



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

التحتية التكنولوجية " على الأداء المؤسسي في بُعدي "أداء الابتكار" و"الأداء الرقمي"، ولا ضمن بُعدي "البنية التحتية التكنولوجية" و"الإستراتيجيات الرقمية" على الأداء المؤسسي لاستدامة الميزة التنافسية في بُعد "أداء تجربة العميل". أدت نتائج الدراسة إلى صياغة الباحث لعدة توصيات، أهمها ضرورة استثمار الهيئات الحكومية والجامعات بكثافة في برامج التحول الرقمي لتصبح مؤسسات ناضجة رقمياً.

كما توصي الدراسة إدارات الجامعات، في ظل المنافسة العالمية، بدمج التحول الرقمي والتقنيات الحديثة من خلال تبني نهج التحول الرقمي والاستفادة القصوى من الفرص والمزايا التي يوفرها للجامعات والمؤسسات التعليمية. ويشمل ذلك إلحاق أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين ببرامج التعليم المستمر لتعزيز مهاراتهم. ونوصي مؤسسات التعليم العالي بكافة تشكيلاتها باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة لفهم مستخدميها بشكل أفضل والاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، مع الاستفادة من أثر التحول الرقمي على الأداء المؤسسي. كما نوصي الجامعات (ومؤسسات التعليم العالي) بتكثيف جهودها من خلال المؤتمرات والندوات العلمية التي تدعم عملية التحول الرقمي لرفع مستوى نضجها الرقمي.

ونوصي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بإعطاء الأولوية لدعم التحول الرقمي في الجامعات، وضمان توفير الموارد والبنية التحتية اللازمة لنجاحه. ونوصي الباحثين والمتخصصين، ولا سيما أساتذة الدراسات العليا، بتكثيف الدراسات حول أثر استخدام التقنيات المتطورة على أداء المؤسسات التعليمية. وأخيراً، نوصي الجامعات والهيئات التعليمية بإبلاء التحول الرقمي أولوية قصوى لضمان نجاحها والاستفادة من الفرص التي يتيحها.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، أداء المؤسسي، الاستدامة التنافسية، التعليم

توظيف التحول الرقمي وانعكاسه على الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنافسية في التعليم "دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في العراق جامعة كربلاء نموذجاً"

م.م عباس جاسم محمد  
جامعة كربلاء / كلية العلوم السياحية

**Leveraging Digital Transformation and its Impact on Institutional Performance and Achieving Competitive Sustainability in Education: A Field Study in Governmental Educational Institutions Affiliated with Higher Education in Iraq, with Karbala University as a Case Study**  
[abbas.jasim@uokerbala.edu.iq](mailto:abbas.jasim@uokerbala.edu.iq)

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر توظيف التحول الرقمي على استدامة الميزة التنافسية لأداء المؤسسي (أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسات مختارة تابعة لجامعة كربلاء). استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وطور استبياناً يتألف من 46 بنداً موزعة على متغيرين رئيسيين وثلاثة أبعاد من كل متغير. وُرِّع هذا الاستبيان على عينة عشوائية منتظمة مكونة من 290 موظفاً وأستاذاً إلى ما تلخص هذا البحث بأن توظيف التحول الرقمي يؤثر على الأداء المؤسسي من أجل استدامة الميزة التنافسية في بُعدي "الأداء الابتكار" و"الأداء الرقمي" ضمن أبعاد "الإستراتيجيات الرقمية" و"البيانات ومعلومات البشرية" و"البنية التحتية التكنولوجية". كما أبرزت الدراسة أثراً كبيراً للتحول الرقمي ضمن بُعد "البيانات والمعلومات البشرية" على الأداء المؤسسي في بُعد "أداء تجربة العميل". مع ذلك، لم تجد الدراسة أي أثر للتحول الرقمي ضمن بُعد "البنية



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

performance for sustaining competitive advantage in the "customer experience" dimension. The study's findings led the researcher to formulate several recommendations, the most important of which is the need for government agencies and universities to invest heavily in digital transformation programs to become digitally mature institutions.

The study also recommends that university administrations, in light of global competition, integrate digital transformation and modern technologies by adopting a digital transformation approach and maximizing the opportunities and advantages it offers to universities and educational institutions. This includes enrolling faculty and administrative staff in continuing education programs to enhance their skills. We recommend that higher education institutions of all types utilize modern digital technologies to better understand their users and respond quickly to their needs, while also leveraging the impact of digital transformation on institutional performance. Furthermore, we recommend that universities (and higher education institutions) intensify their efforts through conferences and scientific seminars that support the digital transformation process to raise their level of digital maturity.

We recommend that the Ministry of Higher Education and Scientific Research prioritize supporting digital transformation in universities and ensure the provision of

### Abstract

This study aimed to determine the impact of digital transformation on the sustainability of competitive advantage in institutional performance (the field study was conducted in selected institutions affiliated with the University of Karbala). The researcher used the descriptive-analytical method and developed a questionnaire consisting of 46 items distributed across two main variables and three dimensions of each variable. This questionnaire was distributed to a systematic random sample of 290 employees and professors. The research concluded that the implementation of digital transformation affects institutional performance in order to sustain competitive advantage in the dimensions of "innovation performance" and "digital performance" within the dimensions of "digital strategies," "data and human information," and "technological infrastructure." The study also highlighted the significant impact of digital transformation within the "human data and information" dimension on organizational performance in the "customer experience" dimension. However, the study found no impact of digital transformation within the "technological infrastructure" dimension on organizational performance in the "innovation performance" and "digital performance" dimensions, nor within the "technological infrastructure" and "digital strategies" dimensions on organizational



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

التغيير وإدارته. وهذا بدوره يُمكنها من استقطاب عملاء جدد لخدماتها (النجار وعرب، 2022).

يعزز التحول الرقمي قدرة أنظمة البلدان على تقديم خدمات عامة عالية الجودة، ويحسن التفاعل بين الجهات الرسمية. كما أن له آثارًا إيجابية على موظفي الخدمة العامة، لا سيما من خلال الحد من الروتين والبيروقراطية وتوفير المدة العمل، وهي مشكلات طالما أعاقت الخدمات العامة وغذت الفساد، وارتبطت تاريخيًا بتدني جودة الخدمات. علاوة على ذلك، يُسهّل التحول الرقمي تطبيق إجراءات التباعد الاجتماعي التي تم تبنيها استجابةً للأزمات الأخيرة. وفي نهاية المطاف، ستعكس هذه الآثار إيجابًا على رضا المواطنين عن الخدمات العامة. (أشبلي، 2012)

تبنت العديد من المؤسسات الرائدة استراتيجيات التحول الرقمي في إنتاج السلع والخدمات، وكذلك في أساليب توزيعها. وقد أثرت هذه الاستراتيجيات أيضاً على هيكل المؤسسة والخدمة نفسها، من خلال استحداث إجراءات وعمليات جديدة أكثر كفاءة.

### مشكلة الدراسة

يركز هذا البحث على التحديات التي تواجهها المنظمات التعليمية في تطبيق التحول الرقمي بفعالية، على الرغم من إمكاناته في تحسين العملية التعليمية. تشمل التحديات الرئيسية الفجوة الرقمية، ونقص الموارد، ومقاومة التغيير، ومخاوف الأمن السيبراني والخصوصية، واستدامة المبادرات الرقمية. تعيق هذه العقبات الوصول العادل إلى التقنيات الرقمية، والاستثمار في البنية التحتية اللازمة، واعتماد أساليب تدريس جديدة، وجدوى مبادرات التحول الرقمي على المدى الطويل. تسعى الدراسة إلى استكشاف هذه التحديات، وتأثيرها على تميز التعليم واستدامته، واستراتيجيات التي يعتمد عليها، بما يسهم في بناء بيئة تعليمية أكثر شمولاً وفعالية ومرونة.

تكمن مشكلة الدراسة في صعوبة تطبيق التحول الرقمي. لاحظ الباحث أنه على الرغم من الجهود المبذولة

the necessary resources and infrastructure for its success. We also recommend that researchers and specialists, particularly graduate professors, intensify their studies on the impact of using advanced technologies on the performance of educational institutions. Finally, we recommend that universities and educational bodies give digital transformation the highest priority to ensure its success and capitalize on the opportunities it offers.

**Keywords:** Digital transformation, institutional performance, competitive sustainability, education

### المقدمة

أدى التزايد السريع والهائل في حجم الخدمات المتنوعة إلى تعقيد تقديمها والتحكم بها ومراقبتها. ولتيسير هذا التحكم وتعظيم فوائده، من الضروري دمج التكنولوجيا مع تحسين أداء الخدمة. وقد بدأ هذا الهدف يتحقق من خلال التحول الرقمي، المدعوم بثقافة رقمية، بهدف جعل الثورة الرقمية أساساً لتقديم الخدمات في جميع القطاعات والمؤسسات والهيئات العامة (Damodaran، 2019). تمثل التكنولوجيا الرقمية خطوة حاسمة على الصعيد العالمي وفي جميع القطاعات. وتتجلى نتائج هذا التحول بوضوح في المشهد الاقتصادي، لا سيما في القطاع المالي، حيث تُعتبر محركاً للنمو والتقدم في السنوات القادمة. فهي أكثر فعالية من حيث التكلفة مقارنةً بالأساليب التقليدية، وأسرع، وأكثر دقة. علاوة على ذلك، فهي تتجاوز قيود الزمان والمكان، وتتيح تحديثات مستمرة للعملاء، مما يجعله إيجابياً على التنفيذ وسرعته.

ومن خلال هذا التحول، تسعى المؤسسات جاهدةً لتحقيق أهدافها، مثل نماذج الأعمال والعمليات الرقمية المبتكرة والفعالة، وذلك بالاستثمار في الكفاءات المؤهلة لقيادة



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

2 - تقييم الإجراءات الأمن السي براني: تقييم الوضع الراهن لحماية البيانات والإجراءات الأمن السيبراني في المؤسسات التعليمية، والتوصية بتدابير لتحسين الأمن والاستخدام الأخلاقي للتقنيات الرقمية.

3- تقييم الفجوة الرقمية: تقييم مدى الفجوة الرقمية في الضوابط التعليمية وتأثيرها على حصول الطلاب على تعليم عالي الجودة. ويهدف هذا الهدف إلى تحديد أوجه التفاوت في الوصول إلى الموارد الرقمية واقتراح تدخلات موجهة.

4- طرق تصدي التغيير: دراسة مصادر مقاومة التحول الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين، وتحديد استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير لتحسين الثقافة الإبداع والتكيف.

5- الاستمرار الاستدامة المبادرات الرقمية: دراسة استدامة مبادرات التحول الرقمي على المدى الطويل، مع الأخذ في الاعتبار أثرها البيئي، والدعم الجيد، وتطور المستمر للموارد الرقمية. يهدف هذا البحث ليستنتج استراتيجيات لدعم المبادرات الرقمية وتوسيع نطاقها بمرور الوقت.

6 - دعم اتخاذ القرارات المستند إلى المعلومات : عبر جمع وتحليل البيانات بشكل فعال لاتخاذ القرارات جيدة وواضحة بشأن إدارة الموارد البشرية .

7- تعزيز تجربة الموظفين : من خلال منصات رقمية تسهل التواصل، التدريب، والتطوير الفردي للموظف والطالب .

8 - زيادة الوعي البيئي : استخدام التكنولوجيا يؤدي لزيادة الوعي التكنولوجي وبأهمية الممارسات البيئية والخدمية وتقديم التدريب للموظفين بشكل مستمر على الاستدامة الأعمال.

9 - تعزيز التواصل والتعاون: باستخدام الوسائل الرقمية وأدواتها لزيادة التفاعل بين الموظفين وتعزيز العمل الجماعي وفرق العمل .

### المنهجية الدراسة

يستخدم الباحثون منهجية دراسة الحالة، التي تتميز بجمع المعلومات ذات الصلة بشكل شامل ومفصل. وتكتسب هذه المنهجية أهمية خاصة لمرونتها، إذ تتيح

لإنشاء برامج تدريبية مناسبة، إلا أن وعي الموظفين بأهمية هذا التحول لا يزال غير كافٍ. علاوة على ذلك، درس الباحث أثر التحول الرقمي على أداء المؤسسي والتدريسي، والشكل شبه التام للمعاملات الرسمية، ولا سيما المدفوعات للموردين، نتيجة لغياب التحول الرقمي داخل هذه المنظمات. وبناءً على هذه الملاحظات، صاغ الباحث مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :

### تساؤلات الدراسة

ما تأثير التحول الرقمي بأبعاده ( الإستراتيجيات الرقمية، البيانات والمعلومات البشرية، البنية التحتية التكنولوجية، والأمن والسي براني والخصوصية، الثقافة التنظيمية) على أداء المؤسسي التعليمي على واستدامته من خلال التساؤلات.

1- ما مستوى تأثير التحول الرقمي في إستراتيجيات الرقمية لإبعاد الأداء المؤسسي لاستدامة التنافسية في أداء المؤسسات التعليمية .

2- ما هو مستوى تأثير التحول الرقمي في البيانات والمعلومات البشرية لإبعاد الأداء المؤسسي في أداء الجامعات .

3- هل له تأثير التحول الرقمي في البنية التحتية التكنولوجية لإبعاد الأداء المؤسسي في أداء الهيئات التعليمية.

4- ما هو مستوى الاستدامة التنافسية للتحول الرقمي في أداء الجامعات العلمية .

### الأهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة، التي تتناول تحديات وتداعيات التحول الرقمي في التعليم، إلى معالجة القضايا الرئيسية المحددة في بيان المشكلة. وتتلخص هذه الأهداف فيما يلي:

1- تحليل قيود الموارد: دراسة العقبات المالية والتكنولوجية والبشرية التي تواجه المنظمات عند تطبيق التحول الرقمي. ويهدف هذا الهدف إلى توفير إرشادات لتخصيص الموارد بفعالية ووضع استراتيجيات استثمارية مناسبة.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الجمع بين أساليب بحثية متنوعة لتحقيق الأهداف والنتائج المرجوة، والاستفادة القصوى من الأدوات

المتاحة. وتشمل التقنيات المستخدمة الملاحظة، وتدوين الملاحظات، وإجراء مقابلات فردية مع موظفين من مختلف المستويات الإدارية. كما تتضمن المنهجية تحليل الوثائق الأرشيفية لجمع أدق المعلومات وأكملها.

### أهمية الدراسة

يُعدّ هذه الدراسة بالغ الأهمية لعدة أسباب:

1. الدراسات التي تتناول العلاقة بين التحوّل الرقمي لإدارات الجامعات وأداء أعضاء هيئة التدريس والإدارة على هذه المنصات قليلة، لا سيما في جامعات العالم العربي، وبالأخص في دول مجلس التعاون الخليجي.
2. يُسهم هذا البحث في فهم أوسع للتحوّل الرقمي كنهج تربوي وإداري متطور، ويتيح تقييم أداء الموظفين القائمين على تطبيقه في المؤسسات التعليمية.
3. يُرسي هذا البحث الأساس لدراسات مستقبلية حول التحوّل الرقمي وبعض جوانب علم الإدارة.
4. يُسهّل هذا البحث الوصول السريع إلى المعلومات، ويُوفّر الوقت والجهد على جميع المعنيين. وكذلك لدى

هذا الموضوع أهمية كبيرة ، لذا يعتبر من أهم التحديات في هذا العصر الحديث ، حيث تؤثر بشكل كبير على مختلف المجالات، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية . عند النظر إلى انعكاس التحوّل الرقمي على حسب إجراءات إدارة الموارد البشرية ، يمكن تحديد العديد من النقاط ذات أهمية لموضوع بحثنا هذا ومن أهمها:

1.يساعد التحوّل الرقمي في أتمتة العمليات والحد من الأعمال الورقية، مما يزيد من كفاءة العمل ويوفر الوقت الجهد.

2. توفر الأنظمة الرقمية بيانات دقيقة ومحدثة تساعد في اتخاذ قرارات مبنية على معلومات حقيقية .

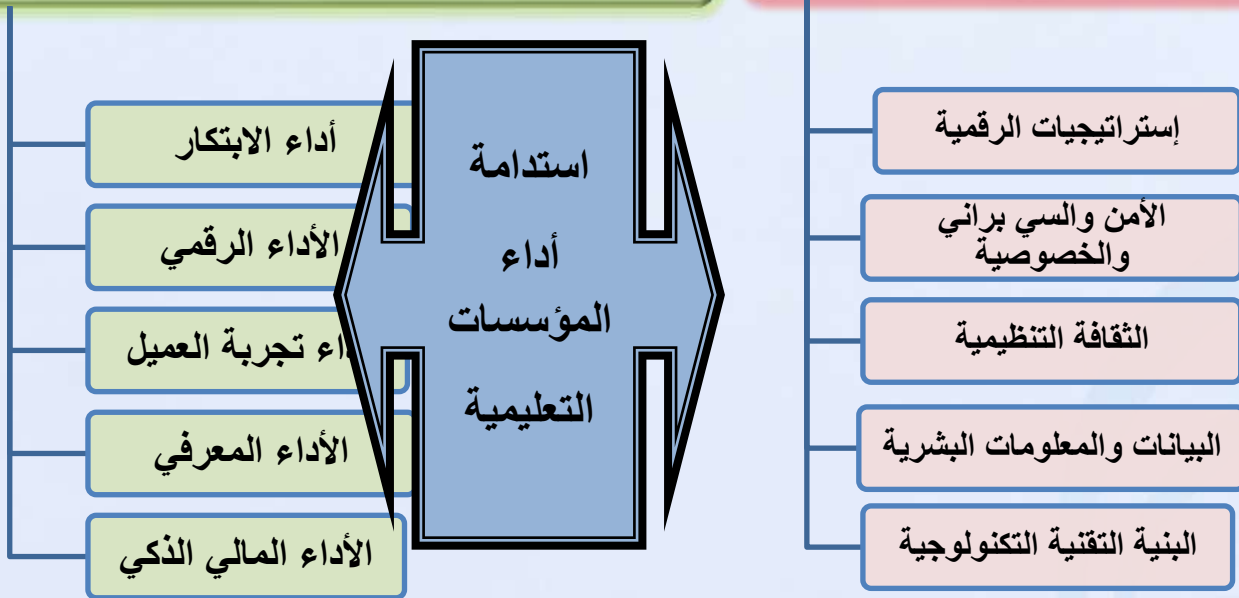
3. يعزز التحوّل الرقمي من طرق التواصل بين الهيئة التدريسية والموظفين والإدارة العليا من خلال استخدام الأدوات التكنولوجية مثل البريد الإلكتروني ومنصات التواصل الداخلي والخارجي .

**نموذج الدراسة مخطط افتراضي :**



## استدامة الميزة التنافسية

## التحول الرقمي



### المبحث الثاني/ الإطار النظري

وهذا التحول مدفوع بتطور فيالوسائل والتقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات والمعلومات الضخمة، والحوسبة السحابية، وإنترنت الأشياء أخرى كثيرة (Feroz) et al., 2021) لتأكد بأن التحول الرقمي الناجح، من الضروري أن تعمل المنظمات بتطوير استراتيجيات ملائمة للاستفادة من التقنيات الرقمية بشكل جيد ومتميز (Correani et al., 2020). إضافة إلى ذلك، تقوم الإدارة العليا دورًا مهمًا في تعادل العلاقة بين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات واستراتيجيات التحول الرقمي وأداء المنظمة (Zhang et al., 2023)

**المطلب الأول: التحول الرقمي:** عملية إستراتيجية تلتزم من خلالها المؤسسات بدمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب عمليات التي تخوضها، لذلك يعمل على تغييرات جوهرية في أساليب عملها وخلق القيمة. يشمل هذا التحول الاستفادة من تحليلات البيانات والمعلومات والحوسبة السحابية والذكاء الاصطناعي لدفع عجلة الإبداع والابتكار، وتخصيص تجارب العملاء، وتحسين الكفاءة التشغيلية. وتلعب الأتمتة، من خلال تقنيات مثل أتمتة العمليات الروبوتية (RPA)، دورًا محوريًا في تحسين العمليات، ورفع مستوى الدقة، وتوفير الموارد البشرية للتركيز على أعمال أكثر إستراتيجية. (Mokhtar et al., 2020)



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

التي تؤكد أهميتها: القدرة على التكيف مع التغيير، والابتكار والتعاون، والتعلم المستمر، والريادية الرقمية، والتركيز على العملاء، والمرونة والاستجابة السريعة. ومن خلال تطبيق هذه العناصر، تستطيع المؤسسات تعزيز ثقافتها التنظيمية، وبالتالي تحقيق تحول رقمي ناجح. (خليل: 2022، 34).

3. البيانات والتحليلات: تلعب دورًا حيويًا في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي. تشمل هذه البيانات معلومات عن الطلاب وإنجازاتهم الأكاديمية، والأنشطة البحثية، والبيانات المالية، وتقييمات أعضاء هيئة التدريس، وغيرها. تستخدم المؤسسات هذه البيانات لتحليل الاتجاهات، وتحديد المشكلات، واتخاذ قرارات مدروسة. تشمل الاستخدامات الرئيسية: تحليل أداء الطلاب، وتحسين المناهج الدراسية، وإدارة الموارد المالية، وإجراء البحوث العلمية، وتقييم الأداء، وضمان أمن البيانات

وسريتها. (Ochuba, N. et al., 2024, 564).  
4. الأمن والسرية: في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي، يُعدّ الأمن والسرية من الجوانب الأساسية التي يجب على هذه المؤسسات مراعاتها لضمان بيئة تعليمية وبحثية سليمة وأمنة. وتشمل هذه الجوانب: حماية البيانات الشخصية، والأمن السيبراني، والتوعية والتدريب، وإدارة الاتصالات والوصول، والامتثال للقوانين واللوائح، وحماية الأبحاث والمشاريع، والبنية التحتية التقنية. (عبد الظاهر، 2024، 869)

5. الإستراتيجية الرقمية: هي التدابير أو الإجراءات التي تتخذها إدارة مؤسسة أو منظمة، والتي تشمل خطتها لزيادة حضورها وأهميتها على وسائل الإعلام الرقمية، ومدى تكامل الخطة الإستراتيجية ومواءمتها مع الأطراف المعنية، ومدى ابتكار المؤسسة في الأساليب الإبداعية والمبتكرة في التخطيط الاستراتيجي في مجال التكنولوجيا المالية.

يرى الباحث إن بتنفيذ هذه الإجراءات يمكن المنظمات التعليم العالي والبحث العلمي تعزيز الأمان والخصوصية، مما يساعد في خلق بيئات تعليمية وبحثية آمنة تتسم بالموثوقية. هذه الأبعاد المجموعة تساعد في

أولاً: **التحول الرقمي**: وهي عملية تحول المنظمة من الشكل التقليدي إلى الشكل أعمال الرقمية، أي الانتقال من المعاملات الورقية إلى عمليات الرقمية، تقوم على التغيير المتزامن بتطبيق التقنيات والتكنولوجيا الحديثة في جميع مجالات أعمال المنظمة لأغراض تحقيق الأهداف المرجوة في الوقت المحدد (بوب وبو دبزة، 2019)

أصبح التحول الرقمي لا مسألة اختيارية للمؤسسات التي لها ترابط عمل مع الشركات والمؤسسات الخارجية بصورة مباشرة، والتي تعمل على تطوير وزيادة جودة خدماتها وتسهيل وصولها إلى الناس، ولهذا أصبحت مجبرة حتى تتمكن المنظمات من المنافسة مع الشركات، لان التحول الرقمي يحقق لها ميزة تنافسية متميزة وبشكل أفضل (هيثم، 2020)

**ثانياً: إبعاد التحول الرقمي: يشمل عدة أبعاد رئيسية، من بينها:**

1. البنية التقنية التكنولوجية: تشمل هذه البنية جميع مكونات الأجهزة والبرامج والاتصالات التي تُشكل الأساس اللازم لتشغيل وتطوير الأنظمة والتطبيقات والخدمات الرقمية. كما تشمل تحديث وتطوير الأنظمة والشبكات والأجهزة الطرفية لضمان توافقها مع التقنيات الحديثة. تتضمن البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات قدرة المؤسسة على نشر منصات الأجهزة وأنظمة البرامج المرتبطة بها. وتعكس هذه القدرة كفاءة المؤسسة في نشر المنصات المشتركة، وتشمل فعاليتها في إدارة خدمات إدارة البيانات، وخدمات اتصالات الشبكة، ومجموعة من التطبيقات والخدمات المصممة خصيصاً لأنظمة المعلومات الخاصة بها. تعمل البنية التحتية المرنة لتكنولوجيا المعلومات على تحسين إنتاج المعلومات ونشرها، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة في البيئات الديناميكية وميزتها التنافسية. (Ananga, J. et al, (2024); 1658)

2. الثقافة التنظيمية: يتطلب التحول الرقمي تطوراً في الثقافة التنظيمية لجعلها أكثر انفتاحاً على التكنولوجيا والابتكار. وتلعب هذه الثقافة دوراً حيويًا في نجاح التحول الرقمي في أي مؤسسة. ومن العناصر الأساسية



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

أكثر استنارة بشأن استثماراتها في البنية التحتية والتقنيات الرقمية. وهذا بدوره يؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة للموارد المالية والتقنية، وتعظيم فوائد التحوّل الرقمي.

3. تيسير إدارة التغيير: تُوفّر دراسة مقاومة التغيير داخل المنظمات التعليمية رؤى قيّمة حول كيفية إدارة التحوّل المؤسسي بفعالية. تُعدّ هذه المعرفة أساسية لتعزيز ثقافة تُشجّع الإبداع والابتكار والتكيّف.

3. تحسين أمن البيانات والخصوصية: مع تزايد اندماج المنصات الرقمية في التعليم، من الضروري فهم التحديات المتعلقة بالأمن السيبراني والخصوصية. تُسهم هذه الدراسة في تطوير استراتيجيات فعّالة لحماية المعلومات الحساسة وضمان الاستخدام الأخلاقي للتكنولوجيا.

4. استدامة المبادرات التعليمية: من المهم دراسة استدامة المبادرات الرقمية لضمان استدامة فوائد التحوّل الرقمي. ويشمل ذلك مراعاة الأثر البيئي، بالإضافة إلى الصيانة والتطوير المستمرين للموارد الرقمية.

**خامسا: أ- عناصر الإدارة الرقمية ومتطلباتها .**  
(2020: الأقرع) هناك للإدارة الرقمية مجموعة مكونات والمتمثلة للإدارة الآتي في :

- الحاسب الآلي
- برامج الحاسوب (البرمجيات)
- شبكات الاتصال
- العنصر البشري (الخبراء والمختصين)

**ب- متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية**  
المتطلبات الإدارية. المتطلبات التقنية . المتطلبات البشرية . المتطلبات المادية . المتطلبات مالية .

**سادسا: دور التحوّل الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للجامعات والمؤسسات التعليمية :**

في بدايات عام 2000، تم توسيع تعريف تكنولوجيا المعلومات ليشمل ليس فقط المعلوماتية والاتصالات، بل يشمل أيضاً المستهلك الإلكتروني. إذا كان من الضروري إجراء فحص أساسي للجوانب الإدارية والمالية التي تؤثر على هذه التكنولوجيا، وفي بعض الأحيان، فإنها تتأثر بها. تعتمد العديد من المنظمات

نجاح عنصر التحوّل الرقمي وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمنظمات والمجتمع .

### ثالثا : دوافع التحوّل الرقمي

أن التحوّل الرقمي مفهوم شامل يتجاوز مجرد الأجهزة والتطبيقات التكنولوجية. في الواقع، يعتمد مفهوم التحوّل الرقمي والأنظمة الذكية، سواء في القطاع الحكومي أو غيره، على عدة عوامل، يمكن تلخيصها على النحو التالي: تتمثل العوامل الدافعة للتحوّل الرقمي فيما يلي:

1. تحسين استخدام قواعد البيانات من خلال بنية تحتية قادرة على استيعاب التطورات المستقبلية.
2. تدريب مقدمي الخدمات على استخدام التقنيات الحديثة.
3. تمكين المواطنين من الانتقال الرقمي وتحقيق أهداف التنمية التي تحددها الحكومة عبر شبكة إنترنت عالية الأداء.

4. ضرورة تكييف الأجهزة والأدوات والتطبيقات المستخدمة مع احتياجات كل قطاع، مثل التعليم والرعاية الصحية والزراعة والصناعة والخدمات المالية، وغيرها. أما العوامل الدافعة للتحوّل الرقمي في القطاع العام فتتمثل فيما يلي:

1. القيود والتكاليف المتعلقة بالميزانية.
2. توقعات المستخدمين والمواطنين.
3. التوجيهات الحكومية.
4. سرعة تقديم الخدمات.

**رابعا: تحديات وتأثيرات التحوّل الرقمي في التعليم**  
أمراً بالغ الأهمية لعدة أسباب هي:

1. الوصول العادل إلى التعليم: يُعدّ فهم الفجوة الرقمية وسدّها أمراً أساسياً لضمان حصول جميع الطلاب، بغض النظر عن خلفياتهم الاجتماعية والاقتصادية، على فرص متكافئة للوصول إلى تعليم عالي الجودة. تُسهم هذه الدراسة في تحديد استراتيجيات للحدّ من أوجه عدم المساواة وتعزيز الشمول.

2. تحسين تخصيص الموارد: يُساعد فهم قيود الموارد بشكل أفضل المؤسسات التعليمية على اتخاذ قرارات



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

نفسه، يُعرّف التحول الرقمي بأنه عملية تحويل نموذج أعمال مؤسسة حكومية أو شركة من شركات القطاع الخاص إلى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وإدارة الموارد البشرية (ربيع، 2022).

### سابعا: الأداء المؤسسي لتجول الرقمي :

يشير الأداء المؤسسي التنظيمي إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (البشرية والمالية والتكنولوجية). ويُعرّف بأنه مجموعة النتائج التي تحقّقها المنظمة نتيجة تفاعل أنشطتها الداخلية مع بيئتها الخارجية، مما يعكس مستوى نجاحها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية

للأداء التنظيمي المؤسسي أبعاد رئيسية عديدة تُحدد أهميته في المؤسسات التعليمية. فهو يعكس بيئة تتسم بالكفاءة العالية مع أعلى مستويات الجودة، مما يؤدي إلى نتائج ممتازة وتحقيق الأهداف المخططة. ويستند ذلك إلى قدرة المنظمة على التكيف مع مرونة البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، والسعي نحو الابتكار من خلال تطوير منتجات أو خدمات جديدة بما يتناسب مع عملياتها. ولذلك، تكمن أهمية الأداء التنظيمي في تقييم نجاح المنظمة واستمراريتها، ودعم القرارات الإدارية لتعزيز قدرتها التنافسية في سوق العمل، ولعب دور محوري في تحقيق استدامتها.

يمكن قياس الأداء التنظيمي باستخدام الأدوات المستخدمة في المؤشرات المالية، مثل العوائد والاستثمارات والأرباح، بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية، مثل جودة الخدمة ورضا العملاء، باستخدام نهج بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات التعليمية.

### المطلب الثالث : الأداء المؤسسي ( Institutional performance )

يُسلط العديد من الباحثين والأكاديميين الضوء على أبعاد متعددة للأداء المؤسسي، تُتيح لنا قياس مدى تحقيق هذه الميزة داخل المؤسسات والمنظمات. ويُشير ذلك إلى قدرة هذه المنظمات على التفوق على منافسيها من خلال

في جميع أنحاء العالم، حتى في البلدان التي يتم تطويرها مثل التطوير، مفهوم الإدارة الإلكترونية من خلال نشر معلوماتها عبر الإنترنت. بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الكثير من المعاملات الداخلية الآن على الإنترنت. في هذا السياق، أحدث العصر الرقمي العديد من التغييرات في جميع القطاعات، لا سيما في القطاع المصرفي، (قرزيز، 2020).

الذي يعتبر واحداً من أوائل الشركات التي اعتمدت التحول الرقمي. بفضل الاستخدام الواسع النطاق للتكنولوجيات الرقمية في العمليات التجارية، تعد هذه الصناعة من أهم العوامل وراء النمو والاستدامة. بالإضافة إلى تحقيق الكثير من الفوائد والأهداف، مثل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة من خلال اعتماد الاستراتيجيات التي تسمح بتنفيذ المعاملات المالية بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وتحسين الوقت المحتمل، وإمكانية الوصول إلى الخدمات من الممكن أن تلبى البنوك الموجودة في النظام البيئي الرقمي احتياجات ورغبات العملاء بسرعة. في مناخ الأعمال الحالي، يطلب البعض من جميع البنوك أن يتم تحديثها من خلال التغييرات في الصناعة المصرفية.

يُعزى أحد أهم العوامل التي تُفسر الاهتمام المتزايد بالاقتصاد الرقمي إلى قدرته على تحقيق تنمية شاملة ومستدامة. فقد أتاحت التطورات التكنولوجية للجميع التواصل مع من كانوا في السابق بعيدين عن التواصل. وبات بإمكان العديد من الأفراد والمؤسسات التنافس والتواصل والتعاون وإقامة الشراكات بسهولة أكبر، وبتكاليف أقل، وبمساواة أكبر من أي وقت مضى. إن الفرص التي تُتيحها التطورات التكنولوجية الحديثة متاحة للجميع، ويمكن أن تمتد آثارها الإيجابية لتشمل جميع الأفراد والمؤسسات والقطاعات والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية. ونتيجة لذلك، يُسهم تطوير الاقتصاد الرقمي في تحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر (لخضر، 2022). ويهدف الاقتصاد الرقمي في المقام الأول إلى تحسين رفاهية الأفراد والمنظمات والمجتمع. كما يُعتبر محركاً رئيسياً للتنمية وخلق الثروة وتوفير فرص العمل في جميع قطاعات الاقتصاد. وفي الوقت



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

تسعى المؤسسات جاهدةً لتعزيز ولاء عملائها من خلال بناء علاقات ثقة وتقديم أفضل قيمة مقابل المال وأعلى مستويات الرضا. وتُعرّف الاستجابة بأنها مجموعة من القيم المرتبطة بالسرعة والمرونة والموثوقية في الأداء (طالب والبناء، 2012: 109). وتتجلى الجودة في التزام المؤسسة بمساعدة العملاء وضمان حصولهم على خدمات في الوقت المناسب. ويُقيّم العملاء هذا البُعد من خلال سرعة إنجاز المعاملات والاستجابة للاستفسارات والطلبات (العنجر وجواد، 2012: 31).

أ. تُعدّ الاستجابة السريعة عنصراً أساسياً في رضا العملاء، إذ تُقلّل من أوقات الانتظار.  
ب. يُمكن تكيف الجهاز مع التكوين، وتعديل المنتج، وتحسينه من حيث التكلفة والتصميم.

ج. يُتيح تلبية توقعات العملاء ميزة تنافسية. فالشركات والأساليب والاختلافات بين العملاء الذين يُقدّمون منتجات مختلفة أو لا يُحقّقون النجاح. يتسم رضا العملاء بالتقدم والتحسين والتطور المستمر، والسعي نحو مستقبل أفضل من الحاضر. وتُعدّ القوائد الأكثر شيوعاً في الماضي من القوائد البدائية (الخضري، 2004).

1. اكتشاف الخصائص وتحديد تعريفها، بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات التي تهدف إلى تحقيق ما لم يحققه الآخرون بعد هذه العناصر أساسية لخلق أداء مؤسسي يسوده استدامة تنافسية.

2. الابتكار في مجالات غير مألوفة أو غير تقليدية، وهو نتاج حسن التدبير والإبداع.

3. الإبداع، الذي يُتيح تحقيق خصائص فريدة في الإنتاج والتسويق والتمويل من خلال التنفيذ الخبير.

4. تطوير المنتجات الحالية وتحسينها لجعلها أكثر كفاءة وجودة وربحية وسهولة في الوصول إليها.

5. خلق سوق أكثر جاذبية وتطوراً وربحية وتقبلاً للمنتج. تتحقق المزايا التنافسية الاستدامة من خلال العناصر التالية (أبو بكر، 2006)، ويمكن تفسيرها بناءً على بُعدين:

البُعد الأول: القيمة المُدرّكة من قبل العميل. تستطيع المؤسسات الاستفادة من مهاراتها المتنوعة لتعزيز القيمة المُدرّكة لمنتجاتها وخدماتها، وبالتالي تعزيز ميزتها

فعاليتها وكفاءتها وجودة منتجاتها وخدماتها المُقدمة لعملائها. في دراستنا .

## 1. أداء الابتكار ( Innovation performance )

تركز على عدد الابتكارات نحو توجه في سرعة تطوير الخدمات لتبني أفكار جديدة لتحول للأداء المؤسسي عامل متطور ويصبح من أهم مؤشرات التفوق المؤسسي ، لذا تتطلب قدرة أي منظمة على النجاح في سوق دولية لتنافس في تقديم التميز في الجودة على جميع المستويات (النجار، جواد، 2012: 31). أصبحت الجودة عاملاً حاسماً في المنافسة العالمية اليوم، وأي منظمة تتجاهل هذا البُعد تُخاطر بفقدان حصتها السوقية وتراجع ربحيتها (خليل وعبيد، 2018، ص 164).

## 2. الأداء الرقمي ( Digital performance )

يمكن للشركات أيضاً أن تميز نفسها عن منافسيها من خلال تقديم سمعة أو خدمة لا يستطيع منافسوها تقليدها أو محاكاتها. يشير (سامي (2014، ص46) إلى وجود العديد من الطرق لتمييز منتج عن منافسيه: تنوع تكوين المنتج، والميزات الفريدة، والخدمة الممتازة، وتوافر قطع الغيار، والتصميم والأداء التقني، والجودة الاستثنائية، وتنوع الخدمات. من أهم محركات الأداء الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ما يلي:

- التميز القائم على التفوق التكنولوجي ومستوى الرقمنة .
- التميز القائم على الجودة الخدمات الالكترونية .
- التميز القائم على دعم الأنظمة الرقمية .
- التميز القائم على تقديم أفضل قيمة مقابل المال.

## 3- أداء تجربة العميل ( Customer experience performance )

أن التطور في مجال التحول الرقمي يختلف عن البعد التقليدي لذلك يُعدّ سرعة الاستجابة المؤسسة لعملائها وقدرتها على تلبية احتياجاتهم من أهم مؤشرات الأداء من خلال التجربة الرقمية والتفاعل عبر المنصات ويُمثّل هذا عاملاً أساسياً في نمو المؤسسات ونجاحها مستقبلاً في رضا العميل لا سيما وأنّ التسويق الحديث يعتبر العملاء الركيزة الأساسية لهذا النمو والنجاح، لذا،



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

بعنوان " الميزة التنافسية ومعرفة القدرة الاستيعابية: الدور الوسيط للقدرة الابتكارية " .  
تهدف هذه الدراسة إلى بحث الدور الوسيط لقدرة الابتكار بين القدرة الاستيعابية والميزة التنافسية، مع التركيز على قطاع التصنيع في ولاية مكسيكو. وتخلص الدراسة إلى أن قدرة الابتكار تُعدّ متغيراً وسيطاً في العلاقة بين القدرة الاستيعابية والميزة التنافسية. علاوة على ذلك، تؤثر القدرات الديناميكية، كالقدرة الاستيعابية وقدرة الابتكار، إيجاباً على خلق ميزة تنافسية في قطاع التصنيع بولاية مكسيكو.

3- تهدف دراسة ألتوني (2024)، بعنوان " أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي وتحسين أداء العمل: دراسة ميدانية لموظفي جامعة بورسعيد"، إلى قياس هذا الأثر من منظور موظفي الجامعة. شملت عينة الدراسة 1235 موظفاً، من بينهم 625 مديراً من الرتب العليا والمتوسطة، و610 من المديرين التنفيذيين. وُرِّع استبيان إلكتروني عليهم عبر موقع الجامعة الإلكتروني، واستُخدم المنهج الوصفي. أظهرت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين قدرة الموارد البشرية على تبني التحول الرقمي وأداء الموظفين في العمل. يقترح الباحث تطبيق نموذج أعمال جديد قائم على التكنولوجيا في مختلف قطاعات الجامعة، ويؤكد على ضرورة ألا يقتصر التحول الرقمي في جامعة بورسعيد على البُعد التكنولوجي فقط.

4- في عام 2020، أجرى برك وزملاؤه دراسة بعنوان "التحول الرقمي الفوري للشركات لضمان استدامتها". هدف الباحثون إلى توضيح كيفية تحول الشركات رقمياً، من نموذج اقتصادي تقليدي إلى نموذج مزود بأنظمة رقمية فورية. شملت العينة 191 موظفاً من 96 شركة تعمل في قطاعات متنوعة. تم توزيع استبيان، واستُخدمت منهجية وصفية. تُظهر النتائج أن دور معلومات اتخاذ القرار، ودعم الاتصالات، والتقنيات المختلفة في تحقيق أداء سريع ومتسق في بيئات مختلفة (بيئات العمل الفورية) لم يُسلط عليه الضوء بشكل كافٍ. في بيئة العمل الفورية، تُمكن تقنيات المعلومات الشركات

التنافسية. تُعدّ القدرة التنافسية عنصراً أساسياً؛ فبالنسبة للمؤسسة، يعني تحقيق ميزة تنافسية أن يشعر العملاء بأنهم يحصلون على قيمة أكبر من المنافسين. أما البُعد الثاني فهو التميّز. يُمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضاً من خلال تقديم منتجات أو خدمات يصعب على المنافسين تقليدها أو نسخها. تُساهم موارد مُتعددة في التميّز، بما في ذلك الموارد المالية، والموظفين، والمهارات التنظيمية.

### الدراسات السابقة العربية والأجنبية :

1) أجرى الباحثان (الزهراني ومجلد 2024) بعنوان " أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية بجدة "

والتي تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف أثر التحول الرقمي، ولا سيما أبعاده المختلفة (البنية التحتية التكنولوجية، والتشريعات والسياسات، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية)، على الأداء المهني للموظفين في مستشفى متخصص بجدة. وقد استُخدم منهج وصفي تحليلي، مع استبيان إلكتروني لجمع البيانات من عينة مكونة من 290 موظفاً في هذا المستشفى. تُظهر النتائج أن للتحول الرقمي أثراً إيجابياً ذا دلالة إحصائية على الأداء المهني، خاصة في المستشفيات المتخصصة حيث ترسخ هذا التحول بالفعل. كما كشفت الدراسة عن فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين للتحول الرقمي: فقد أبدى الموظفون الذين تبلغ أعمارهم 35 عاماً فأكثر قبولاً أكبر وأثراً إيجابياً أكثر من الفئات العمرية الأخرى. علاوة على ذلك، لوحظت فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على العمر: إذ كان الموظفون الذين تبلغ أعمارهم 25 عاماً أكثر تقبلاً للتحول الرقمي من الحاصلين على شهادة جامعية. وقد أبرزت الدراسة وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي والأداء المهني، مما يشير إلى أن جميع الأبعاد المدروسة كان لها أثر. ولذلك، من الضروري مواصلة الجهود لتحسين الأداء.

2- دراسة (Avila: 2021)



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

26.20%	76	10	-5 سنوات	
41.37%	120	15	-10 سنة	
20.68%	60	15	سنة فأكثر	
2.75%	8		عميد ومعاونيه	التحصيل الوظيفي
3.45%	10		رئيس قسم	
60.35%	175		تدريسي	
33.45%	97		موظف	

يتضح من الجدول ( 1.3 ) أن نسبة الذكور بلغت ( 66.20 % ) فيما بلغت نسبة الإناث ( 33.80 % ) . كما تبين بأن نسبة ( 3.44 % ) ( مؤهلهم العلمي دبلوم ) ، وأن نسبة ( 31.06 % ) مؤهلهم العلمي بكالوريوس ، وأن نسبة ( 32.75 % ) مؤهلهم العلمي ماجستير ، وأن ما نسبته ( 32.75 % ) مؤهلهم العلمي دكتوراه ، وأن ما نسبته ( 11.75 % ) ، أقل من 10 سنوات ( 26.20 % ) ، من 10 - 15 سنة ( 41.37 % ) ، كما بلغت نسبة ( 15 سنة فأكثر ) ( 20.68 % ) ، وأن نسبة العميد ومعاونيه ( 2.75 % ) ، كما بلغت نسبة رئيس قسم ( 3.45 % ) ، كما بلغت نسبة موظف ( 33.45 % ) .

## ثالثاً: أدوات الدراسة

لتحقيق أهداف هذه الدراسة ونتائجها المتوقعة، وبعد مراجعة الأدبيات النظرية والدراسات السابقة، قام الباحث بتطوير استبيان استناداً إلى أعمال يونس (2019) وفضل (2018).

بشكل غير مباشر من اكتساب ميزة تنافسية من خلال تعزيز قدراتها. مع ذلك، في بيئات العمل التقليدية غير الرقمية، تبين أن القدرات التنافسية ضعيفة.

**المبحث الثالث : الطريقة والإجراءات الإحصائية**

## 1- منهجية الدراسة

استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على أوصاف دقيقة ومحايدة وموضوعية لخصائص المشاركين، وخلوه من التحيز. وقد اختار الباحث هذا المنهج لتطوير أداة الاستبيان المطلوبة وتفسير النتائج، وبالتالي اختبار فرضيات الدراسة وتحديد العلاقة بين المتغيرات. وتضمن الجزء الوصفي إجابات المشاركين على أسئلة استبيان مصمم خصيصاً لهذا الغرض. (الدهاسي، 2017)

أولاً: مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الهيئة التدريسية والموظفين من عدة جامعات في كربلاء، ويبلغ عددهم الإجمالي (500) الهيئة التدريسية وموظف في عام 2023 (وفقاً للمصادر المذكورة المدونة في البحوث الأكاديمية لجامعات العراقية).

ثانياً: عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة عشوائياً، وتضم 290 الهيئة التدريسية وموظف (تم التواصل معهم).

يوضح الجدول (1) توزيع العينة وفقاً للمتغيرات المستقلة والتابعة.

المتغير	الفئات	حجم العينة	النسبة المئوية %
النوع الاجتماعي	أنثى	98	33.80%
	ذكر	192	66.20%
المؤهل العلمي	دبلوم	10	3.44%
	بكالوريوس	90	31.06%
	ماجستير	95	32.75%
	دكتوراه	95	32.75%
سنوات الخدمة	5 سنوات وأقل	34	11.75%



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

(انظر الجدول 3.3).

متغيرات	نوع المتغير	عدد بنود	معامل ألفا لكرونباخ
التحول الرقمي	مستقل	20	0.798
الاستراتيجيات الرقمية	بعد مستقل	6	0.745
البيانات والمعلومات البشرية	بعد مستقل	8	0.872
البنية التحتية التكنولوجية	بعد مستقل	6	0.778
الأداء المؤسسي	تابع	26	0.843
الأداء الرقمي	بعد تابع	11	0.798
الأداء الابتكار	بعد تابع	8	0.772
أداء تجربة العميل	بعد تابع	7	0.714
المجموع		46	0.825

( جدول 2.3 ) يوضح قيم معاملات ارتباط فقرات

الفقرة	الارتباط مع الدرجة الإجمالية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الإجمالية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الإجمالية	الفقرة	الارتباط مع الدرجة الإجمالية
1	0.394	13	0.599	25	0.647	37	0.632
2	0.633	14	0.611	26	0.556	38	0.558
3	0.636	15	0.563	27	0.553	39	0.639
4	0.262	16	0.625	28	0.544	40	0.667
5	0.511	17	0.663	29	0.523	41	0.565
6	0.422	18	0.627	30	0.602	42	0.558
7	0.408	19	0.637	31	0.647	43	0.473
8	0.521	20	0.501	32	0.556	44	0.552
9	0.466	21	0.473	33	0.553	45	0.601
10	0.604	22	0.537	34	0.550	46	0.646
11	0.619	23	0.840	35	0.482		
12	0.570	24	0.840	36	0.642		

(\*\*دال إحصائيا عند مستوى الدلالة  $p < 0.01$  \*\*)

أدوات القياس  
لضمان موثوقية المقياس : توظيف التحول الرقمي لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنافسية في التعليم" دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في العراق جامعة كربلاء نموذجا"

وُزِعَ المقياس على عينة الدراسة. ولضمان الاتساق الداخلي والخارجي للمقياس، حُسب معامل ألفا لكرونباخ على جميع بيانات العينة بعد التحقق من صحتها (46) بنداً، (انظر الجدول 3.3).

## تصحيح مقياس الدراسة

تم تطوير مقياس التحول الرقمي، المصمم لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بشكل مستدام، من 46 بنداً موزعة علي مجالين، كما هو موضح بالتفصيل في الملحق 4. طُلب من المشاركين تقييم كل بند على مقياس ليكرت.

كانت أوزان البنود كما يلي: موافق بشدة (5 نقاط)، موافق (4 نقاط)، موافق إلى حد ما (3 نقاط)، غير موافق (نقطتان)، غير موافق بشدة (نقطة واحدة). ولتفسير المتوسطات الحسابية وتحديد مستوى كل بند من بنود مقياس التحول الرقمي كأداة لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية بشكل مستدام (دراسة

يلاحظ من البيانات الواردة في الجدول ( 2.3 ) أن معامل ارتباط الفقرات كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية، لأنها كانت أعلى من 1 % . يتضح من الجدول ( 3.3 ) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات مقياس أثر التحول الرقمي على الميزة التنافسية تراوحت ما بين ( 71 - 84 ) كما يلاحظ أن معامل ثبات كرونباخ ألفا للدرجة الكلية بلغ ( 83 ) وتعد هذه القيم مرتفعة، وتجعل من الأداة مناسبة.



2. معامل كرونباخ ألفا ( Cronbach's Alpha ) لفحص الثبات.

اختبار بيرسون ( Pearson Correlation ) لمعرفة ,  
توظيف التحول الرقمي لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق  
الاستدامة التنافسية في التعليم (دراسة ميدانية في  
جامعة كربلاء المقدسة)، كذلك لفحص صدق أدواتي  
الدارسة.

3. اختبار ( الانحدار الخطي المتعدد Multiple )  
( Linear Regression ) لفحص الفرضيات.  
المبحث الرابع/ عرض نتائج الدراسة

#### 4.1 : مقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً لنتائج  
الدراسة، التي توصل إليه الباحث عن موضوع الدراسة  
وهو توظيف التحول الرقمي لتعزيز الأداء المؤسسي  
وتحقيق الاستدامة التنافسية في التعليم "دراسة ميدانية  
في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في  
العراق جامعة كربلاء نموذجاً"

وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة، ولتحديد نتائجها  
جرت الاستعانة بالمقياس الآتي:

مفتاح التصحيح لمقياس ليكرت ( الخماسي )	مستوى التقدير
1.79 -1	ضعيفة جدا
2.59 -1.8	ضعيفة
3.39 -2.9	متوسطة
4.19 -3.4	كبيرة
5.4 - 5.0	كبيرة جدا

ميدانية أجريت في مؤسسات مختارة من جامعة  
كربلاء المقدسة، تم تحويل البنود من 1 إلى 5 نقاط  
على جدول المقياس .

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	79 -1 1.	-1.8 2.59	-2.9 3.39	-3.4 4.19	-2.0 5.4
المستوى	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا

إجراءات إدارة الدراسة: أجريت الدراسة وفقاً للخطوات  
التالية:

1. استُخدمت معلومات من مصادر متنوعة (كتب،  
مقالات، دوريات، ومواقع إلكترونية جامعية) لصياغة  
الفرضية الرئيسية للدراسة.
  2. جُمعت إحصاءات حول عدد موظفي الجامعة.
  3. حُدد مجتمع الدراسة، واختيرت العينة.
  4. طُوّرت المواد التعليمية بناءً على تحليل النصوص  
المرجعية.
  5. قِيم ثلاثة باحثين المواد التعليمية.
  6. عُرضت المواد التعليمية على العينة الأولى، وطلب  
منهم الإجابة عن الأسئلة بصدق وأمانة، بعد إبلاغهم بأن  
إجاباتهم ستستخدم حصراً في تحليل الدراسة.
  7. تم إدخال البيانات إلكترونياً وتحليلها باستخدام برنامج  
SPSS (الإصدار 26). وأجريت التحليلات الإحصائية  
المناسبة.
  8. نُوقشت نتائج الدراسة في ضوء الأدبيات النظرية  
والأبحاث السابقة، وتم صياغة مجموعة من فرضيات  
البحث والتوصيات.
- التحليل الإحصائي  
لتحليل البيانات المجمع، استخدم الباحث برنامج SPSS  
(الإصدار 26) وأجرى التحليل الإحصائي التالي:
1. الإحصاءات الرئيسية، والمتوسطات، والنسب  
المئوية.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

## 4.2 : النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

أولاً : النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الرئيس والذي نص على : توظيف التحول الرقمي لتعزيز الأداء المؤسسي وتحقيق الاستدامة التنافسية في التعليم "دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في العراق جامعة كربلاء نموذجاً"

للإجابة عن السؤال الرئيسي : تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الاستبانة، حيث حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور الفرعية والمجال ككل، والجدول ( 1.4 ) يوضح ذلك

الجدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمنطقة الدراسة ككل

درجة استجابة	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	المتغيرات	عدد المتغيرات
عالية	0.332	4.00	التحول الرقمي	1- المستقل
عالية	0.347	4.17	الأداء المؤسسي	2- التابع
عالية	0.288	4.09	المجموع النهائي للمتغيرات	

أظهرت نتائج السؤال الرئيسي توافقاً قوياً في الآراء ضمن مجالات الدراسة وعلى مستوى القطاع ككل. بلغ متوسط القطاع الإجمالي 4.09 (بانحراف معياري قدره 0.283)، مما يشير إلى مستوى عالٍ. وكانت متوسطات درجات مجالات الدراسة كما يلي: واقع الأداء المؤسسي (المتوسط: 4.17؛ الانحراف المعياري: 0.347؛ مستوى عالٍ)، يليه التحول الرقمي (المتوسط: 4.00؛ الانحراف المعياري: 0.332؛ مستوى عالٍ). وفيما يلي نتائج السؤال الأول:

السؤال الأول: ما هو أثر التحول الرقمي، بأبعاده (والإستراتيجيات الرقمية ، البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والبيانات والمعلومات البشرية ، والأمن السيبراني)، على البُعد النوعي الأداء المؤسسي (الأداء الرقمي ، الأداء الابتكار ، أداء تجربة العميل) في كليات جامعة كربلاء؟

للإجابة على السؤال الأول، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المتغير الأول، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع المحاور الفرعية والمتغيرات ككل، وهذا يوضح ذلك.

## 4.3 : النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

تم فحص الفرضية الأولى، التي تنص على: (لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتحول الرقمي (بأبعاده: الإستراتيجيات الرقمية، البنية التحتية التكنولوجية، والثقافة التنظيمية، والبيانات والمعلومات البشرية ، الأمن السيبراني والخصوصية ) على الأداء المؤسسي (بأبعاده: الأداء الرقمي ، الأداء الابتكار ، أداء تجربة العميل). (دراسة ميدانية في بعض كليات الجامعة المقدسة في كربلاء). وبإجراء اختبار ارتباط بيرسون بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

يُظهر الجدول (10.4) أن أدنى ارتباط كان بين البنية التحتية التكنولوجية واستجابة العملاء (0.086)، بينما كان أعلى ارتباط بين الإستراتيجية الرقمية وأداء الابتكار (0.365). وبناءً على ذلك، لوحظ تأثير ذو دلالة إحصائية ( $\alpha < 0.05$ ) للتحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والإستراتيجيات الرقمية، والبيانات والمعلومات البشرية ) على الأداء المؤسسي (الأداء الرقمي ، الأداء الابتكار ، أداء تجربة العميل) في دراسة ميدانية أجريت في بعض كليات جامعة كربلاء. وكان الارتباط قوياً (0.000، أقل من 0.05)، مما يشير إلى وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي .

لاحظ الباحث وجود علاقة بين أبعاد التحول الرقمي وأبعاد الأداء المؤسسي. وتم اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتحول الرقمي بأبعاده (البنية التحتية التكنولوجية ، والإستراتيجيات الرقمية، والبيانات والمعلومات البشرية ، والأمن السيبراني والخصوصية ، والثقافة التنظيمية ) على الأداء المؤسسي للبعد (الأداء الابتكار).



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

الإستراتيجيات الرقمية	0.239	0.260	5.176	0.000
البيانات والمعلومات البشرية	0.134	0.133	2.189	0.029
البنية التكنولوجية	0.066	0.081	1.481	0.140
R-value	0.357 <sup>a</sup>			
R-squared value	0.127			
قيمة معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	0.118			
قيمة F المحسوبة				

\*المتغير التابع: الأداء الرقمي

يُظهر الجدول (12.4) أن قيمة (T) المحسوبة لمجال التكنولوجيا الرقمية كانت (1.481)، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.140). وبالمثل، كانت قيمة (T) للبنية التحتية التكنولوجية (2.189)، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.29). أما قيمة (T) المحسوبة لمتغير البيانات البشرية فكانت (4.290)، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية (0.00). نستنتج من الجدول (12.4) أن قيم (F) المحسوبة كانت (14.430)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وكان معامل التحديد (0.118)، مما يشير إلى أن أبعاد التحول الرقمي (إستراتيجيات الرقمية، الأمن والسي براني والخصوصية الثقافية التنظيمية، البيانات والمعلومات البنية التقنية التكنولوجية) تُفسر (12.7%) من بُعد الأداء الرقمي، مما يعني رفض الفرضية الصفرية.

... تم فحص الفرضية الرابعة، التي تنص على أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) للتحول الرقمي (بأبعاده المتمثلة في) إستراتيجيات الرقمية، الأمن والسي براني والخصوصية، الثقافة التنظيمية، البيانات والمعلومات البنية التقنية التكنولوجية) على الأداء المؤسسي لبعد أداء تجربة العميل.

## (11.4) (تحليل الانحدار المتعدد)

المتغيرات	معاملات B		الإحصائية T لقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
	غير موحد	موحد		
(ثابت)	2.382		8.865	0.000
الإستراتيجيات الرقمية	0.266	10.309	5.176	0.000
البيانات والمعلومات البشرية	0.111	1.118	1.975	0.049
البنية التكنولوجية	0.064	0.083	1.552	0.122
R-value	0.392 <sup>a</sup>			
R-squared value	0.154			
قيمة معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	0.145			
قيمة F المحسوبة	17.960			

\*المتغير التابع: الأداء الابتكار

يُظهر الجدول (11.4) أن قيمة T المحسوبة لمجال البنية التحتية التكنولوجية كانت 1.552، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.122. أما قيمة T للبيانات والتحليلات فكانت 1.975، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.049. وبلغت قيمة T المحسوبة لمتغير الإستراتيجية الرقمية 5.176، بينما كانت قيمة الدلالة الإحصائية 0.00. نستنتج من الجدول (11.4) أن قيمة F المحسوبة كانت 17.960، وهي دالة إحصائياً عند مستوى 0.000، وأن معامل التحديد كان 0.154. يشير هذا إلى أن أبعاد التحول الرقمي (البنية التحتية التكنولوجية، والبيانات والمعلومات البشرية، والإستراتيجيات الرقمية) تُفسر 15.4% من بُعد أداء الابتكار، مما يعني رفض الفرضية الصفرية.

## (12.4) تحليل الانحدار المتعدد

المتغيرات	معاملات B		الإحصائية T لقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة
	غير موحد	موحد		
(ثابت)	2.400		8.251	0.000



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

أظهرت النتائج المتعلقة بأسئلة البحث الرئيسية توافقاً قوياً في الآراء ضمن منطقة الدراسة وفي المجال ككل. واستناداً إلى الردود التي جُمعت، خلص الباحث إلى أن إدخال التقنيات والمعاملات الإلكترونية يؤثر على سير عمل المؤسسات التعليمية وأدائها. وينعكس هذا التأثير في تعزيز القدرة على تحقيق ميزة تنافسية والتميز في سوق العمل، فضلاً عن تحسين الأداء المهني. علاوة على ذلك، يُساهم دمج التقنيات الحديثة في بيئة العمل في تحسين الأداء الأكاديمي، وزيادة إنتاجية السلع والخدمات، ورفع مستوى الكفاءة.

## تفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي: "التحول الرقمي (إستراتيجيات الرقمية الأمن والسي براني والخصوصية الثقافة التنظيمية البيانات و المعلومات البنية التكنولوجية) فيما يتعلق (بالأداء المؤسسي : الأداء الرقمي ، الأداء الابتكار، أداء تجربة العميل) دراسة ميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في العراق جامعة كربلاء نموذجاً"

تتفق هذه النتيجة مع استنتاجات دراسة فضل (2018)، التي أبرزت الأهمية البالغة للتحول الرقمي في مختلف القطاعات، ولا سيما في القطاع المصرفي السعودي. كما تدعم نتائج دراسة يونس (2019)، التي تؤكد على ضرورة الاستخدام الواسع النطاق لهذه التقنية واعتمادها في قطاع التمويل الإسلامي.

أظهرت نتائج السؤال الأول أن متوسط درجة متغير "التحول الرقمي" في العينة المدروسة، في دراسة ميدانية أجريت في عدد من مؤسسات جامعة كربلاء، كان مرتفعاً.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: التحول الرقمي بأبعاده (إستراتيجيات الرقمية الأمن والسي براني والخصوصية الثقافة التنظيمية البيانات و المعلومات البنية التكنولوجية) فيما يتعلق (بالأداء المؤسسي : الأداء الرقمي ، الأداء الابتكار، أداء تجربة العميل) دراسة

إستراتيجيات الرقمية الأمن والسي براني والخصوصية الثقافة التنظيمية البيانات و المعلومات البنية التكنولوجية التكنولوجية

جدول (13.4) تحليل الانحدار المتعدد

المتغير ت	B معاملات		الإحصائية لقيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
	غير موحد	موحد		
(ثابت)			8.368	0.000
الإستراتيجيات الرقمية	0.120	0.108	5.710	0.088
البيانات و المعلومات البشرية	0.159	0.156	2.478	0.014
البنية التكنولوجية	0.059	0.065	1.146	0.253
R-value	0.241 <sup>a</sup>			
R-squared value	0.058			
قيمة معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	0.048			
قيمة F المحسوبة	6.088			

\*المتغير التابع: استجابة العميل

يُظهر الجدول (13.4) أن قيمة T المحسوبة لمتغير التحول الرقمي كانت (1.146)، بقيمة دلالة إحصائية (0.253). وكانت قيمة T للبنية التحتية التكنولوجية (1.710)، بقيمة دلالة إحصائية (0.088). أما قيمة T المحسوبة لمتغير البيانات والمعلومات البشرية فكانت (2.478)، بقيمة دلالة إحصائية (0.014). من الجدول (13.4)، نستنتج أن قيمة F المحسوبة كانت (6.088)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى (0.000)، وأن معامل التحدي كان (0.058). يشير هذا إلى أن أبعاد التحول الرقمي (الإستراتيجيات الرقمية و البنية التحتية التكنولوجية، والبيانات والمعلومات البشرية، الأمن والسي براني والخصوصية ، والثقافة التنظيمية) تُفسر (5.8%) من أبعاد الاستجابة، مما يعني رفض الفرضية.



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

القصى من الفرص والمزايا التي تقدمها الرقمنة التعليمية والتكنولوجية الرقمية .

3. إدخال موظفي الجامعة عينة الدراسة بدورات تطويرية لغرض مشاركتهم في رفع كفاءتهم التكنولوجية في المجالات الإدارية .

4. نوصي إدارة الجامعة باستغلال التكنولوجيا الرقمية الجديدة لمعرفة العملاء بشكل أفضل وسد احتياجاتهم بسرعة عن طريق تأثير التحول الرقمي في تطوير أداء المؤسسات .

5. نوصي الجامعات بالمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية التي تدعم عملية التحول الرقمي، وذلك من أجل ارتفاع مستوى النضج الرقمي لديهم.

6. نوصي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالعمل على دعم عملية التحول الرقمي في الجامعات كأولوية من أولوياتها، مع ضرورة توفير الإمكانيات والبنية التحتية لضمان نجاحها.

7. نوصي الباحثين والمختصين وخاصة الهيئة التدريسية بضرورة تكثيف الدراسات المتعلقة بأثر استخدام التكنولوجيا المتطورة على الأداء المؤسسات التعليمية .

المصادر والمراجع العربية

1. إبراهيم، أمل علي (2021). دور التحول الرقمي في دعم الإيرادات الضريبية مع التركيز على الاقتصاد المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية. كلية التجارة، جامعة بورسعيد.

2. أحمد، محمد عبد الرحمن (2021). التحول الرقمي كمؤشر تخطيطي لتحقيق التحسين الإداري في مؤسسات الرعاية الاجتماعية. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية.

3. أحمد كاظم باريس ووارود قاسم جبر (2020). تكنولوجيا التحول الرقمي وأثرها على تحسين الأداء الاستراتيجي للبنوك. المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 65، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء.

ميدانية في المؤسسات الحكومية التعليمية تابعة للتعليم العالي في العراق جامعة كربلاء نموذجاً".

يعزو الباحث هذه النتيجة إلى الموقف الإيجابي للمشاركين تجاه التقنيات الرقمية في سياق التمويل الإسلامي. وتولي الجامعات العربية اهتمامًا متزايدًا بالتكنولوجيا من خلال دمج أدوات عالية الأداء، ويشمل التوجه الحالي في التقنيات الرقمية أدوات تُسهّل التحول الرقمي، مثل الهواتف المحمولة ووسائل التواصل الاجتماعي.

**4.4 نتائج الدراسة**

بناء على النتائج الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1 - تمتلك الجامعات (الكليات) إستراتيجية رقمية واضحة ومتميزة .

2- يتوفر لدى الكليات (الجامعات ) التي تعتبر هي الجهة المسؤولة لمواكبة التطور التكنولوجي التعليمي

3- يتوفر القدرة على استيعاب الجامعات (الكليات ) على كيفية تأثير التكنولوجيا الجديدة على أداء المؤسسات التعليمية

4 - تتصف الجامعات العراقية في قدرتها على التعامل مع المستجدات الرقمية الحديثة وحسب المتغيرات التكنولوجية

**4.5 توصيات الدراسة**

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

1. نوصي الجامعات باستثمار على تكثيف في برامج التحول الرقمي مع رؤية التي تصبح الجامعات ناضجة رقميا .

2. نوصي الإدارة العليا في الجامعات في ظل التنافسية العالمية التوجه نحو التحول الرقمي ، بأن تتبع نهج التحول الرقمي العالمي، وعليها أن تحقق الاستفادة



## مجلة كلية الطف للعلوم الانسانية والاجتماعية

4. إبراهيم ذياب خليل (2022). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالكفاءات التدريسية لمعلمي التربية البدنية من منظور إدارات المدارس. أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة ديالى، العراق.
5. الطوني، شريهان مصطفى (2024). أثر تكنولوجيا المعلومات على التحول الرقمي في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي جامعة بورسعيد. المجلة العلمية للتجارة والمالية، العدد 1، مارس.
6. الزهراني، عمر، ومجلد، أسامة (2024). أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على موظفي المستشفيات التخصصية في جدة. (171-182)، 44. المجلة العربية للإدارة.
7. الشبلي، هدى بنت سلطان (2012). الحكومة الإلكترونية العمانية: دراسة تقييمية لسهولة استخدام مواقع الوزارات الإلكترونية وبوابة الحكومة الإلكترونية ومحتواها (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان.
8. بوب، أمل، وبود بزة، إكرام (2019). أثر التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي في المؤسسات العامة الجزائرية. مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 10، العدد 3، ص 4.
9. البشير، فضل عبد الكريم محمد (2018). دور الاقتصاد الرقمي في تعزيز تكامل التمويل الإسلامي. مجلة بيت المشوعة، المجلد 2018، العدد 9، ص 27-79.
10. سلامي، جميلة، وبوشي، يوسف (2019). التحول الرقمي: بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية، جامعة تيارت، الجزائر، المجلد 10، العدد 2، ص 944-967.
11. عبد الرضا، مصطفى سلام، كريم، حيدر محمد، وهرجان، سنان عبد الله (2020). التكنولوجيا المالية في تحقيق التنمية الاجتماعية. مجلة جامعة جيهان أربيل للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 4 (2)، ص 127-135.
12. العصر، حسين عبد المطلب (2014). "دور التكنولوجيا في تطوير الصيرفة الإسلامية". دراسة منشورة في نشرة المصارف العربية لاتحاد المصارف العربية، لبنان.
13. حماد، محمد محمد محمود (2020). "دور التحول الرقمي في تطوير أداء الموظفين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية". المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، العدد 7.
14. العقرة، نور طاهر (2020). "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين في المؤسسات الحكومية العاملة في محافظة قلقيلية". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 164، العدد 2، ص 13.
15. خضر بن سعيد، (2022)، "اتجاهات التحول الرقمي في الجزائر ومساهماته في التنمية المستدامة"، مجلة آفاق للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد 1، ص 327.
16. ربيع قرين، (2022)، "نموذج التحول الرقمي في دولة الإمارات العربية المتحدة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 9، العدد 1، ص 303-310.
17. قاريز نبيلة، محمد زيدان، وأحمد القطان، (2022)، "دور التحول الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للبنوك العامة"، مجلة اقتصاديات شمال أفريقيا. 8 (29): ص 375-394.
18. هيثم، إبراهيم، ونصر الله، عبد الفتاح أحمد (2020). دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين. المؤتمر الدولي الأول لتكنولوجيا المعلومات والأعمال، فلسطين.
19. يونس أبو سمرة مرعي (2019). "أهمية التحول الرقمي في القطاع المصرفي - دراسة ميدانية مطبقة على بنك الراجحي في المملكة العربية السعودية". المؤتمر السنوي الرابع والعشرون لبحوث الأزمات، بعنوان "إدارة التحول الرقمي".
20. وجدي حلمي عبد الظاهر (2024). تصور الشباب المصري لإثراء تطبيقات الذكاء الاصطناعي ودورها في تشكيل شخصيتهم الرقمية: التطبيقات التفاعلية



26. Damodaran, A. (2019). Digital transformation and its role in developing the performance of university library workers: A field study in the central library. *AkgecInternational Journal of Technology*, 10(2), 15-27.

كنموذج. مجلة جامعة مصر، المجلد (٤)، أبريل ٢٠٢٠، القاهرة، مصر.

#### المصادر والمراجع الأجنبية

21.Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing digital transformation*, 13-66.

22. Ananga, J. M., Nyang'au, S. P., & Mwalili, T. (2024). Technology Infrastructure and Business Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Management and Business Research*, 6(1), 1655-1663.

23.Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Okafor, E. S., Akinrinola, O., & Usman, F. O. (2024). Strategies for leveraging big data and analytics for business development: a comprehensive review across sectors. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(3), 562-575.

24. Ananga, J. M., Nyang'au, S. P., & Mwalili, T. (2024). Technology Infrastructure and Business Performance of Commercial Banks in Kenya. *International Journal of Management and Business Research*, 6(1), 1655-1663.

25. Ochuba, N. A., Amoo, O. O., Okafor, E. S., Akinrinola, O., & Usman, F. O. (2024). Strategies for leveraging big data and analytics for business development: a comprehensive review across sectors. *Computer Science & IT Research Journal*, 5(3), 562-575.