي ٠,٠٠٥ معامل ألفا كرونباخ = ٠,٨٩٩ معامل الثبات المركب = ٠,٨٧٤، ومتوسط التباين = ٠,٦٦٤	

## ٢/١٢ - تقييم صدق المقاييس :

إعتمد الباحثان في إختبار الصدق علي ما يلي :

(١) **صدق المحتوى Content Validity**: وذلك للتأكد من صدق عبارات قائمة الإستقصاء، سواء من الناحية العلمية أو التطبيقية، وللتأكد من صدق المحتوى تم عرض الإستقصاء علي عدد من أساتذة إدارة الأعمال بكليات التجارة في الجامعات المصرية، فضلاً عن عرضها علي ٤٠ عضو هيئة تدريس في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة، وقد تم مقابلة السادة المحكمين وروعت ملاحظاتهم علي بعض الألفاظ والعبارات الموجودة بقائمة الإستقصاء، ومن ثم عدلت بناء علي تلك الملاحظات .

(٢) **صدق التقارب Convergent Validity**: يشير صدق التقارب إلي مدي تقارب عبارات المقياس وتوافق بعضها مع بعض عند قياس البُعد أو المتغير نفسه، كما يشير إلي أن المقاييس المرتبطة نظرياً يجب أن تكون مرتبطة في الواقع العملي، ويتم ذلك من خلال التحقق من قيم

معاملات التشعب أو المعاملات المعيارية Factor Loadings التي يجب أن لا تقل عن ٠,٧٠ ، كما يجب أن تكون قيمة متوسط التباين المستخرج (Average Variance Extracted) لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ (Hair et al.,2010). ويشير جدول رقم (٢) إلي أن قيم المعاملات المعيارية لجميع العبارات أكبر من ٠,٧٠ ، وجميع هذه القيم معنوية عند مستوي معنوية ٠,٠٥ ، كما أن قيمة متوسط التباين المستخرج لكل متغير أكبر من ٠,٥٠ ، للدلالة علي أن عبارات أداة الدراسة المستخدمة في قياس متغيرات الدراسة تتصف بصدق النقارب وأنها مترابطة في الواقع التطبيقي.

(٣) **صدق التمايز Discriminant Validity**: وذلك لقياس التباعد أو عدم تشابه المتغيرات بين المقاييس المستخدمة لقياس كل متغير من متغيرات الدراسة، وأن كل متغير يمثل ذاته، وتم حساب صدق التمايز عن طريق معامل Fornell-Larcker الذي يتم حسابه من خلال الجذر التربيعي لمتوسط قيمة التباين المستخرج AVE ، حيث يجب أن يكون قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير نفسه وباقي المتغيرات الأخرى (Hair et al.,2010)، وتشير الجداول أرقام (١٦، ١٨، ٢٠) أن قيمة معامل Fornell-Larcker أكبر من معاملات الارتباط بين المتغير وباقي المتغيرات الأخرى في الصفوف والأعمدة، ويدل ذلك علي أن أداة الدراسة تتصف بصدق التمايز ، كما يؤكد علي عدم وجود ترابط متداخل أو مشترك بين متغيرات الدراسة.

### ٣/١٢ - التحليل الوصفي:

قام الباحثان بإجراء تحليل وصفي لبيانات الدراسة باستخدام (SPSS V.23) ، ويظهر الجدول رقم (٣) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة.

#### جدول رقم (٣)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط الإستراتيجي للرقمنة	٢,٨٩	٠,٩٩
إعداد القادة في مجال الرقمنة	٣,٠٥	١,٠٦
البيئة المؤسسية للرقمنة	٢,٩٨	٠,٨٧
إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة	٢,٩٢	٠,٩٢
إجمالي متغير رقمنة الجامعات	٣,٠٢	١,٠٩
المشاركة في صناعة القرار	٢,٩٧	١,٢١
تفويض السلطة	٢,٩٩	٠,٧٦

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقات الإنسانية	٣,٠٦	٠,٨٨
الإتصال وبناء المعلومات	٢,٨٨	٠,٩٢
إجمالي متغير القيادة التشاركية	٢,٩٩	٠,٨٧
الغاية والرؤية الإستراتيجية	٢,٨٧	٠,٩٨
الثقافة المؤسسية والقيادة	٢,٩٠	١,١٥
إشراك المعنيين	٢,٩٥	١,١٣
بناء قيمة مستدامة	٢,٩٧	٠,٦٩
قيادة الأداء والتحول	٣,٠٤	٠,٧٥
إنطباعات المعنيين	٣,٠١	٠,٨١
الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	٢,٨٦	٠,٨٤
إجمالي متغير التميز المؤسسي	٢,٩٨	٠,٩٠

ويتضح من الجدول رقم (٣) ما يلي :

- (١) أن الوسط الحسابي لرقمنة الجامعات المصرية وأبعادها الأربعة قريب جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) ، ويعني ذلك أن رقمنة الجامعات المصرية متوسطة في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
- (٢) أن الوسط الحسابي للقيادة التشاركية قريبة جداً من المتوسط العام (٣ درجات) ، ويعني ذلك أن مستوي إستخدام القيادة التشاركية متوسط في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .
- (٣) أن الوسط الحسابي للتميز المؤسسي قريب جداً من المتوسط العام للمقياس (٣ درجات) ، ويعني ذلك أن مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة متوسط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

### ١٣- نتائج الدراسة الميدانية:

#### ١/١٣- الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوى رقمنة الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة بإختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، وذلك نحو مستوى رقمنة الجامعات مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة ) على حده، وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري ( كقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية الأخرى، وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

#### (أ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً للنوع:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول واقع رقمنة الجامعات مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) على حده وذلك باختلاف النوع، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري ( كقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٤).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٤) علي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) على حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن

قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%. كما تؤكد النتائج أن مستوى رقمنة الجامعات كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حده.

#### جدول رقم (٤)

إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		مستوي ممارسة رقمنة الجامعات
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠٠	٤,١٩	٠,٧٧	٢,٧٤	٠,٨٤	٣,٠٢	التخطيط الإستراتيجي للرقمنة **
٠,٠٠	٤,٠٩	٠,٤٦	٣,٣٤	٠,٦٢	٢,٩٨	إعداد القادة في مجال الرقمنة **
٠,٠١	٣,٨٦	٠,٧٤	٢,٨١	٠,٧٠	٣,١٢	البيئة المؤسسية للرقمنة **
٠,٠٠	٤,١٥	٠,٨٧	٣,٢٦	٠,٩١	٢,٨٦	إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة **
٠,٠٣	٢,٩٤	٠,٦٩	٢,٨٤	٠,٨٠	٣,٠٢	رقمنة الجامعات بشكل إجمالي*

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) . \* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

(ب) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً للعمر:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف العمر، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٥) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً للعمر

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	التخطيط الإستراتيجي للرقمنة **	بين المجموعات	٩,٩٦	٣	٣,٣٢	٨,١٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٤٠,٥٦	٣٤٦	٠,٤٠٦		
		الإجمالي	١٥٠,٥٢	٣٤٩			
٢	إعداد القادة في مجال الرقمنة **	بين المجموعات	١٠,٢٨	٣	٣,٤٣	٨,٥٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٨,٤٦	٣٤٦	٠,٤٠٠		
		الإجمالي	١٤٨,٧٤	٣٤٩			
٣	البيئة المؤسسية للرقمنة **	بين المجموعات	٩,٩٠	٣	٣,٣٠	٨,٥٥	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٣,٧٤	٣٤٦	٠,٣٨٦		
		الإجمالي	١٤٣,٦٤	٣٤٩			
٤	إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة **	بين المجموعات	٨,٤٧	٣	٢,٨٢	٦,٥٩	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٤٨,٢٢	٣٤٦	٠,٤٢٨		
		الإجمالي	١٥٦,٦٩	٣٤٩			
رقمنة الجامعات بشكل إجمالي **	بين المجموعات	١١,٤٩	٣	٣,٨٣	٩,٥٥	٠,٠٠	
	داخل المجموعات	١٣٨,٨٥	٣٤٦	٠,٤٠١			
	الإجمالي	١٥٠,٣٤	٣٤٩				

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٥) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول رقمنة الجامعات بشكل عام ولأبعاد (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) وذلك باختلاف العمر، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١%.

(ج) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً لعدد سنوات الخبرة :

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف عدد سنوات

الخبرة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك من خلال الجدول رقم (٦) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٦) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول رقمنة الجامعات بشكل عام ولأبعاد (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة ) وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% و ٥% .

جدول رقم (٦) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة

الجامعات وفقاً عدد سنوات الخبرة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١	التخطيط الإستراتيجي للرقمنة **	بين المجموعات	٧,١٦	٣	٢,٣٩	٦,١٨	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٣٤,١٨	٣٤٦	٠,٣٨٧		
		الإجمالي	١٤١,٣٤	٣٤٩			
٢	إعداد القادة في مجال الرقمنة **	بين المجموعات	٨,١٩	٣	٢,٧٣	٦,٧٢	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٤٠,٧٥	٣٤٦	٠,٤٠٦		
		الإجمالي	١٤٨,٩٤	٣٤٩			
٣	البيئة المؤسسية للرقمنة *	بين المجموعات	٦,٩٥	٣	٢,٣٢	٥,٨١	٠,٠٢
		داخل المجموعات	١٣٨,١٧	٣٤٦	٠,٣٩٩		
		الإجمالي	١٤٥,١٢	٣٤٩			
٤	إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة **	بين المجموعات	٨,٧٤	٣	٢,٩١	٨,٣٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٩,٤٥	٣٤٦	٠,٣٧٤		
		الإجمالي	١٣٨,١٩	٣٤٩			
*	رقمنة الجامعات بشكل إجمالي	بين المجموعات	٩,٠٦	٣	٣,٠٢	٧,٨٤	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٣,٢٨	٣٤٦	٠,٣٨٥		
		الإجمالي	١٤٢,٣٤	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test) . \* دلالة إحصائية عند

مستوي ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test)

## (د) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات وفقاً للدرجة العلمية:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف الدرجة العلمية، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف الدرجة العلمية وذلك من خلال الجدول رقم (٧).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٧) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول رقمنة الجامعات بشكل عام ولأبعاد (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة ) وذلك باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

جدول رقم (٧) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة

### الجامعات وفقاً للدرجة العلمية

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١	التخطيط الإستراتيجي للرقمنة **	بين المجموعات	٦,٨٩	٢	٣,٤٤	٩,١٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٠,١٧	٣٤٧	٠,٣٧٥		
		الإجمالي	١٣٧,٠٦	٣٤٩			
٢	إعداد القادة في مجال الرقمنة **	بين المجموعات	٩,٢١	٢	٤,٦١	١٣,٣٢	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٠,٣٩	٣٤٧	٠,٣٤٦		
		الإجمالي	١٢٩,٦	٣٤٩			
٣	البيئة المؤسسية للرقمنة **	بين المجموعات	٨,٥٢	٢	٤,٢٦	١٢,٢٠	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢١,٣٤	٣٤٧	٠,٣٤٩		
		الإجمالي	١٢٩,٨٦	٣٤٩			
٤	إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة **	بين المجموعات	٨,٠٤	٢	٤,٠٢	١٠,٨٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٨,١٨	٣٤٧	٠,٣٦٩		
		الإجمالي	١٣٦,٢٢	٣٤٩			
*	رقمنة الجامعات بشكل إجمالي	بين المجموعات	٧,٨٩	٢	٣,٩٤	١١,٠١	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٤,٣٧	٣٤٧	٠,٣٥٨		
		الإجمالي	١٣٢,٢٦	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

## ٢/١٣ - الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة لنمط القيادة التشاركية بإختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، وذلك نحو مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة لنمط القيادة التشاركية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) على حده، وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية الأخرى، وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

### (أ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للنوع:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) على حده وذلك باختلاف النوع، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي (كمقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري (كمقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (٨).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٨) علي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) علي حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%، كما تؤكد

النتائج أن مستوى إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية كانت متوسطة على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها على حده.

جدول رقم (٨) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثى		ذكر		مستوي إستخدام نمط القيادة التشاركية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠١	٣,٩٦	٠,٩٢	٢,٩٣	١,٢٧	٢,٧٨	المشاركة في صنع القرار **
٠,٠٠	٤,٠٢	٠,٨٠	٣,٣٠	٠,٨٩	٣,١١	تفويض السلطة **
٠,٠٢	٣,٩١	١,٢٧	٢,٨٦	٠,٨١	٢,٩٦	العلاقات الإنسانية *
٠,٠٠	٤,٥٢	٠,٩١	٣,٢٤	١,١١	٢,٩٧	الإتصال وبناء المعلومات **
٠,٠٣	٣,١٢	٠,٨٥	٢,٨٩	٠,٩٢	٣,٠	القيادة التشاركية بشكل إجمالي *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) . \* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

(ب) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للعمر:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف العمر، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول رقم (٩).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (٩) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية

لنمط القيادة التشاركية بشكل عام ولأبعاد (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) وذلك باختلاف العمر، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

جدول رقم (٩) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للعمر

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المشاركة في صنع القرار **	بين المجموعات	٨,٥٢	٣	٢,٨٤	٧,٠٨	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٣٨,٥٤	٣٤٦	٠,٤٠١		
		الإجمالي	١٤٧,٠٦	٣٤٩			
٢	تفويض السلطة **	بين المجموعات	٨,٩٣	٣	٢,٩٨	٧,٣٦	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٤٠,٣٢	٣٤٦	٠,٤٠٥		
		الإجمالي	١٤٩,٢٢	٣٤٩			
٣	العلاقات الإنسانية **	بين المجموعات	٨,٧٢	٣	٢,٩١	٧,٣٦	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,٢٩	٣٤٦	٠,٣٩٤		
		الإجمالي	١٤٥,٠١	٣٤٩			
٤	الإتصال وبناء المعلومات **	بين المجموعات	٩,٦٧	٣	٣,٢٢	٧,٩٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٩,٥٦	٣٤٦	٠,٤٠٣		
		الإجمالي	١٤٩,٢٣	٣٤٩			
٥	القيادة التشاركية بشكل إجمالي **	بين المجموعات	٩,٦٢	٣	٣,٢١	٧,٩٤	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٩,٧٤	٣٤٦	٠,٤٠٤		
		الإجمالي	١٤٩,٣٦	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

(ج) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً لعدد سنوات الخبرة :

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط

القيادة التشاركية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك من خلال الجدول رقم (١٠) .

جدول رقم (١٠) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً عدد سنوات الخبرة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المشاركة في صنع القرار **	بين المجموعات	٨,٩٩	٣	٢,٩٩	٧,٥٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,٦٩	٣٤٦	٠,٣٩٥		
		الإجمالي	١٤٥,٦٨	٣٤٩			
٢	تفويض السلطة **	بين المجموعات	٩,١٢	٣	٣,٠٤	٧,٦٢	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٨,٣٥	٣٤٦	٠,٣٩٩		
		الإجمالي	١٤٧,٤٧	٣٤٩			
٣	العلاقات الإنسانية **	بين المجموعات	٧,٨٥	٣	٢,٦٢	٦,٤٧	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٤٠,٢٨	٣٤٦	٠,٤٠٥		
		الإجمالي	١٤٨,١٣	٣٤٩			
٤	الإتصال وبناء المعلومات **	بين المجموعات	٨,٨٤	٣	٢,٩٥	٧,٦٠	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,٥١	٣٤٦	٠,٣٨٨		
		الإجمالي	١٤٣,٣٥	٣٤٩			
٠,٠٠	القيادة التشاركية بشكل إجمالي **	بين المجموعات	٩,٣٧	٣	٣,١٢	٧,٩٤	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,١٢	٣٤٦	٠,٣٩٣		
		الإجمالي	١٤٥,٤٩	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٠) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية بشكل عام ولأبعاد (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

(د) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للدرجة العلمية:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف الدرجة العلمية، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف الدرجة العلمية وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١١) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى

استخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية وفقاً للدرجة العلمية

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	المشاركة في صنع القرار **	بين المجموعات	٩,٣٨	٢	٤,٦٩	١٢,١٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٣,٦٨	٣٤٧	٠,٣٨٥		
		الإجمالي	١٤٣,٠٦	٣٤٩			
٢	تفويض السلطة **	بين المجموعات	٨,٩٢	٢	٤,٤٦	١١,٤٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,٦٧	٣٤٧	٠,٣٨٨		
		الإجمالي	١٤٣,٥٩	٣٤٩			
٣	العلاقات الإنسانية **	بين المجموعات	٨,٨٤	٢	٤,٤٢	١٢,٢٠	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٦,٩١	٣٤٧	٠,٣٩٤		
		الإجمالي	١٢٩,٨٦	٣٤٩			
٤	الاتصال وبناء المعلومات **	بين المجموعات	٨,٥٩	٢	٤,٠٢	١١,٩٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٨,١٢	٣٤٧	٠,٣٦٩		
		الإجمالي	١٤٦,٧١	٣٤٩			
	القيادة التشاركية بشكل إجمالي **	بين المجموعات	٨,٥٠	٢	٤,٢٥	١٠,٩٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,١٧	٣٤٧	٠,٣٨٧		
		الإجمالي	١٤٢,٦٧	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١١) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية بشكل عام ولأبعاد (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) وذلك باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

٣/١٤ - الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بمستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة بإختلاف خصائصهم الديموجرافية:

يتناول هذا الجزء مناقشة نتائج التحليل الإحصائي الخاص بالكشف عن مدى الاختلاف بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس باختلاف خصائصهم الديموجرافية (النوع، العمر، عدد سنوات الخبرة، الدرجة العلمية)، وذلك نحو مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على حده، وفي ضوء ذلك قام الباحثان باستخدام أسلوبين إحصائيين أولهما أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري ( كقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وذلك بالنسبة للمتغير الديموجرافي المتعلق بالنوع، والثاني أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه وذلك بالنسبة للمتغيرات الديموجرافية الأخرى، وقد تمثلت نتائج استخدام هذين الأسلوبين الإحصائيين فيما يأتي:

(أ) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للنوع:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذاً بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) على حده وذلك باختلاف النوع، قام الباحثان بتطبيق أسلوب الوصف الإحصائي باستخدام كل من الوسط الحسابي ( كقياس للنزعة المركزية) والانحراف المعياري ( كقياس للتشتت)، بالإضافة إلى اختبار "ت" لعينتين مستقلتين حيث جاءت النتائج كما في الجدول رقم (١٢).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٢) علي وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) علي حده وذلك باختلاف النوع، حيث أن قيمة (ت) معنوية عند مستوي دلالة إحصائية ١% و ٥%، كما تؤكد النتائج أن مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية كان متوسط على المستوى الإجمالي وبالنسبة لكل بعد من أبعادها علي حده. جدول رقم (١٢) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي

التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للنوع

مستوي الدلالة	قيمة ت T-Test	أنثي		ذكر		مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية
		الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠,٠١	٣,٨٩	١,١١	٢,٧٥	٠,٩١	٢,٩٥	الغاية والرؤية الإستراتيجية **
٠,٠٠	٤,١٩	٠,٩٤	٣,١٢	٠,٧٦	٢,٨٧	الثقافة المؤسسية والقيادة **
٠,٠٢	٣,٩٨	١,٠٢	٢,٨٠	٠,٨٤	٣,٠٥	إشراك المعنيين *
٠,٠٠	٤,٦٩	١,٠٩	٢,٦٨	١,١٠	٣,١٢	بناء قيمة مستدامة **
٠,٠٠	٤,١٣	٠,٩٢	٣,٠٢	٠,٩٨	٢,٨٤	قيادة الأداء والتحول **
٠,٠١	٣,٨٨	٠,٨٧	٣,٠٦	١,١٦	٢,٨٠	إنطباعات المعنيين **
٠,٠٣	٣,١٨	٠,٦٩	٢,٨٩	١,٠٨	٢,٩٩	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي *
٠,٠٢	٣,٤٥	٠,٩٩	٢,٨١	١,٠٥	٢,٩٧	التميز المؤسسي بشكل إجمالي *

- المقياس المستخدم يمتد من ١-٥ ، حيث أن الرقم (١) يشير إلي عدم الموافقة تماماً ، بينما يشير الرقم (٥) يشير إلي الموافقة التامة ، مع وجود درجة حيادية (٣) في المنتصف .  
\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ت (T- Test) . \* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ت (T- Test) .

(ب) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للعمر:

لتحديد الاختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف العمر، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف العمر وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٣) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للعمر

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
١	الغاية والرؤية الإستراتيجية**	بين المجموعات	٨,١١	٣	٢,٧٠	٧,١٢	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٣١,٢٨	٣٤٦	٠,٣٧٩		
		الإجمالي	١٣٩,٣٩	٣٤٩			
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة**	بين المجموعات	٩,١٦	٣	٣,٠٥	٧,٨٤	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,٦٣	٣٤٦	٠,٣٨٩		
		الإجمالي	١٤٣,٧٩	٣٤٩			
٣	إشراك المعنيين**	بين المجموعات	٨,٨٥	٣	٢,٩٥	٧,٤٣	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٧,٦٠	٣٤٦	٠,٣٩٧		
		الإجمالي	١٤٦,٤٥	٣٤٩			
٤	بناء قيمة مستدامة**	بين المجموعات	٧,٨٩	٣	٢,٦٣	٦,٩٩	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٣٠,١٧	٣٤٦	٠,٣٧٦		
		الإجمالي	١٣٨,٠٦	٣٤٩			
٥	قيادة الأداء والتحول**	بين المجموعات	٧,٨٥	٣	٢,٦١	٦,٨١	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٢,٥٢	٣٤٦	٠,٣٨٣		
		الإجمالي	١٤٠,٣٧	٣٤٩			
٦	إتجاهات المعنيين**	بين المجموعات	٩,١٢	٣	٣,٠٤	٧,٧٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٥,٢٧	٣٤٦	٠,٣٩١		
		الإجمالي	١٤٤,٣٩	٣٤٩			
٧	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي**	بين المجموعات	٨,٦٩	٣	٢,٨٩	٧,٥١	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٣,٢٥	٣٤٦	٠,٣٨٥		
		الإجمالي	١٤١,٩٤	٣٤٩			
٠,٠٠	التميز المؤسسي بشكل إجمالي**	بين المجموعات	٩,٣٩	٣	٣,١٣	٧,٧٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٩,١٢	٣٤٦	٠,٤٠٢		
		الإجمالي	١٤٨,٥١	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوى ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٣) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل عام ولأبعاد (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وذلك باختلاف العمر، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

(ج) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً لعدد سنوات الخبرة :

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف عدد سنوات الخبرة وذلك من خلال الجدول رقم (١٤) .

جدول رقم (١٤) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي

التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً لعدد سنوات الخبرة

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	الغاية والرؤية الإستراتيجية**	بين المجموعات	٦,٩٧	٣	٢,٣٢	٦,٢٤	٠,٠٢
		داخل المجموعات	١٢٨,٦٤	٣٤٦	٠,٣٧٢		
		الإجمالي	١٣٥,٦١	٣٤٩			
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة**	بين المجموعات	٧,١١	٣	٢,٣٧	٦,٢٢	٠,٠٢
		داخل المجموعات	١٣١,٧٤	٣٤٦	٠,٣٨١		
		الإجمالي	١٣٨,٨٥	٣٤٩			
٣	إشراك المعنيين*	بين المجموعات	٨,٠٥	٣	٢,٦٨	٦,٩٦	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٣٣,٢٩	٣٤٦	٠,٣٨٥		
		الإجمالي	١٤١,٣٤	٣٤٩			
٤	بناء قيمة مستدامة**	بين المجموعات	٨,٩٠	٣	٢,٩٦	٧,٥٥	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٥,٦١	٣٤٦	٠,٣٩٢		
		الإجمالي	١٤٤,٥١	٣٤٩			

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوى الدلالة
٥	قيادة الأداء والتحول**	بين المجموعات	٨,٧٧	٣	٢,٩٢	٧,٥١	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,٨١	٣٤٦	٠,٣٨٩		
		الإجمالي	١٤٣,٥٨	٣٤٩			
٦	إنطباعات المعنيين**	بين المجموعات	٩,٠٢	٣	٣,٠١	٨,١٦	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٧,٦٥	٣٤٦	٠,٣٦٩		
		الإجمالي	١٣٦,٦٧	٣٤٩			
٧	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	بين المجموعات	٨,٦٩	٣	٢,٨٩	٧,٦٢	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣١,٢٨	٣٤٦	٠,٣٧٩		
		الإجمالي	١٣٩,٩٧	٣٤٩			
**	التميز المؤسسي بشكل إجمالي	بين المجموعات	٨,٤٣	٣	٢,٨١	٧,٤٥	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٠,٣٧	٣٤٦	٠,٣٧٧		
		الإجمالي	١٣٨,٨	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test)، \* دلالة إحصائية عند مستوي ٥% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

و تؤكد نتائج الجدول رقم (١٤) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل عام ولأبعاد (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وذلك باختلاف عدد سنوات الخبرة، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% .

(د) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للدرجة العلمية:

لتحديد الإختلافات بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها على حده وذلك باختلاف الدرجة العلمية، قام الباحثان بتطبيق أسلوب تحليل التباين أحادي الاتجاه، حيث يمكن توضيح نتائج تحليل التباين بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذة بشكل إجمالي ونحو كل متغير من متغيراتها على حده باختلاف الدرجة العلمية وذلك من خلال الجدول رقم (١٥) .

وتؤكد نتائج الجدول رقم (١٥) على وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية بشكل عام ولأبعاد (الغاية

والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) وذلك باختلاف الدرجة العلمية، حيث أن قيمة (ف) معنوية عند مستوى دلالة إحصائية ١% ، ٥%.

جدول رقم (١٥) إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى

التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية وفقاً للدرجة العلمية

م	متغيرات الدراسة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	مستوي الدلالة
١	الغاية والرؤية الإستراتيجية**	بين المجموعات	٧,١١	٢	٣,٥٥	٩,٦٩	٠,٠١
		داخل المجموعات	١٢٧,٢٩	٣٤٧	٠,٣٦٦		
		الإجمالي	١٣٤,٤	٣٤٩			
٢	الثقافة المؤسسية والقيادة**	بين المجموعات	٦,٣٤	٢	٣,١٧	٨,٤٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٢٩,٥٤	٣٤٧	٠,٣٧٣		
		الإجمالي	١٣٥,٨٨	٣٤٩			
٣	إشراك المعنيين *	بين المجموعات	٧,٢٨	٢	٣,٦٤	٩,٦٨	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٠,٣٨	٣٤٧	٠,٣٧٦		
		الإجمالي	١٣٧,٦٦	٣٤٩			
٤	بناء قيمة مستدامة**	بين المجموعات	٥,٥٨	٢	٢,٧٩	٧,٢١	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٤,٢٧	٣٤٧	٠,٣٨٧		
		الإجمالي	١٣٩,٨٥	٣٤٩			
٥	قيــــــــادة الأداء والتحول**	بين المجموعات	٦,١٢	٢	٣,٠٦	٨,٠٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣١,٣٨	٣٤٧	٠,٣٧٩		
		الإجمالي	١٣٧,٥	٣٤٩			
٦	إنطباعات المعنيين**	بين المجموعات	٦,٥٨	٢	٣,٢٩	٨,٥٧	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٣,٢٩	٣٤٧	٠,٣٨٤		
		الإجمالي	١٣٩,٨٧	٣٤٩			
٧	الأداء الإستراتيجي والتشغيلي	بين المجموعات	٦,٧٠	٢	٣,٣٥	٨,٧٩	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣٢,٢٠	٣٤٧	٠,٣٨١		
		الإجمالي	١٣٨,٩	٣٤٩			
**	التميز المؤسسي بشكل إجمالي	بين المجموعات	٧,٠٥	٢	٣,٥٣	٩,٣٤	٠,٠٠
		داخل المجموعات	١٣١,٢٦	٣٤٧	٠,٣٧٨		
		الإجمالي	١٣٨,٣١	٣٤٩			

\*\* دلالة إحصائية عند مستوي ١% وفقاً لاختبار ف (F- Test).

#### ٤/١٤ - العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الرابع لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الرابع من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة .

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإنحدار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية ، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(١٦) معاملات الارتباط بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية في

#### الجامعات المصرية محل الدراسة

٥	٤	٣	٢	١	المتغيرات
				٠,٨٧	التخطيط الإستراتيجي للرقمنة
			٠,٨٩	**٠,٧٤	إعداد القادة في مجال الرقمنة
		٠,٧٦	*٠,٦٩	**٠,٧٢	البيئة المؤسسية للرقمنة
	٠,٨٢	**٠,٧١	*٠,٦٨	**٠,٧٨	إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة
٠,٨٨	**٠,٧٩	**٠,٧٨	**٠,٨٢	**٠,٨٥	القيادة التشاركية

\* معاملات إرتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

\* معاملات إرتباط معنوية عند مستوي معنوية ٥%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average

Variance Extracted(AVE)

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية يتضح

ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية تتراوح بين (٠,٧٨) و (٠,٨٥) ، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ١%.
  - هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد رقمنة الجامعات المصرية عند مستوى دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد رقمنة الجامعات في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس رقمنة الجامعات من ناحية أخرى .
  - هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية ، حيث بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية (٠,٨٥) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين إعداد القادة في مجال الرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية (٠,٨٢) ، وبلغ معامل الارتباط بين البيئة المؤسسية للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية (٠,٧٨) ، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية (٠,٧٩).
- وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) والقيادة التشاركية، إلا أن تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية علي القيادة التشاركية سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (١٧) أثر رقمنة الجامعات المصرية علي القيادة التشاركية

متغيرات رقمنة الجامعات المصرية	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- التخطيط الإستراتيجي للرقمنة	*٠,٤٥٢	٠,٨٥	٠,٧٢
٢- إعداد القادة في مجال الرقمنة.	*٠,٣٢٥	٠,٨٢	٠,٦٧
٣- البيئة المؤسسية للرقمنة.	*٠,٢٦٧	٠,٧٨	٠,٦١
٤- إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة.	*٠,٢٨٩	٠,٧٩	٠,٦٢
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٨٠	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٦٤	
قيمة F المحسوبة		٥٨,٦٨	
درجات الحرية		٣٤٥,٤	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد رقمئة الجامعات المصرية علي القيادة التشاركية بصوة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول رقم(١٧) ومن خلال الجدول يتضح ما يلي :

• أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رقمئة الجامعات المصرية و القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٠% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

• أن مستوي رقمئة الجامعات المصرية يمكن أن يفسر حوالي (٦٤% وفقاً لمعامل التحديد ) من التباين الكلي في مستوي القيادة التشاركية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.

• أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن أبعاد رقمئة الجامعات المصرية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي القيادة التشاركية تتمثل في التخطيط الإستراتيجي للرقمنة (٠,٤٥٢)، إعداد القادة في مجال الرقمنة (٠,٣٢٥)، وإستقطاب المهارات البشرية للرقمنة(٠,٢٨٩) ،والبيئة المؤسسية للرقمنة (٠,٢٦٧) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين القيادة التشاركية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمئة الجامعات المصرية و القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة "، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمئة الجامعات المصرية و القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة"،وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ ( وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد رقمئة الجامعات المصرية والقيادة التشاركية، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد رقمئة الجامعات المصرية (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين القيادة التشاركية كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١

## ١٤/٥ - العلاقة بين رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال الخامس لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بين رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض الخامس من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة .

ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإندثار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة وإتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين أبعاد رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(١٨) معاملات الارتباط بين أبعاد رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي في

## الجامعات المصرية محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
التخطيط الإستراتيجي للرقمنة	٠,٩٠				
إعداد القادة في مجال الرقمنة	**٠,٨٥	٠,٨٧			
البيئة المؤسسية للرقمنة	**٠,٨١	**٠,٧٨	٠,٨٥		
إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة	**٠,٨٦	**٠,٧٤	**٠,٧٩	٠,٨٨	
التميز المؤسسي	**٠,٨٩	**٠,٨٨	**٠,٨٠	**٠,٨٤	٠,٩٢

\*\* معاملات إرتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average

Variance Extracted(AVE)

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد رقمناة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي تتراوح بين (٠,٨٠) و (٠,٨٩) ، وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد رقمنة الجامعات المصرية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد رقمنة الجامعات في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس رقمنة الجامعات من ناحية أخرى .
- هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط بين التخطيط الإستراتيجي للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي(٠,٨٩) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين إعداد القادة في مجال الرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي(٠,٨٨) ، وبلغ معامل الارتباط بين البيئة المؤسسية للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي(٠,٨٠) ، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة كأحد أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي(٠,٨٤).

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) والتميز المؤسسي، إلا أن تأثير أبعاد رقمنة الجامعات المصرية علي التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (١٩)أثر رقمنة الجامعات المصرية علي التميز المؤسسي

متغيرات رقمنة الجامعات المصرية	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- التخطيط الإستراتيجي للرقمنة	*٠,٣٢٢	٠,٨٩	٠,٧٩
٢- إعداد القادة في مجال الرقمنة.	*٠,٤١٢	٠,٨٨	٠,٧٧
٣- البيئة المؤسسية للرقمنة.	*٠,٣٠٤	٠,٨٠	٠,٦٤
٤- إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة.	*٠,٢٧٨	٠,٨٤	٠,٧١
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٧٧	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٥٩	
قيمة ف المحسوبة		٥٨,٦٨	
درجات الحرية		٣٤٥,٤	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد رقمنة الجامعات المصرية علي التميز المؤسسي بصوة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول رقم (١٩) ومن خلال الجدول يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية و التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوي رقمنة الجامعات المصرية يمكن أن يفسر حوالي (٥٩% ) وفقاً لمعامل التحديد ) من التباين الكلي في مستوي التميز المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن أبعاد رقمنة الجامعات المصرية الأكثر تفسيراً للإختلاف في مستوي التميز المؤسسي تتمثل في إعداد القادة في مجال الرقمنة (٠,٤١٢)، التخطيط الإستراتيجي للرقمنة (٠,٣٢٢)، والبيئة المؤسسية للرقمنة (٠,٣٠٤) ، وإستقطاب المهارات البشرية للرقمنة (٠,٢٧٨) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين القيادة التشاركية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة "، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ ( وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، كما تقرر رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد رقمنة الجامعات المصرية ( التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التميز المؤسسي كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١

## ٤/٦- العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي :

يناقش هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي الخاصة بالإجابة علي السؤال السادس لهذا البحث والذي يتعلق بتحديد نوع ودرجة العلاقة بين بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية محل الدراسة، وإختبار صحة الفرض السادس من فروض الدراسة والذي ينص علي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة . ولتحقيق ذلك فقد تم تطبيق أسلوب تحليل الارتباط والإندثار المتعدد للتحقق من نوع ودرجة العلاقة بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة ، كما تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما وذلك بغرض التعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، ويمكن توضيح معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية المصرية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من خلال الجدول التالي:

### جدول رقم (٢٠)

معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي في الجامعات المصرية محل الدراسة

المتغيرات	١	٢	٣	٤	٥
المشاركة في صناعة القرار	٠,٨٤				
تفويض السلطة	**٠,٨٠	٠,٨٢			
العلاقات الإنسانية	**٠,٧٧	**٠,٨١	٠,٨٦		
الإتصال وبناء المعلومات	**٠,٧٩	**٠,٧٧	**٠,٧٥	٠,٨١	
التميز المؤسسي	**٠,٨٢	**٠,٨٠	**٠,٧٩	**٠,٨٣	٠,٨٥

\*\* معاملات إرتباط معنوية عند مستوي معنوية ١%

ملحوظة: القطر الرئيسي للمصفوفة يمثل الجذر التربيعي لقيمة متوسط التباين Average

Variance Extracted(AVE)

ومن خلال مصفوفة معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي يتضح ما يلي :

- أن معاملات الارتباط بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي تتراوح بين (٠,٧٩) و (٠,٨٣) وأن جميع هذه المعاملات ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ١%.
- هناك إرتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة التشاركية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة التشاركية في الجامعات

المصرية الحكومية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة التشاركية من ناحية أخرى .

• هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي ، حيث بلغ معامل الارتباط بين المشاركة في صناعة القرار كأحد أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي (٠,٨٢) ، بينما بلغ معامل الارتباط بين تفويض السلطة كأحد أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي (٠,٨٠) ، وبلغ معامل الارتباط بين العلاقات الإنسانية كأحد أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي (٠,٧٩) ، وأخيراً بلغ معامل الارتباط بين الإتصال وبناء المعلومات كأحد أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي (٠,٨٣) .

وفي ضوء ما تقدم، يتضح أن هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) والتميز المؤسسي، إلا أن تأثير أبعاد القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي سوف يتضح من خلال تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد ، وذلك علي النحو التالي:

جدول رقم (٢١) أثر القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي

متغيرات القيادة التشاركية	معامل الانحدار $\beta$	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
١- المشاركة في صناعة القرار	*٠,٤٠١	٠,٨٢	٠,٦٧
٢- تفويض السلطة	*٠,٤٠٦	٠,٨٠	٠,٦٤
٣- العلاقات الإنسانية	*٠,٣٩٦	٠,٧٩	٠,٦٢
٤- الإتصال وبناء المعلومات	*٠,٣١٢	٠,٨٣	٠,٦٩
معامل الارتباط في النموذج R		٠,٨٥	
معامل التحديد في النموذج R2		٠,٧٢	
قيمة ف المحسوبة		٥٨,٦٨	
درجات الحرية		٣٤٥,٤	
مستوي الدلالة الإحصائية		٠,٠٠٠	

ولقد تم تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد وذلك بغرض التحقق من أثر أبعاد القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي بصوة إجمالية، ويمكن توضيح نتائج تطبيق أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد من خلال الجدول رقم (٢١) ومن خلال الجدول يتضح ما يلي :

- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).
- أن مستوي القيادة التشاركية يمكن أن يفسر حوالي (٧٢% وفقاً لمعامل التحديد ) من التباين الكلي في مستوي التميز المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.
- أظهرت نتائج أسلوب تحليل الإنحدار المتعدد أن أبعاد القيادة التشاركية الأكثر تفسيراً للاختلاف في مستوي التميز المؤسسي تتمثل في تفويض السلطة (٠,٤٠٦)، المشاركة في صناعة القرار (٠,٤٠١)، والعلاقات الإنسانية (٠,٣٩٦) ، والإتصال وبناء المعلومات (٠,٣١٢) والتي تتمتع بعلاقة معنوية موجبة فيما بينها وبين القيادة التشاركية .

وفي ضوء ما تقدم فقد تقرر رفض فرض عدم القائل " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة "، وقبول الفرض البديل الذي ينص علي " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة"، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل الانحدار المتعدد أن هناك علاقة جوهرية عند مستوي دلالة إحصائية ٠,٠١ ( وفقاً لإختبار ف) بين أبعاد القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، كما تقرر رفض فرض عدم وقبول الفرض البديل لجميع أبعاد القيادة التشاركية ( المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) كمتغيرات مستقلة لوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بينهم وبين التميز المؤسسي كمتغير تابع عند مستوي معنوية ٠,٠١

#### ٤/١٧- العلاقة بين رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية

##### الحكومية محل الدراسة من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط :

يتناول الباحثان في هذا الجزء نتائج التحليل اللاحصائي الخاص بالاجابة علي السؤال السابع لهذا البحث، والمتعلق بتحديد نوع وقوة العلاقة غير المباشرة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، ولتحقيق ذلك

تم استخدام أسلوب تحليل المسار Path Analysis بواسطة استخدام برنامج (Amos Ver.18)، وقد استخدم الباحثان أسلوب نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) باستخدام برنامج تحليل المسار وهو أحد برامج الانحدار، من خلال استخدام برنامج AMOS بأسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE)، حيث يمكن من خلاله اختبار التأثير الوسيط للقيادة التشاركية على العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي، وذلك لأن هذا الأسلوب من مميزاته إمكانية استخدامه في حالة وجود بيانات مفقودة حيث يقوم AMOS بتقدير هذه البيانات بكفاءة من خلال أسلوب Maximum Likelihood Estimates (MLE) بدلاً من الاعتماد على الحذف البشري أو إحتساب المتوسط، كما أنه يستطيع تحليل عدد كبير من البيانات المختلفة في وقت واحد، وتقدير المتوسطات للمتغيرات الخارجية وإدخالها في معادلات الانحدار. وذلك من أجل التحقق من صحة الفرض السابع الذي ينص على أنه " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط ".

وللتحقق من سلامة وصحة العلاقة غير المباشرة في النموذج، وبمعنى آخر اختبار جودة

مطابقة النموذج، تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية والتي يمكن تناولها فيما يأتي:

- **مؤشر جودة المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index**: يقيس مقدار التباين في المصفوفة المحللة عن طريق النموذج موضوع الدراسة، وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد، وتتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

- **مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index**: حيث تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، حيث تشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى (الصفر، الواحد الصحيح) إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

- **مؤشر الجذر التربيعي للبقاوى (RMR) Root Mean Square Residual**: حيث كلما صغرت قيمة ذلك المؤشر دل ذلك على توافق أكبر، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر.

## ١٤/٤/١- تحديد شكل ومعنوية العلاقات بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط :

يوضح الجدول رقم (٢٢) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التشاركية كمتغير وسيط على  
العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي :

ويوضح الشكل رقم (٢) العلاقة المقترحة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي من خلال  
القيادة التشاركية كمتغير وسيط وذلك باستخدام برنامج AMOS باستخدام طريقة Maximum  
Likelihood Estimates (MLE):

جدول رقم (٢٢) نتائج تحليل المسار لتأثير القيادة التشاركية كمتغير وسيط على العلاقة بين رقمنة  
الجامعات المصرية والتميز المؤسسي

المتغير التابع	المتغير المستقل	معامل الانحدار B	التأثير المباشر	التأثير الغير مباشر	التأثير الكلي	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية
القيادة التشاركية	التخطيط الإستراتيجي للمرئنة	٠,٣٢٨	٠,٤٨٥	-----	٠,٤٨٥	٠,٠٠٠	معنوي
	إعداد القادة في مجال المرئنة	٠,٢٨٩	٠,٣٩٦	-----	٠,٣٩٦	٠,٠٠٠	معنوي
	البيئة المؤسسية للمرئنة	٠,٢٤٥	٠,٤١٥	-----	٠,٤١٥	٠,٠٠٠	معنوي
	إستقطاب المهارات البشرية للمرئنة	٠,١٩٨	٠,٣٨٤	-----	٠,٣٨٤	٠,٠٠٠	معنوي
التميز المؤسسي	التخطيط الإستراتيجي للمرئنة	٠,٢٥٧	٠,٤٩٨	٠,١٢٤	٠,٦٢٢	٠,٠٠٠	معنوي
	إعداد القادة في مجال المرئنة	٠,٢١٤	٠,٣٦٩	٠,١٧٤	٠,٥٤٣	٠,٠٠٠	معنوي
	البيئة المؤسسية للمرئنة	٠,١٦٨	٠,٣٤٧	٠,١٢٥	٠,٤٧٢	٠,٠٠٠	معنوي
	إستقطاب المهارات البشرية للمرئنة	٠,١٨٢	٠,٢٨٣	٠,١١٢	٠,٣٩٥	٠,٠٠٠	معنوي
	القيادة التشاركية	٠,٣٤٥	٠,٥٤٨	---	٠,٥٤٨	٠,٠٠٠	معنوي

ويتضح من الجدول رقم (٢٢) والشكل رقم (٢) ومن نتائج تطبيق تحليل المسار، النتائج الآتية:

- توجد درجة توافق بين أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن القيادة التشاركية بأبعادها لها تأثيراً وسيطاً بشكل جزئي علي العلاقة بين رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة .
  - أن التأثير المباشر لأبعاد رقمنة الجامعات (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة ، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) علي القيادة التشاركية بلغت ٠,٤٨٥ ، ٠,٣٦٩ ، ٠,٤١٥ ، ٠,٣٨٤ ، علي التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوى معنوية ٠,٠١ ، كما بلغ تأثير القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي ٠,٥٤٨ وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوى معنوية ٠,٠١ .
  - لقد دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات كمتغيرات مستقلة على مستوى التميز المؤسسي ، حيث نجد أن التأثير المباشر لأبعاد رقمنة الجامعات هي (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٤٩٨ ، إعداد القادة في مجال الرقمنة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٦٩ ، البيئة المؤسسية للرقمنة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٣٤٧ ، وإستقطاب المهارات البشرية للرقمنة حيث بلغت قيمة بيتا ٠,٢٨٣ وقد إرتفع تأثيرهم الكلي إلى ( ٠,٦٢٢ ، ٠,٥٤٣ ، ٠,٤٧٢ ، ٠,٣٩٥ ) على الترتيب .
- كما تم الحصول علي مؤشرات معنوية النموذج المقترح مع النموذج المفترض من مخرجات التحليل الإحصائي من خلال مؤشرات الجدول رقم (٢٣).
- و يتضح من الجدول رقم (٢٣) أن التأثير الوسيط يفسر العلاقة بشكل أكبر ويدعم تأثير أبعاد القيادة التشاركية، حيث أن نتائج مؤشرات جودة النموذج جميعها جيدة ومقبولة ، وعيه فإن ذلك يدل علي توافق أفضل، وبذلك يتضح لنا جودة النموذج المقدر .

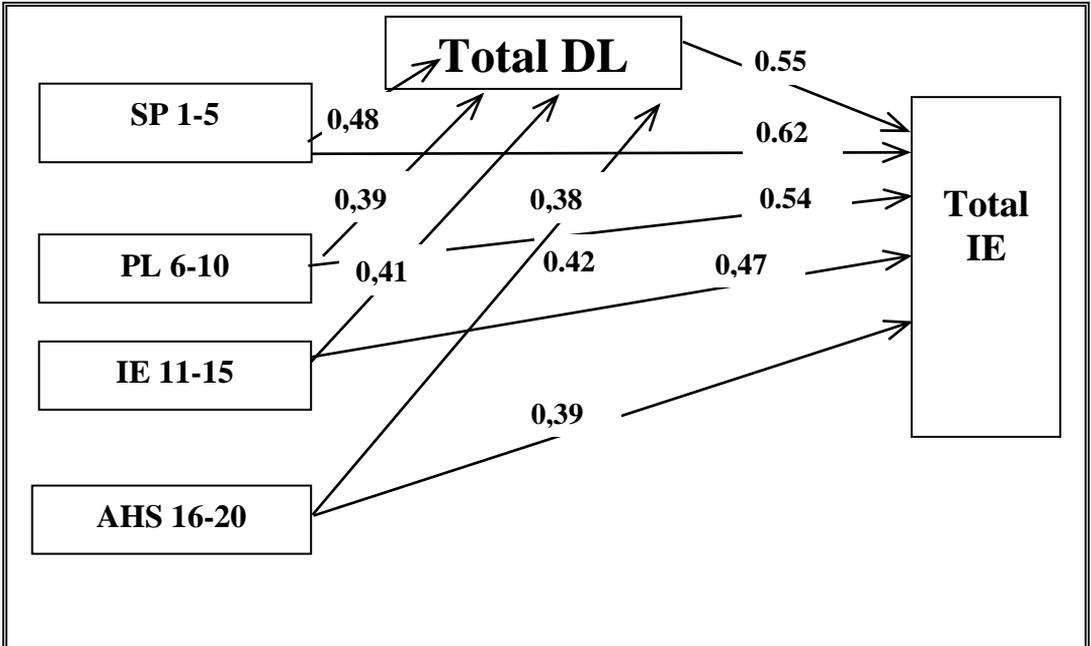
جدول رقم (٢٣)

مؤشرات جودة النموذج للقيادة التشاركية كمتغير وسيط بين أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي  
باستخدام برنامج AMOS

م	مؤشر اختبار جودة النموذج	القيمة	مؤشرات جودة المطابقة
١	X2/Degree of Freedom	٥,٢١٠	أكبر من ٥
٢	P. Value	٠,٠٠٠	أقل من ٥%
٣	Goodness of Fit Index (GFI)	٠,٨٤٩	أكبر من ٠,٩
٤	Normed Fit Index (NFI)	٠,٩١٧	أكبر من ٠,٩
٥	Comparative Fit Index (CFI)	٠,٩٠٠	أكبر من ٠,٩
٦	Relative Fit Index (RFI)	٠,٩٣٧	أكبر من ٠,٩
٧	Incremental Fit Index (IFI)	٠,٩٤٦	أكبر من ٠,٩
٨	Tuker-Lewis Index (TLI)	٠,٩٠٥	أكبر من ٠,٩
٩	Root Mean Square Residual (RMR)	٠,٠٢٤	أقل من ٠,١
١٠	Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	٠,٠٣٧	أقل من ٠,١

شكل رقم (٢)

النموذج المقترح للعلاقات بين رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية والتميز المؤسسي باستخدام برنامج AMOS



وفي ضوء ما تقدم، فقد تقرر رفض فرض العدم القائل " لا توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين رقمنا الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط"، و قبول الفرض البديل الذي ينص على أنه " توجد علاقة غير مباشرة ذات دلالة إحصائية بين رقمنا الجامعات المصرية والتميز المؤسسي لها من خلال القيادة التشاركية كمتغير وسيط، وذلك بعد أن أظهر نموذج تحليل المسار أن هناك علاقة غير مباشرة جوهرية عند مستوى معنوية ٠,٠١ .

## ١٥ - النتائج والتوصيات :

توصل الباحثان من خلال هذا البحث إلي مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

(١) القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة الإيجابية والتي تجمع بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يعمل من خلالها القائد علي الإهتمام بسعادة ورفاهية المرؤوسين، مع وضعه لخطة تجعلهم يقدمون علي الخطوات اللازمة لتنفيذها، وقد إختاروها بأنفسهم دون تقييد لحررياتهم.

(٢) الرقمنة هي منظومة متكاملة تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في

جميع أعمال المؤسسة التعليمية، بهدف تطوير أداء القيادات الجامعية وأعضاء هيئة

التدريس والطلاب للوصول إلى مستوى عالي من الكفاءة والفاعلية المؤسسية.

(٣) القيادة التشاركية هي إحدى أنماط القيادة التي تهتم بتشجيع المدراء على مشاركة الأفراد العاملين في عمليات صنع القرار وحل المشكلات التي قد تواجههم في أثناء ممارسة أعمالهم داخل الجامعة، عبر استخدام المعلومات والمعارف التي يمتلكونها وبما يضمن تحقيق أهداف الجامعة.

(٤) التميز المؤسسي هو سعى الجامعات الى إستغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط

الإستراتيجي الفعال والإلتزام بادراك أو رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية

المصادر والحرص على الأداء .

(٥) رقمنا الجامعات المصرية متوسطة في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

(٦) مستوي إستخدام القيادة التشاركية متوسط في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة

من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .

(٧) مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة متوسط من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس بها.

- (٨) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوى رقمنة الجامعات مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) علي حده وذلك باختلاف النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- (٩) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي إستخدام القادة بالجامعات المصرية الحكومية لنمط القيادة التشاركية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراتها (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) علي حده وذلك باختلاف النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- (١٠) وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية بين إدراكات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية الحكومية حول مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية مأخوذة بشكل إجمالي، ونحو كل متغير من متغيراته (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك المعنيين، بناء قيمة مستدامة، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء الإستراتيجي والتشغيلي) علي حده وذلك باختلاف النوع والعمر وعدد سنوات الخبرة والدرجة العلمية.
- (١١) هناك إرتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد رقمنة الجامعات المصرية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد رقمنة الجامعات في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممتثلة لمقياس رقمنة الجامعات من ناحية أخرى .
- (١٢) هناك إرتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) والقيادة التشاركية.
- (١٣) توجد علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية و القيادة التشاركية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٠% (وفقاً لمعامل الإرتباط المتعدد).

(١٤) أن مستوي رقمنة الجامعات المصرية يمكن أن يفسر حوالي (٦٤% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى القيادة التشاركية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.

(١٥) هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) والتميز المؤسسي.

(١٦) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين رقمنة الجامعات المصرية و التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٧٧% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(١٧) أن مستوي رقمنة الجامعات المصرية يمكن أن يفسر حوالي (٥٩% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التميز المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.

(١٨) هناك ارتباطاً معنوياً بين جميع أبعاد القيادة التشاركية عند مستوي دلالة إحصائية ١% الأمر الذي يؤكد صدق المقياس المستخدم في قياس أبعاد القيادة التشاركية في الجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من ناحية ، وأن هناك إتساق بين جميع الأبعاد الداخلية الممثلة لمقياس القيادة التشاركية من ناحية أخرى .

(١٩) هناك ارتباطاً طردياً ذو دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) والتميز المؤسسي.

(٢٠) هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة ، وأن هذه العلاقة تمثل ٨٥% (وفقاً لمعامل الارتباط المتعدد).

(٢١) أن مستوي القيادة التشاركية يمكن أن يفسر حوالي (٧٢% وفقاً لمعامل التحديد) من التباين الكلي في مستوى التميز المؤسسي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية محل الدراسة.

(٢٢) توجد درجة توافق بين أبعاد رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة وأن غالبية معاملات الانحدار عالية المعنوية مما يؤكد على أن القيادة

التشاركية بأبعادها لها تأثيراً بسيطاً بشكل جزئي علي العلاقة بين رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية محل الدراسة.

(٢٣) أن التأثير المباشر لأبعاد رقمنة الجامعات (التخطيط الإستراتيجي للرقمنة ، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) علي القيادة التشاركية بلغت ٠,٤٨٥ ، ٠,٣٦٩ ، ٠,٤١٥ ، ٠,٣٨٤ ، علي التوالي وجميعها دال إحصائياً عند مستوي معنوية ٠,٠١ ، كما بلغ تأثير القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي ٠,٥٤٨ وهو تأثير معنوي إيجابي عند مستوي معنوية ٠,٠١ .

(٢٤) لقد دعم وجود القيادة التشاركية كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات والتميز المؤسسي للجامعات المصرية الحكومية محل الدراسة من تأثير أبعاد رقمنة الجامعات كمتغيرات مستقلة على مستوى التميز المؤسسي.

وفي ضوء النتائج السابقة نعرض فيما يلي توصيات البحث والتي يمكن تصنيفها إلي مجموعتين : الأولى تتعلق بالجانب الأكاديمي ، بينما تتعلق الثانية بتوصيات خاصة برقمنة الجامعات والقيادة التشاركية والتميز المؤسسي .  
أولاً : توصيات تتعلق بالجانب الأكاديمي :

(١) تعميق الفهم بموضوعات رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية والتميز المؤسسي في ظل وجود خلط وعدم فهم واضح لهم ولأبعادهم المختلفة، كما أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين إلي الآن علي الأبعاد الأساسية لهم .

(٢) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمِصدقية، وذلك لقياس مستوى استخدام القادة لنمط القيادة التشاركية في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة؛ بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .

(٣) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمِصدقية، وذلك لقياس مستوى الرقمنة في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة وذلك تحقيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ ، بهدف تحديد التطورات الإيجابية والسلبية في هذا المستوى بشكلٍ دوري، وبالتالي؛ اتخاذ القرارات التعزيزية والتصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .

- (٤) تصميم مقاييس تتمتع بالثقة/ الثبات والمصدقية، وذلك لقياس مستوى التميز المؤسسي في كلٍ من المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة، بهدف تحديد متغيراته الإيجابية التي يلزم تعزيزها، والسلبية التي يجب محاربتها، والعمل على الحد من آثاره السلبية.
- (٥) ضرورة الاهتمام بتطبيق أبعاد القيادة التشاركية لما لها من تأثيرات إيجابية في تدعيم الرقمنة والتميز المؤسسي للجامعات المصرية .

ثانياً : توصيات تتعلق بتحسين مستوي التميز المؤسسي من خلال الاهتمام بالقيادة التشاركية والرقمنة وذلك بما يلي :

(١) نظراً لما أشارت إليه نتائج الدراسة الحالية من وجود علاقة طردية مباشرة للرقمنة علي كل من القيادة التشاركية والتميز المؤسسي، فإن ذلك يقتضي من رؤساء الجامعات المصرية العمل علي تنمية القدرات المعرفية والمهارات لدي القيادات وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد الرقمنة وأهميتها، لحث القيادات الجامعية علي ضرورة توفير متطلبات التحول نحو الرقمنة ، ووفقاً لذلك يتوجب علي القيادات الجامعية ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تنفيذ الآليات التالية:

- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية لتنمية الوعي بأبعاد الرقمنة ( التخطيط الإستراتيجي للرقمنة ، إعداد القادة في مجال الرقمنة، البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) وخطوات تحول الجامعات نحو الرقمنة .
- إعادة التوصيف الوظيفي لأدوار القادة حتي يوضح بها دور القائد بوصفه مستشاراً لمرؤوسيه، بما يتيح لهم الصلاحيات والمسؤوليات كافة عن مهام أعمالهم دون تصيد للأخطاء.
- تبني إدارات الجامعات المصرية لسياسة المكافآت والحوافز الداعمة لممارسات التحول نحو الرقمنة .
- إدراج معايير القائد الداعم للتحول نحو الرقمنة ضمن آليات إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في الجامعات المصرية .
- إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية الذين تتوافر لديهم سمات القائد الداعم للتحول نحو الرقمنة من حيث إهتمامه بالتخطيط الإستراتيجي للرقمنة من خلال

وضع خطة إستراتيجية ، وإعداد العاملين في مجال الرقمنة، وتوفير البيئة  
المؤسسية للرقمنة، واستقطاب المهارات البشرية للرقمنة .

- (٢) نظراً لما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية من تدعيم وجود القيادة التشاركية كمتغير  
وسيط في العلاقة بين الرقمنة والتميز المؤسسي بالجامعات المصرية الحكومية محل  
الدراسة ، فإن ذلك يقتضي من رؤساء الجامعات المصرية العمل علي تنمية القدرات  
المعرفية والمهارات لدي القيادات وأعضاء هيئة التدريس بأبعاد القيادة التشاركية وأهميتها،  
لحث القيادات الجامعية علي تبني نمط القيادة التشاركية ، ووفقاً لذلك يتوجب علي  
القيادات الجامعية ومراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس تنفيذ الآليات التالية:
- تصميم وتنفيذ برامج تدريبية وورش عمل وندوات لأعضاء هيئة التدريس والقيادات  
الجامعية لتنمية الوعي بأبعاد القيادة التشاركية ( المشاركة في صناعة القرار، تفويض  
السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال وبناء المعلومات) وفوائدها لأعضاء هيئة التدريس  
وللجامعة والمجتمع بشكل عام .
  - إعادة التوصيف الوظيفي لأدوار القادة حتي يوضح بها دور القائد بوصفه مستشاراً  
لمرؤوسيه، بما يتيح لهم الصلاحيات والمسؤوليات كافة عن مهام أعمالهم دون تصيد  
للأخطاء.
  - تبني إدارات الجامعات المصرية لسياسة المكافآت والحوافز الداعمة لممارسات سلوكيات  
القيادة التشاركية .
  - إدراج معايير القائد التشاركي ضمن آليات إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية في  
الجامعات المصرية .
  - تبني مبدأ الشفافية والنزاهة بين القادة الإداريين والأكاديميين ومرؤوسيهم لخلق حالة من  
الثقة المتبادلة بين الطرفين.
  - قيام رؤساء الجامعات وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام بعقد إجتماعات دورية مع  
المرؤوسين للتعرف علي أهم مشاكلهم والعمل علي إيجاد الحلول المناسبة لها بما يؤدي  
إلي تقوية الروابط العاطفية بين القادة والمرؤوسين .

• إختيار القيادات الإدارية والأكاديمية الذين تتوفر لديهم سمات القيادة التشاركية التي تعمل علي خلق المناخ الإيجابي لمشاركة المرؤوسين في صناعة القرار، وتفوض بعض سلطاتها، وتهتم بالعلاقات الإنسانية، وتعمل علي الإهتمام بالإتصال وبناء المعلومات .

(٣) لرقمنة الجامعات يجب توفير المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية، بالإضافة إلي الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات ، كما تتطلب دعم القيادات العليا بالجامعة وإعادة هندسة إجراءات العمل الإداري ، والإهتمام بإدارة التغيير وتطوير البنية التحتية .

(٤) يجب علي الجامعات المصرية بناء رؤية رقمية وصياغة إستراتيجية التطوير والتي تعمل علي تكوين صورة كاملة ورؤية واضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والإتصالات بالجامعة بما يمكن أن يساعدها علي تصوير مكانتها المستقبلية وذلك عن طريق :

- تحليل الفجوة الرقمية.

- تحليل المستوي التكنولوجي.

- تحديد كفاءة نظام المعلومات.

- معرفة مدي الإستعداد للتحويل للرقمنة .

(٥) لرقمنة الجامعات المصرية يمكن إقتراح الآليات التالية:

- تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للجامعة .

- تحليل نقاط القوة وأوجه الضعف في البيئة الداخلية للجامعة.

- تحديد الرؤية والرسالة والأهداف والغايات .

- توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحويل إلي الرقمنة .

- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة ، والسعي

لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة.

- تنمية الموارد البشرية بالجامعة .

- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة.

- الإهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي كافة، من

خلال مشاركتهم في عملية التحويل إلي الرقمنة.

وأُسفرت مناقشة نتائج الدراسة الحالية عن وجود بعض الدلالات علي مستوي النظرية والتطبيق  
تتضح فيما يلي :

(أ) علي مستوي النظرية : أكدت الدراسة الحالية علي الدور الهام للقيادة التشاركية  
كمتغير وسيط في العلاقة بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، وأضافت  
هذه الدراسة تأثير رقمنة الجامعات علي التميز المؤسسي للجامعات المصرية ، وتأثير  
رقمنة الجامعات علي القيادة التشاركية، وتأثير القيادة التشاركية علي التميز المؤسسي  
للجامعات المصرية، ومن ثم فإن الدراسة الحالية تضيف إلي الأدبيات القليلة نسبياً  
والمتاحة في هذا المجال - حيث لم يرصد الباحثان أي سبق في هذا الصدد في بيئة  
إدارة الأعمال المصرية- من البحث ، بما يعمل علي توسيع قاعدة البحث في هذا  
الجانب من دراسات إدارة الموارد البشرية، كما أن إتفاق نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق  
بمستوي رقمنة الجامعات والقيادة التشاركية وتأثيرهما علي التميز المؤسسي للجامعات  
المصرية مع نتائج دراسات عديدة تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، يدل علي وجود  
ممارسات عامة في إدارة الموارد البشرية مع اختلاف الثقافات .

(ب) علي مستوي التطبيق : تعتبر نتائج الدراسة الحالية وبما أكدته من وجود علاقة ذات  
دلالة احصائية بين رقمنة الجامعات المصرية الحكومية والقيادة التشاركية، ووجود علاقة  
ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية والتميز المؤسسي للجامعات المصرية ، ووجود  
علاقة ذات دلالة احصائية بين رقمنة الجامعات المصرية والتميز المؤسسي ، تعطي  
دلالة علي أن سبل تحسين التميز المؤسسي للجامعات المصرية تعتمد علي مستوي  
الرقمنة ومستوي تبني القيادات لنمط القيادة التشاركية، حيث بارتفاع مستوي رقمنة  
الجامعات المصرية ( التخطيط الإستراتيجي للرقمنة ، إعداد القادة في مجال الرقمنة،  
البيئة المؤسسية للرقمنة، إستقطاب المهارات البشرية للرقمنة) وبارتفاع مستوي القيادة  
التشاركية (المشاركة في صناعة القرار، تفويض السلطة، العلاقات الإنسانية، الإتصال  
وبناء المعلومات) يرتفع مستوي التميز المؤسسي للجامعات المصرية علي المستوي الكلي  
ولكل بعد من أبعادها (الغاية والرؤية الإستراتيجية، الثقافة المؤسسية والقيادة، إشراك  
المعنيين، بناء قيمة مستدامة ، قيادة الأداء والتحول، إنطباعات المعنيين، الأداء  
الإستراتيجي والتشغيلي) علي حده .

## ١٦ - البحوث المستقبلية:

أظهرت نتائج هذا البحث عدداً من المجالات التي تستحق الاهتمام والدراسة والتحليل من جانب الباحثين والمُهتمين بعدة قضايا حيوية، ومن أهم هذه القضايا - من وجهة نظر الباحثان - قضية الرقمنة ، وقضية القيادة التشاركية، وقضية التميز المؤسسي، ومن أهم الدراسات المستقبلية:

- دور القيادة التشاركية في تدعيم القدرة التنافسية المستدامة .
- دور جودة الخدمة الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي .
- محددات رقمنة الجامعات المصرية وتأثيرها علي تصنيف الجامعات المصرية.
- متطلبات ومعوقات رقمنة الجامعات المصرية .

## ١٧ - المراجع :

## ١/١٧ - المراجع العربية :

- (١) إبراهيم، محمد حسين(٢٠٢٠)، تصور مقترح لإدارة التميز المؤسسي بالإتحاد المصري للتنس في ضوء النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) ،المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية جامعة أسيوط، ٤٤ع، مجلد ٧.
- (٢) إبراهيم، أحمد حسن(٢٠١٩)،التحول الرقمي: نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، مجلة الإقتصاد والمحاسبة، ٦٧٦ع، نادي التجارة، القاهرة.
- (٣) أبوشحاته، ثناء معوض علي (٢٠٢١)، دور الإصلاح الإداري في العلاقة بين القيادة السامة وتطبيق النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي: دراسة ميدانية علي الهيئة العامة للنقل النهري بمصر، مجلة البحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بورسعيد، ٤٤ .
- (٤) إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠١٦)، "بحوث التسويق: أساليب القياس والتحليل واختبار الفروض"، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- (٥) الإتحاد الأفريقي(٢٠٢٠)، مشروع إستراتيجية التحول الرقمي لأفريقيا (٢٠٢٠-٢٠٣٠)، متاح علي الموقع التالي: [WWW.au.int](http://WWW.au.int)
- (٦) آل صمغ،علي صالح(٢٠١٨)، التحول الرقمي كمرتكز إستراتيجي لقيادة التحول الإقتصادي، ملتقى القيادات الحكومية في المدينة المنورة: إستعراض أفضل الممارسات للإرتقاء بأداء الأجهزة الحكومية، ٢٦ إبريل .

- (٧) البار، عدنان مصطفى (٢٠١٨)، تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات والمعلومات، جامعة الملك عبدالعزيز .
- (٨) الحرور، منى محمد ؛ وبركات، علي عطوه(٢٠١٩)، متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية بينها، العدد ١٢٠، الجزء ٥، كلية التربية، جامعة بنها .
- (٩) الخفاجي، حاكم جبوري؛ الجواهري، هدير محمد عبدالغفور(٢٠١٧) ، إستراتيجيات التحول الرقمي للمعلومات وأثوها في تحسين الخدمة المقدمة للمستفيدين: دراسة حالة في ديوان محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية،مج١٤، ع٢٠.
- (١٠) الخوالدة، ملك هارون (٢٠٢١)، أثر القيادة التشاركية علي الرضا الوظيفي لدي الممرضين والممرضات في ظل جائحة كورونا في المستشفيات الأردنية في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، الأردن.
- (١١) الخروصية، بثينة بنت علي بن عبدالله، القيادة التشاركية وأثرها علي أداء المعلمين: دراسة حالة علي مديري المدارس الخاصة بمحافظة مسقط، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ١٣١٤.
- (١٢) الخولاني، مروة محمود إبراهيم(٢٠٢١)، تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٨٧.
- (١٣) الدهشان، جمال علي ؛ والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠)، رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلي جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات ، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٨، أكتوبر .
- (١٤) الدهشان، جمال علي (٢٠٢٠)، مستقبل التعليم بعد جائحة كورونا :سيناريوهات إستشرافية، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية لأفاق المستقبل، المجلد ٣، العدد ٤.
- (١٥) الرويثي، حمدي بن سالم(٢٠١٨)، درجة ممارسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالمناخ المنظمي في الأقسام الأكاديمية بالجامعات السعودية، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد الخامس والخمسون.

- (١٦) السليحات، زياد سليم(٢٠٢٠)، مستوى إدراك مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء وادي السير لمفاهيم القيادة التشاركية ودرجة ممارستهم لتلك المفاهيم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- (١٧) الشبل، يوسف بن عبدالرحمن بن يوسف(٢٠١٩)، تطوير قيادة المعاهد العلمية السعودية في ضوء مدخل القيادة التشاركية: إستراتيجية مقترحة، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢٠، ج٧.
- (١٨) الشمري، خالد بن أحمد (٢٠٢٠)، درجة ممارسة القيادة التشاركية لدي قادة المدارس الثانوية في محافظة حفر الباطن من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها ومقترحات التحسين، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ع ٤١، ع ٤.
- (١٩) العصيمي، خالد بن محمد حمدان والقرشي، عصام حسين ضيف الله (٢٠٢١)، درجة ممارسة مديري مكاتب التعليم بمحافظة الطائف للقيادة التشاركية من وجهة نظر المشرفين، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ع ٩.
- (٢٠) العلقامي، شيماء منير عبدالحميد(٢٠٢٠)، رقمنة الإرشاد الأكاديمي بالجامعات في ضوء الثورة الصناعية: نموذج مقترح ، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ع ٢١، ج ١٤.
- (٢١) الوكيل، إيمان محمد أحمد (٢٠٢١)، علاقة رأس المال الفكري بالتميز المؤسسي: دراسة تطبيقية علي إدارة السياحة العلاجية بوزارة السياحة، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتمية الإدارية، مج ٤١، ع ٣.
- (٢٢) النوفل، محمد بن فاهد (٢٠٢١)، واقع ممارسة قائدي المدارس السعودية في الخارج لأدوارهم القيادية في ضوء مدخل القيادة التشاركية، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٧، ع ٢.
- (٢٣) الهندي، إيمان بنت خليل عبدالستار ؛ الثبيتي، محمد بن عثمان (٢٠١٩)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديمعلمات المدارس الثانوية بمدينة تبوك، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١١١.

- (٢٤) باغه، محمد محمد (٢٠١٩)، التحول الرقمي من عصر السركي إلي عصر الرقمنة، مجلة إدارة العمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة.
- (٢٥) بكرو، خالد(٢٠١٧)، أهمية البنية التحتية التقنية في التحول إلي الجامعة الذكية ، المجلة الدولية للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، مجلد ٤، العدد ١.
- (٢٦) بهنساوي، أحمد فكري(٢٠٢٠)، الإتجاه نحو التحول الرقمي وعلاقته بكل من الإندماج الأكاديمي والكفاءة الذاتية ومستوي الطموح لدي طلاب الجامعة ، مجلة كلية التربية،جامعة بني سويف عدد يناير، الجزء الأول.
- (٢٧) بدير، المتولي إسماعيل(٢٠٢٠)، متطلبات رقمنة الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، مجلة تطوير الأداء الجامعي، المجلد ١٢، العدد ١.
- (٢٨) بن عياش، سمير؛ غالم، إلهام (٢٠١٩)، رقمنة قطاع التعليم العالي في الجزائر ، نظام PROGRES نموذجاً، مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، ملحق ٤، المجلد ٥.
- (٢٩) حجازي، جولتان حسن وقشوع، شادي خالد (٢٠٢١)، القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدي مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظة قلقيلية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات ، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، مركز رقاد للدراسات والأبحاث، مج ٩، ع ٢٤.
- (٣٠) حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨)، أثر إستراتيجية التوظيف المؤقت علي تحسين التميز المؤسسي:دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٩، ع ٤٤.
- (٣١) حماد، رشاد حماد علي (٢٠١٨)، تحليل العلاقة بين مرونة التوظيف المؤقت وتحقيق التميز المؤسسي:دراسة ميدانية بالتطبيق علي الجامعات الفلسطينية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ٩، ع ٤٤.
- (٣٢) حماد، محمد محمد محمود(٢٠٢٠)، دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية علي الشركة المصرية لتجارة الأدوية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، العدد الثاني، ديسمبر.

- (٣٣) حماد، محمد محمد محمود؛ بدر، نهي إبراهيم طه (٢٠٢١)، دور الرقابة الإلكترونية في تحسين الأداء بمنظمات الأعمال المصرية، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.
- (٣٤) حنفي، محمد إبراهيم (٢٠٢١)، تفعيل دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في تحولات هيكل التوظيف وممارسات إدارة الموارد البشرية في ظل جائحة كورونا Covid-19، مؤتمر دور الابتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الأعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.
- (٣٥) خميس، أسر أحمد (٢٠٢١)، أثر التحول الرقمي علي الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، المجلد الثاني، العدد الثاني، الجزء الثالث، يوليو.
- (٣٦) رشيد، سعدالله؛ قاشي، خالد (٢٠٢٠)، دور الرقمنة في تحسين خدمات المرفق العمومي: دراسة حالة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبدالحميد بن باديس مستغانم، مج ١٠، ٦٤.
- (٣٧) رمضان، إبراهيم السيد (٢٠٢٠)، أثر القيادة التشاركية في تحسين الأداء التنافسي للفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، المجلد ١٤، العدد ١.
- (٣٨) صالح، سحر محمد أنور (٢٠١٩)، تأثير الرقمنة علي تنافسية المنظمات: دراسة تطبيقية علي شركات الإتصالات في جمهورية مصر العربية، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج ١٠، ٣٤.
- (٣٩) عباس، ياسر ميمون (٢٠١٨)، تحقيق التميز المؤسسي بالجامعات المصرية، المجلة الدولية لضمان الجودة، المجلد الأول، العدد الثاني.
- (٤٠) مغاوري، هالة أمين (٢٠٢٠)، القيادة التشاركية مدخل لتحقيق الجيل الرابع من الجودة بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر : دراسة مستقبلية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، العدد الرابع والأربعون، الجزء الثالث .

(٤١) منصور، محمود عبدالله محمد (٢٠٢١)، التحول الرقمي كألية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الإجتماعية، العدد ٥٤، الجزء الأول، أبريل.

(٤٢) نافع، وجيه عبدالستار ؛ إسماعيل، عمار فتحي موسي ؛البردان، محمد فوزي (٢٠٢١)، دور الرقمنة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من جامعة مدينة السادات (دراسة تطبيقية)، المؤتمر الدولي السادس للدراسات والبحوث البيئية (نحو آفاق جديدة للتنمية المستدامة)، ٤-٧ أكتوبر .

(٤٣) نصير، مبروك محمد السيد(٢٠٢١)، إستخدام برنامج الرقمنة الحكومية لمنظومة الإقرارات والفاتورة الإلكترونية في تطبيق الفحص الضريبي الذكي يوصلح الضرائب المصرية، مؤتمر دور الإبتكار والمعرفة والرقمنة في دعم منظمات الاعمال في ظل التحديات المعاصرة، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، سبتمبر.

(٤٤) وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري(٢٠١٥)، رؤية مصر ٢٠٣٠، إستراتيجية التنمية المستدامة، القاهرة، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإداري.

## ٢/١٧ - المراجع الأجنبية:

- 1- Al-Majali, B., & Almhira, M. (2018). The role of European Foundation for Quality Management (EFQM) in Improving Public Sector Efficiency and Its impacts on Customer Satisfaction Employees Results and Corporate Image. *International Journal for Quality Research*, 12(3).
- 2- Bashori, B., & Prasetyo, M. A. M. (2021). The Adiwiyata Islamic Boarding School Management (A Study of Participatory Leadership Style). *Al-Ta lim Journal*, 28(2), 104-116.
- 3- Bongiorno, G., Rizzo, D., & Vaia, G., (2018). CIOs and the digital transformation: A new leadership Role, Publisher. Springer International Publishing, Edition 1, 1-9.
- 4- Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). Digitalization, in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy*, Wiley-Blackwell, Chichester, 556-566.
- 5- Brink, H., Packmohr, S. Vogelsang, K. (2020). *Fields of Action to Advance the Digital Transformation of NPOs –Development of a*

Framework, 19th International Conference on Business Informatics Research, September 21–23, 398, Vienna, Austria.

**6-** Brooks, C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. EDUCAUSE, ECAR research report, Louisville, CO: ECAR, June.

**7-** Chaniasa, S., Myers, M. D. & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations the case of a financial services provider, *Journal of Strategic Information Systems*, 1-17.

**8-** Dudin, M. N., & Kononova, E. V. (2020). Digitalization of university management in Russia and foreign countries as a necessary measure to ensure their economic security. *Market Economy Problems*, 3, 95.

**9-** E.F.Q.M (2013) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org>.

**10-** E.F.Q.M (2020) The European Foundation for Quality Management Excellence Model, [Online], Available at: <https://www.efqm.org>.

**11-** Escrig, A. B., & de Menezes, L. M. (2015). What characterizes leading companies within business excellence models? An analysis of “EFQM Recognized for Excellence” recipients in Spain. *International Journal of Production Economics*, 169, 362-375.

**12-** Fadmawaty, A., & Ahmad, V. S. (2020). Participatory Leadership Styles Toward Employee Smoking Behavior in The Implementation of Cigarette Areas in Inpositives Central Health Center in Tangerang City. *Journal Teknologi Kesehatan Borneo*, 1(2), 105-111.

**13-** Hair, J. F., William C. B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

**14-** Ivarsson, F., & Svahn, F. (2020). Digital and Conventional Matchmaking—Similarities, Differences and Tensions. In *Proceedings of the 53rd Hawaii International Conference on System Sciences*.

**15-** Kotarba, M. (2017). Measuring digitalization: Key metrics. *Foundations of Management*, 9(1), 123-138.

**16-** Kramer, M. W., Day, E. A., Nguyen, C., Hoelscher, C. S., & Cooper, O. D. (2019). Leadership in an interorganizational collaboration: A qualitative study of a statewide interagency taskforce. *Human Relations*, 72(2), 397-419.

**17-**Latchem, C., and Others (2008). E -Transformation in Japanese and Korean Higher Education. *British Journal of Educational Technology*, 39(4), 602- 612.

**18-**Laurett, R. & Mendes, L. (2019). EFQM model's application in the context of higher education: A systematic review of the literature and agenda for future research. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(2), 257-285.

**19-**Laurett, R., & Mendes, L. (2019). EFQM model's application in the context of higher education. *International Journal of Quality & Reliability Management*.

**20-**Licka, Paul & Gautschi, Patricia (2017). Survey The digital future of higher education – What does it look like and how can it be shaped?. berinfor, Germany.

**21-**Limani, Y., Hajrizi, E., Stapleton, L., and Retkoceri, M. (2019). Digital Transformation Readiness Higher Education Institutions (HEI): The Case of Kosovo. *IFAC (International Federation of Automatic Control), IFAC Papers on Line 52-25 (2019), Hosting by Elsevier Ltd. 52–57.*

**22-**Miller, C. (2020). Leading Digital Transformation in Higher Education: A Toolkit for Technology Leaders. In: Qian, Y.& Huang, G, *Technology Leadership for Innovation in Higher Education*, IGI Global, 2019, Chapter 1, 1- 25.

**23-**Mokoena, S. (2012). Effective participative management: does it affect trust levels of stakeholders in schools? *Journal of Social Sciences*, 30(1), 43-53.

**24-**OSAKO, F. J. (2018). *Participatory Leadership and Employee Commitment in Government Secondary Schools in Soroti District* (Doctoral dissertation, Uganda Management Institute).

**25-**Osmundsen, K., Iden, J. and Bygstad. B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications, the 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS), Corfu, Greece.

**26-**Pandey, P. and Misra, R. (2014). Digitization of library material in academic librarians issues and challenges. *Journal of industrial and intelligent information*, 2(2).

**27-**Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). The link between people and performance under the EFQM

excellence model umbrella. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-21.

**28-**Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*.

**29-**Periañez-Cristobal, R., Calvo-Mora, A., Rey-Moreno, M., & Suárez, E. (2020). Organizational profiles: key factors and results from the EFQM model perspective. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-24.

**30-**Priatna, H. (2020). Description of Participatory Leadership Style on The Performance of The Accompanying Teacher for The Millennial Type at The Darul Hikam Male Student Dormitory. *JECO-Journal of Education and Counseling*, 53-60.

**31-**Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160.

**32-**Sackey, E. E. A. N. (2021). *Strengthening Organizational Performance through Integration of Systems Leadership, Participatory Communication, and Dynamic Capabilities* (Doctoral dissertation, Antioch University).

**33-**Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities, in: Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance., Springer Nature Switzerland AG 2019, 167-177.

**34-**Skog, Daniel, (2019). The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change, PhD Thesis, Department of Informatics, Umeå University, Umeå, Sweden.

**35-**Suwandana, A., & Dwipayanti, D. (2021). The Effect of Participatory Leadership Styles and Organizational Culture on Employee Performance with Employee Engagement as an Intervening Variables (Study at Bali Royal Hospital Denpasar). *Jurnal Pendidikan Ekonomi Undiksha*, 13(2), 412-421.

**36-**Thoring, A., Rudolph, D., & Vogl, R. (2017). Digitalization of higher education from a student's point of view. *EUNIS 2017-Shaping the Digital Future of Universities*, 279-288.

- 37-**Unruh, G. and Kiron, D. (2017). Digital transformation on purpose. MIT Sloan Management Review, November 6, available at <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/>
- 38-**Uskov, V., Bakken, J., Howlett, R. and Jain, L. (2018). Building Smart Learning Analytics System for Smart University, In: Smart Universities Concepts, Systems and Technologies. International Publishing, Springer, 191- 204.
- 39-**Wroblewski, J. (2018). Digitalization and firm performance: are digitally mature firms outperforming their peers? Unpublished Master Thesis. Lund university school of economics and management.
- 40-**Wuryandini, E., & Miyono, N. (2021). The Impact of Participatory Leadership on Teacher Work Motivation at Public Junior High Schools in Pemalang District, Pemalang Regency. *Khazanah Pendidikan*, 15(1), 1-7.
- 41-**Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341.
- 42-**Maltese, V. (2018). Digital transformation challenges for universities: Ensuring information consistency across digital services. *Cataloging & Classification Quarterly*, 56(7), 592-606.
- 43-**Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018) Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
- 44-**Plesner, U., Justesen, L., & Glerup, C. (2018).” The transformation of work in digitized public sector organizations”. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5).
- 45-**Standkuhl, k. & Lehmann, H. (2017): digital transformation in higher education – the role of Enterprise architectures and portals, lecture notes in informatics (LNI), Gesellschaft fur in formatik, Bonn, pp. 49-60.
- 46-**Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital transformation in higher education institutions: A systematic literature review. *Sensors*, 20(11), 3291.
- 47-** Goin Jr, R. A. (2020). *Generation Gap? Digital Natives' Versus Digital Immigrants' Perceptions of Authenticity in Social Media Interactions with Higher Education Institutions* (Doctoral dissertation, Indiana University of Pennsylvania).