استلام البحث ديسمبر 2025.
وقبل للنشر فبراير 2026، وتم نشره إلكترونيًا في فبراير 2026.
(معرف الوثائق الرقمي):
https://doi.org/10.64190/abj.2.1.2026.14

Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 (CC-BY-NC).

فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي

محمود سعيد(*)
رندة طاهر
جامعة المنصورة، مصر

الملخص

هدفت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، حيث اعتمد الدراسة على المنهج الوصفي من خلال الاستعانة بمجموعة من الكتب والدراسة التي لها علاقة بالموضوع الحالي. بناء على ذلك توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: التحول الرقمي يمثل ركيزة أساسية في تطوير الأداء المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي، إذ لا يقتصر أثره على تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية فحسب، بل يمتد ليشمل تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، ورفع مستوى الحوكمة، وتيسير الوصول إلى المعلومات، ما يُسهم في بناء بيئة جامعية أكثر فاعلية واستجابة للتغيرات. وقد أظهرت نتائج البحث أن نجاح التحول الرقمي يرتبط بجملة من العوامل، أبرزها: مدى توافر البنية التحتية الرقمية، ووعي الكادر الأكاديمي والإداري، والدعم القيادي، وتبنّي ثقافة التغيير المؤسسي. بالتالي أوصت الدراسة إلى ما يلي: عزيز البنية التحتية الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، من خلال توفير أجهزة متقدمة، وربط شبكي سريع وآمن، وتحديث البرمجيات بشكل دوري. تنمية القدرات الرقمية للكوادر الأكاديمية والإدارية عبر تنظيم برامج تدريبية تخصصية، تهدف إلى رفع الكفاءة في استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها في العمل المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: *التحول الرقمي، الأداء المؤسسي، التعليم العالي، البنية التحتية الرقمية، جودة الخدمات التعليمية، التحديات المؤسسية، مراجعة منهجية.*

المقدمة

في ظل التسارع المتواصل للتقدم التكنولوجي، بات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ضرورة ملحّة تفرضها المتغيرات العالمية المتسارعة في مجالات المعرفة والتعليم. ويُقصد بالتحول الرقمي توظيف التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف جوانب العملية التعليمية والإدارية، بما يسهم في تعزيز الكفاءة المؤسسية، وتحسين جودة المخرجات التعليمية، وتقديم تجربة تعليمية أكثر تطورًا وفاعلية. وقد شهدت مؤسسات التعليم العالي خلال السنوات الأخيرة تحولات جوهرية

المؤلف المُراسل: محمود سعيد، جامعة المنصورة، md-saeed@hotmail.com، https://orcid.org/0009-0008-6952-364X.

الاقتباس: سعيد، محمود؛ وطاهر، رندة. (2026). فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. *ARADO Business Journal 2*(1)، 91-110. https://doi.org/10.64190/abj.1.2.2026.14.

نتيجة هذا التطور التكنولوجي، الأمر الذي جعل التحول الرقمي عنصرًا أساسيًا في تطوير التعليم ومواكبته للمعايير العالمية (العميري ومحضر، 2025).

ويُعد التعليم العالي من أكثر القطاعات القادرة على الاستفادة من التحول الرقمي، لما يوفره من فرص لتسهيل الوصول إلى المعرفة، ودعم أنماط التعلم الذاتي، وخلق بيئات تعليمية مرنة وتفاعلية تسهم في تنمية مهارات الطلبة وقدرتهم على التكيف مع متطلبات سوق العمل المتغيرة (عبد المعطي وآخرون، 2025). كما تسهم أدوات التحول الرقمي في تعزيز التفاعل بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، وبناء مجتمعات تعلم نشطة، وتحسين الأداء الأكاديمي من خلال تنويع أساليب التدريس وتطوير المحتوى التعليمي (Aljanazrah et al., 2022).

ولا يقتصر أثر التحول الرقمي على العملية التعليمية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، من خلال دمج التكنولوجيا في الإدارة الأكاديمية، وتطوير المناهج، وتسريع إجراءات العمل، وتعزيز سهولة الوصول إلى المعلومات، بما يدعم كفاءة اتخاذ القرار ويرفع من القدرة التنافسية للمؤسسات التعليمية (أبو خريص ومفتاح، 2023). ويتطلب نجاح هذا التحول توافر رؤية استراتيجية واضحة، وتعاونًا فاعلًا بين مختلف الأطراف المعنية، بما في ذلك الإدارات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والطلبة، لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي واستدامته (الحلواني، 2024).

وانطلاقًا من ذلك، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، من خلال تحليل الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، بما يسهم في تعميق الفهم العلمي لهذا الموضوع وبيان أبعاده المختلفة.

الإطار النظري

التحول الرقمي

يُمثل التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي وسيلةً حيويةً للاستجابة للتغيرات المتسارعة في بيئة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. ويتطلب هذا التحول التطوير المستمر للبنية التحتية الرقمية، بما في ذلك تحديث الأنظمة التكنولوجية وتطبيق أدوات رقمية متطورة لدعم العمليات التعليمية والإدارية. وتعتمد فعالية هذا التحول على قدرة المؤسسات على تبني الأدوات التكنولوجية الحديثة، وتدريب موظفيها على استخدامها الأمثل، ووضع سياسات وإجراءات تُمكّن من التكيف السريع مع التطورات الرقمية (موسى، 2025).

يُحسّن التحول الرقمي الأداء المؤسسي من خلال تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتوفير موارد تعليمية أكثر مرونة، وتسهيل التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإدارة، مما يُحسّن جودة التعليم وفعاليته (مخلوف، 2022).

كما يُتيح استخدام تقنيات مثل التعلم الإلكتروني والذكاء الاصطناعي تخصيص التجارب التعليمية لتلبية الاحتياجات الخاصة لكل طالب، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الأداء الأكاديمي وتحقيق أهداف التعلم بفعالية أكبر. علاوةً على ذلك، يُسهّل التحول الرقمي التقييم والرصد المستمرين للأداء المؤسسي من خلال أدوات قياس وتحليل الأداء التي تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية القائمة

على البيانات (الكركي، 2022). من خلال استثمار الموارد في تطوير كفاءات الموظفين وتهيئة بيئة رقمية مناسبة، تستطيع مؤسسات التعليم العالي تعزيز مكانتها وتحقيق رؤيتها في توفير تعليم عالٍ متميز يواكب متطلبات العصر الرقمي، مما يعزز قدرتها على المنافسة والتطور المستمر، ويجعل التحول الرقمي ركيزة أساسية لتحقيق الأداء المؤسسي الفعال والتميز في التعليم العالي.

أهمية التحول الرقمي

يُعدّ التحول الرقمي بالغ الأهمية لتحسين فعالية الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي، إذ يسعى إلى تحديث أساليبها ومناهجها لتلبية متطلبات العصر الرقمي.

يُعدّ هذا التحول نقطة انطلاق لتحسين الكفاءة التشغيلية وتوفير بيئة تعليمية أكثر تفاعلية ومرونة، مما يُحسّن جودة التعليم ويلبي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس بفعالية أكبر. فمن خلال تطبيق التكنولوجيا الرقمية، يُمكن للمؤسسات التغلب على القيود التقليدية وتحسين قدرتها على تقديم محتوى تعليمي متنوع وسهل المنال، مع تمكين تقييم أداء أكثر دقة وشفافية (الحربي والرابغي، 2025).

كما يُسهم التحول الرقمي في تحسين إدارة الموارد وخفض التكاليف، مع تسهيل عملية اتخاذ القرارات من خلال توفير بيانات وتحليلات دقيقة تُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب. علاوة على ذلك، يُمكّن التحول الرقمي من توسيع نطاق التعليم ليشمل عددًا أكبر من الطلاب، ويُحسّن فرص التعلم عن بُعد والتعلم المدمج، مما يُهيئ بيئة مرنة تتكيف مع وتيرة التقدم التكنولوجي وتلبي متطلبات سوق العمل الحديث. وهذا يُبرز أهمية الاستثمار في البنية التحتية الرقمية الحديثة وتطوير رأس المال البشري، باعتبارهما عنصرين أساسيين لنجاح عمليات التحول الرقمي (سلطان وهاشم، 2022).

بشكل عام، تُحسّن الفعالية المُحققة من خلال التحول الرقمي المناهج وأساليب التدريس، وتعزز القدرة التنافسية العالمية للمؤسسات التعليمية، وتُهيئها لمواجهة تحديات المستقبل بمرونة وابتكار. وهذا يُعزز مكانتها ويعزز قدرتها على تحقيق رسالتها الأكاديمية بكفاءة عالية.

استراتيجيات التحول الرقمي

تُعدّ استراتيجيات التحوّل الرقمي ركيزةً أساسيةً لتحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي. وتتطلب هذه الاستراتيجيات اعتماد نهجٍ شاملٍ يشمل تطوير وتحديث البنية التحتية الرقمية واستخدام الأدوات التكنولوجية الحديثة. ويبدأ ذلك بتحديث الشبكات والبنية التحتية التقنية لضمان كفاءة عمل التطبيقات والخدمات الرقمية، مع ضمان أمن البيانات وسرعة الاستجابة. كما يُعدّ تدريب الموارد البشرية أمرًا بالغ الأهمية، إذ يتطلب تطوير مهارات موظفي المؤسسة التعليمية في مجال التكنولوجيا الحديثة كوسيلةٍ أساسيةٍ لتحسين قدرتهم على إدارة أدوات التحوّل الرقمي بكفاءة، مما ينعكس إيجابًا على الأداء المؤسسي العام (سلطان وهاشم، 2022).

لا يقتصر تطبيق استراتيجيات التحوّل الرقمي على الجوانب التقنية فحسب؛ بل يتطلب أيضًا تبني ثقافةٍ تنظيميةٍ تؤمن بأهمية الابتكار والتحسين المستمر، وتشجع على صياغة سياساتٍ فعّالةٍ تُحفّز الابتكار الرقمي وتُحفّز الموظفين على المشاركة الإيجابية في التغيرات التكنولوجية الجديدة

(محمود، 2024). علاوةً على ذلك، يتطلب التحول الرقمي وضع خطط واضحة للرؤية المستقبلية، وتحديد الأهداف بدقة لضمان تحقيق النتائج المرجوة، مع توفير الدعم اللازم لمبادرات التغيير، وإدارة مقاومة التغيير داخل المؤسسات (حسين وآخرون، 2024). لذا، فإن تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي بشكل منسق ومدروس يُسهم بشكل كبير في رفع مستويات الأداء، وتحسين جودة التعليم والخدمات المُقدمة. كما يُمكّن المؤسسات من التكيف مع التغيرات العالمية، مما يجعلها أكثر مرونةً واستدامةً في بيئة التعليم العالي دائمة التغير.

عوامل نجاح التحول الرقمي في البيئة الجامعية

يشهد العالم تحولاً جذرياً في أساليب تقديم التعليم وإدارة المؤسسات الأكاديمية، نتيجةً للتطورات الرقمية المتسارعة التي تضرب جميع القطاعات، لا سيما التعليم العالي. وفي هذا السياق، لم يعد التحول الرقمي مجرد خيار تقني، بل أصبح شرطاً أساسيًا لتحقيق الكفاءة والتميز المؤسسي. وقد أثبتت تجارب العديد من الجامعات حول العالم أن نجاح عملية التحول الرقمي يعتمد بشكل كبير على عدة عوامل أساسية، تبدأ بوجود قيادة مؤسسية داعمة. لذلك، من المهم تسليط الضوء على أبرز هذه العوامل، نظرًا لدورها المحوري في ضمان استدامة النجاح الرقمي في البيئة الجامعية. وتشمل هذه العوامل ما يلي:

- القيادة والدعم المؤسسي: يُعد دعم الإدارة العليا عاملاً أساسيًا لنجاح التحول الرقمي، سواءً من خلال تبني رؤية واضحة أو تخصيص الموارد اللازمة. فالقيادة الواعية تُسهّل عملية التغيير وتُهيئ بيئةً مُشجعةً على الابتكار (Al-Kahtani & Ahmed, 2023).
- توافر البنية التحتية التقنية: ويشمل ذلك شبكات إنترنت قوية، وأنظمة إدارة معلومات متطورة، وأجهزة حاسوب وخوادم عالية الكفاءة (UNESCO, 2022).
- تدريب الموارد البشرية: يُعدّ تدريب المعلمين والموظفين الإداريين على استخدام الأدوات الرقمية أمرًا أساسيًا للتنفيذ الفعال. (Al-Harthy, 2021).
- ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير: إن إرساء ثقافة تنظيمية مرنة ومنفتحة يُحسّن فرص تبني التحول الرقمي (Bawaneh et al., 2020).
- دمج التكنولوجيا في السياسات والاستراتيجيات التعليمية: يرتبط نجاح التحول الرقمي بدمج التكنولوجيا في الخطط الأكاديمية والإدارية، وليس فقط باستخدامها العشوائي (OECD, 2021).

عوامل فشل التحول الرقمي في البيئة الجامعية

رغم الزخم الكبير الذي يرافق مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، إلا أن الواقع يكشف عن فجوة واسعة بين الطموحات النظرية والتطبيق العملي. فكثير من الجامعات خاصة في الدول النامية ما زالت تتعثر في تحقيق نتائج ملموسة من وراء تطبيق الحلول الرقمية، وهو ما يثير تساؤلات ملحة حول الأسباب الكامنة وراء هذا الفشل. ويعود ذلك غالبًا إلى جملة من التحديات البنيوية والثقافية والإدارية، مثل غياب التخطيط الاستراتيجي، ومقاومة التغيير، ونقص الكفاءات التقنية، ومن هذه العوامل ما يلي:

غياب الرؤية والتخطيط الاستراتيجي يؤدي عدم وجود خطة تحول رقمي واضحة المعالم إلى تعثر التنفيذ، وتضارب في الأهداف (Alshahrani & Ally, 2022).

مقاومة التغيير من بعض الأفراد أو الأقسام يشكل الرفض أو التردد في تبني التكنولوجيات الرقمية عائقًا كبيرًا أمام نجاح التحول (Dwivedi et al., 2020).

نقص التمويل والدعم المالي يؤدي ضعف الميزانيات إلى الحد من فرص تطوير البنية التحتية أو تدريب الكادر البشري (World Bank, 2023).

ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية قد تفشل المؤسسات في ربط الأنظمة التكنولوجية المختلفة (مثلاً نظام إدارة الطلبة مع نظام الشؤون المالية)، مما يؤدي إلى تكرار العمل أو تعقيد الإجراءات (Al-Malki & Abdulkarim, 2022).

التركيز على الجانب التقني وإهمال البُعد الإنساني التركيز الزائد على التكنولوجيا دون الاهتمام بتغيير السلوك التنظيمي والفكر الإداري يؤدي إلى ضعف التأثير الفعلي للتحول (Eynon, 2021).

بالتالي يتبين بأن التحول الرقمي في البيئة الجامعية مسارًا استراتيجيًا لا يمكن تجاهله، خاصة في ظل التغيرات العالمية المتسارعة وتزايد الاعتماد على التكنولوجيا في جميع جوانب الحياة. وتشير الأدبيات إلى إن عوامل النجاح والفشل في هذا السياق لا تنبع من التكنولوجيا ذاتها، بل من الطريقة التي تُدار بها هذه العملية التحولية داخل المؤسسة.

فمن ناحية، لا يتحقق أن النجاح الحقيقي للتحول الرقمي بمجرد شراء الأنظمة أو تشغيل المنصات الإلكترونية، بل يتحقق عند دمج هذه الأدوات ضمن رؤية مؤسسية واضحة، مدعومة بقيادة واعية وثقافة تنظيمية منفتحة على التغيير. الاستثمار في تدريب الكادر البشري والتخطيط الاستراتيجي طويل المدى هما المحركان الأساسيان لإنجاح هذه النقلة. المؤسسات التي ترى في التحول الرقمي وسيلة لتحسين الجودة وتوسيع نطاق الوصول إلى المعرفة تكون أكثر قدرة على التكيف والابتكار.

أما من ناحية الفشل، فإن أكبر عائق يواجه التحول الرقمي في الجامعات ليس نقص الموارد فحسب، بل «المقاومة الذهنية للتغيير»، والتي قد تأتي من إدارات تقليدية، أو أعضاء هيئة تدريس غير مستعدين للتخلي عن الطرق النمطية. كما أن ضعف التكامل بين الأنظمة الرقمية، وغياب التقييم المستمر لمدى فعالية التطبيقات الرقمية، يساهمان في تراجع الأداء بدلاً من تطويره.

في المجمل، نجد أن التحول الرقمي في الجامعات ليس مجرد خيار تقني، بل هو تحول ثقافي شامل، يتطلب إعادة التفكير في نماذج الإدارة والتدريس والتفاعل الأكاديمي. ونجاحه يرتبط بقدرة المؤسسة على الموازنة بين البنية التحتية التكنولوجية، والتنمية البشرية، والحوكمة الذكية.

أثر التحول الرقمي على جودة الخدمات التعليمية والإدارية

يُعدّ التحوّل الرقمي أحد العوامل الرئيسية المُساهمة في تحوّل مؤسسات التعليم العالي اليوم. فهو لم يعد خيارًا تقنيًا فحسب، بل ضرورة استراتيجية فرضتها الحاجة إلى تحسين كفاءة الخدمات الأكاديمية والإدارية. وقد دفعت التقنيات الرقمية، مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) ومنصات الحكومة الإلكترونية، إلى تطوير آليات العمل داخل الجامعات من خلال تحسين الكفاءة التشغيلية، وتسهيل الوصول إلى البيانات، وزيادة الشفافية في الإجراءات.

تشير دراسة أجراها Alshahrani (2023) إلى أن رقمنة الخدمات الإدارية ساهمت في تقليل الوقت اللازم لإنجاز المعاملات، مما ساهم بدوره في زيادة رضا العملاء، بما في ذلك الطلاب والموظفين، نتيجةً للانتقال إلى الأتمتة وتقديم الخدمات الرقمية. كما أظهرت دراسة أجراها Abu-Shanab & Haider (2024) وجود علاقة إيجابية واضحة بين جاهزية المؤسسات للتحول الرقمي وتحسين الأداء العام. وقد استطاعت الجامعات التي طورت بنيتها التحتية الرقمية الاستجابة بشكل أفضل للتحديات، لا سيما خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19، مما سمح لها بمواصلة تقديم خدماتها التعليمية والإدارية بكفاءة.

في السياق ذاته، أكدت دراسة Salem (2021) التي أُجريت على الجامعات المصرية، أن اعتماد أدوات التعلم الإلكتروني ساهم في تحسين جودة التعليم من خلال تحسين التفاعل وتسهيل الوصول إلى المحتوى الأكاديمي. وقد أبدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس رضاهم عن هذا النهج، لا سيما فيما يتعلق بالدراسة الذاتية وتنوع أدوات التقييم.

وفيما يتعلق بالإنتاجية، حلل Kettunen (2020) دور التحول الرقمي في تحسين كفاءة إدارة البرامج التعليمية، لا سيما من خلال استخدام أدوات تحليل البيانات الضخمة. وقد مكّن ذلك المؤسسات من تطوير مناهجها واتخاذ قرارات تعليمية أكثر دقة وفعالية.

ومن منظور إداري، أظهرت نتائج دراسة Al-Halabi (2022) أن التحول إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية ساعد الجامعات على خفض التكاليف وتبسيط الإجراءات وتحقيق حوكمة فعالة. وقد حسّن هذا بدوره صورة المؤسسة وعزز ثقة المجتمع بها.

وبناء على ما تقدم يمكن القول أن التحول الرقمي يشكل ركيزة أساسية لتحسين جودة الأداء داخل مؤسسات التعليم العالي على المستويين الأكاديمي والإداري، وتعزيز قدرتها على المنافسة والتكيف مع التغيرات السريعة في البيئة التعليمية المعاصرة.

التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تبني التحول الرقمي على المستوى المؤسسي:

تشهد مؤسسات التعليم العالي في العالم العربي محاولات متزايدة لتبنّي التحول الرقمي كخيار استراتيجي لمواكبة التطورات العالمية في ميدان التعليم، غير أن هذه المؤسسات تصطدم بجملة من التحديات التي تُعيق هذا التحول. من أبرز هذه التحديات ضعف البنية التحتية التكنولوجية، إذ لا تزال العديد من الجامعات تعاني من بطء شبكات الإنترنت، وقدم التجهيزات التقنية، وضعف نظم إدارة البيانات، ما يؤثر سلبًا على عمليات الرقمنة واستدامتها (الناصر، 2022). كما يشكل غياب

رؤية استراتيجية رقمية واضحة وشاملة أحد المعوقات الجوهرية، حيث يفتقر الكثير من صناع القرار إلى تصورات متكاملة حول كيفية تفعيل التحول الرقمي داخل المؤسسة ككل، وليس فقط في الجوانب الأكاديمية أو الإدارية المنفردة (الخليفي، 2024).

من جهة أخرى، تعاني المؤسسات من مقاومة داخلية للتغيير، ناتجة عن ثقافة تنظيمية تقليدية تخشى التحديث أو تعتبره تهديدًا لوظائفها أو أدوارها القائمة، لا سيما في ظل ضعف التدريب وعدم امتلاك المهارات الرقمية الكافية (الجعفري، 2023). كما تؤثر القيود المالية وضعف التمويل بشكل كبير على إمكانية تنفيذ مشروعات التحول الرقمي، خاصة في الجامعات الحكومية التي تعتمد على ميزانيات محدودة أو مشروطة، ما يحدّ من قدرتها على تحديث الأنظمة وتدريب الكوادر واقتناء البرمجيات المتطورة.

وتبرز أيضًا تحديات تتعلق بنقص الكفاءات التقنية والإدارية المتخصصة، حيث إن وجود فريق إداري قادر على إدارة وتوجيه التحول الرقمي وفق رؤية منهجية طويلة المدى لا يزال ضعيفًا في كثير من الحالات. كما تواجه الجامعات تحديات في إدارة التغيير والتطوير المهني المستمر للكوادر التدريسية، إذ يتطلب التحول الرقمي تدريبًا مستمرًا يضمن توافق الأداء مع المتطلبات التقنية الجديدة. يضاف إلى ذلك ضعف الوعي الرقمي لدى الطلبة أنفسهم، ما يتطلب حملات توعية وتثقيف رقمية لخلق بيئة تعليمية تشاركية قائمة على أدوات التقنية الحديثة.

الأداء المؤسسي

يعتبر شكل من أشكال العمل ضمن منظومة والتعاون بين الناس لإنجاز هدف معين، ويعد الأداء المؤسسي ضرورة للبقاء ولاستمرارية الوجود، كما يعرف « بأنه المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية»، ويشتمل الأداء المؤسسي على ثلاثة أبعاد (الدجني، 2010):

- أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية.
- أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة.
- أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

كما يتم قياس الأداء المؤسسي من خلال قياس أداء الفرد باستخدام مجموعة من المقاييس التي يتم من خلالها تقييم أداؤه، وهناك اتجاهات متعددة لقياس أداء الأفراد ومن أحدث هذه الاتجاهات هي مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، ومعرفة ما إذا كان سلوكه يتطابق مع هدفه أم لا، وصولاً لتحديد ما أنجزه من هذه الأهداف (المدهون، 2014).

تبرز أهمية العمل المؤسسي في كونه ينقل العمل من الفردية إلى الجماعية، ومن العفوية إلى التخطيط، ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع، ومن الوضع العرفي إلى الشرعية القانونية (الدجني، 2010).

حيث لاحظ الباحث بأن الأداء المؤسسي يعكس أشكال العمل، وصوره في المنظمة، كما يتم قياسه من خلال مقارنة الأداء الفردي بالأهداف المتوقع تحقيقها من الفرد والمتفق عليها، كما أنه ينقل العمل من الصورة العفوية، إلى الصورة المنظمة.

المنظمة والأداء المؤسسي

يعد العمل المؤسسي شكل من أشكال التعاون والتشارك بين الناس، إلا أن العمل المؤسسي اليوم ليس أمرًا اختياريًا بل أصبح ضروريًا للبقاء وللحفاظ على الوجود وللمنافسة وتحقيق الأفضل، ويمكننا أن نقول أنه لم يعد هناك وجود للعمل الفردي في الوقت الحاضر، ويمكننا بالتالي أن نستنتج طبيعة العلاقة بين المنظمة والأداء المؤسسي فالمنظمة هي الوسط أو النظام الاجتماعي وإطار تنسيقي عقلاني بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يسعون لتحقيق أهداف مشتركة، وتنظمهم هيكلية معينة، في وحدات إدارية مختلفة، وبهذه الطريقة ومن خلال المنظمة تنتقل الأعمال من شكلها الفردي إلى شكلها الجماعي، ومن العفوية إلى التخطيط ومن الغموض إلى الوضوح، ومن محدودية الموارد إلى تعدديتها، ومن التأثير المحدود إلى التأثير الواسع (المدهون، 2014).

لاحظ الباحث بأن جميع المؤسسات تهتم بالأداء المؤسسي كونه يعكس صورة إيجابية للمؤسسة في المجتمع المحلي، وأمام المؤسسات المنافسة إليها، وعن طريق الأداء المؤسسي تحصل المنظمة على ميزة تنافسية في نطاق العمل الذي تعمل من ضمنه.

تحليل الأداء المؤسسي

يُعد تحليل الأداء المؤسسي أساسًا لتحسين فاعلية المؤسسات التعليمية العليا وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يتطلب تقييم الأداء تحديد مدى تحقيق المؤسسية لأهدافها وتعزيز قدراتها التنافسية في بيئة متغيرة ومتطورة. يتم ذلك من خلال اعتماد مؤشرات أداء رئيسية تعكس مدى التقدم في مجالات متعددة، مثل جودة التعليم، رضا الطلاب، وكفاءة الموارد. يعتمد قياس الأداء على أدوات تقييم موضوعية وشفافة، تشمل التقارير الدورية، استبيانات الرضا، وتحليل البيانات الرقمية الناتجة عن الأنظمة الذكية (نصر وآخرون، 2023).

استخدام أدوات القياس الحديثة يساهم في توفير رؤى دقيقة تمكن من تحديد نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة مجالات الضعف واتخاذ التدابير التصحيحية المناسبة. تقوم المؤسسات التعليمية بعملية تحليل مستمرة لأدائها عبر مراجعة دورية، مما يتيح التكيف والاستجابة السريعة للتحديات الجديدة، بالإضافة إلى دعم اتخاذ القرارات المبنية على بيانات موثوقة (الحلواني، 2024).

كما يسهم التحليل في تحديد فعالية تطبيق الاستراتيجيات الرقمية، ويعزز من قدرة المؤسسات على تحقيق الكفاءة التشغيلية، وتحقيق مستويات عالية من الأداء الأكاديمي والإداري (سلطان وهاشم، 2022).

من خلال الاعتماد على نتائج تحليل الأداء، يمكن وضع خطط تطوير مستدامة تركز على تحسين الجودة وتطوير الأداء المؤسسي بشكل متواصل، مما يعزز من مكانة المؤسسات التعليمية في المجتمع ويواكب التطورات المعاصرة في المجال الرقمي.

مؤشرات الأداء الرئيسية

تُعد مؤشرات الأداء الرئيسية أداة أساسية لقياس مدى فاعلية تطبيق التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

تشمل هذه المؤشرات معايير كمية ونوعية تتيح تقييم مدى تحقيق الأهداف المحددة، وتحديد نقاط القوة والضعف، وتوجيه الاستراتيجيات المستقبلية بشكل فعال. من بين أبرز مؤشرات الأداء التي يُعتمد عليها في هذا السياق معدل التوظيف لتقنيات التحول الرقمي، ودرجة رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن الخدمات الرقمية المقدمة، بالإضافة إلى مدى رفع الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف، وتحسين جودة التعليم والتعلم عبر الاعتماد على أدوات وتقنيات حديثة (عبد العال، 2023).

كما يُؤخذ في الاعتبار معدل النجاح والتخرج، والابتكار في طرح البرامج التعليمية، ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، والتكامل بين أنظمتها الرقمية المختلفة. تعتمد عملية تقييم الأداء على جمع وتحليل البيانات بشكل دوري، باستخدام أدوات قياس فعالة، كالاستبيانات والتقارير الرقمية، لمراقبة التقدم وتحقيق النتائج المرجوة. تعتبر مؤشرات الأداء الرئيسية مرآة حقيقية لمدى فعالية التحول الرقمي في تعزيز قدرات المؤسسة، وتطوير بيئتها التعليمية والإدارية، وتحقيق استدامة ومرونة عالية تُمكنها من المنافسة والبقاء في بيئة متغيرة بسرعة (العمري والحارثي، 2023).

يُساهم تحديد تلك المؤشرات وضبطها بشكل مستمر في تحسين الأداء بشكل شامل، ويعزز من قدرة المؤسسات على التكيف مع التطورات التقنية والتغيرات السوقية، مع ضمان التزامها بأعلى معايير الجودة والتميز (سلطان وهاشم، 2022).

بالتالي إن استمرارية التقييم والتحسين المستند إلى مؤشرات الأداء الأساسية تُمكن المؤسسات من البقاء على درب الابتكار والتطوير، وتوفير بيئة تعليمية محفزة تؤدي إلى رفع مستوى الأداء وتحقيق الأهداف الإستراتيجية بطريقة فعالة وشاملة.

يُعتبر التحول الرقمي من العوامل الجوهرية التي تسهم في تعزيز كفاءة الأداء المؤسسي داخل مؤسسات التعليم العالي، من خلال تطوير البنية التكنولوجية وتيسير سير العمل الإداري والأكاديمي. وقد بيّنت دراسة Almuraqab وآخرون (2022) أن اعتماد التقنيات الرقمية في الجامعات يؤدي إلى تحسين التنسيق الداخلي، وتسريع اتخاذ القرار، وتوفير خدمات إلكترونية أكثر فاعلية سواء للطلبة أو العاملين. من جانب آخر، أوضح Abu-Shanab وAl-Tarawneh (2023) أن تنفيذ التحول الرقمي ينعكس إيجابًا على جودة التعليم والخدمات المقدمة، شرط أن يتم ضمن إطار استراتيجي واضح يشمل تأهيل الكوادر البشرية وتوفير الدعم المؤسسي المطلوب. وبهذا، لا يمكن فصل فاعلية التحول الرقمي عن الجاهزية التنظيمية للمؤسسة ومدى قدرتها على إدارة التغيير وتبني الأدوات الحديثة بمرونة وكفاءة.

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

أكدت دراسة (بحاش، 2024) على الدور المحوري للتحول الرقمي في عصرنة مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، من خلال استحداث منصات رقمية مثل Progress وASJP وSNDL وPNST، مما ساهم في تحسين جودة العملية التعليمية، مستوى البحث العلمي، والأداء البيداغوجي للأساتذة.

ركزت دراسة (بغدادي، 2024) على واقع التحول الرقمي في الجامعات الفلسطينية وارتباطه بالتنمية المستدامة، باستخدام منهج مختلط (استبانة على 342 أكاديميًا ومقابلات مع 6 إداريين في ثلاث جامعات)، وأظهرت درجة مرتفعة للواقع الرقمي والتنمية المستدامة مع علاقة ارتباطية قوية، وفروق إحصائية تبعًا للرتبة الأكاديمية والمؤهل والتدريب الرقمي.

تناولت دراسة (حافظي، 2023) أهمية الرقمنة في جودة التعليم العالي بالجامعات الجزائرية، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي لاستعراض تأثير تكنولوجيا المعلومات على الإنتاجية في مستويات متعددة، مع الإشارة إلى مشكلات البحث العلمي في الوطن العربي مثل نقص التمويل وضعف البنية التحتية.

أبرزت دراسة (فنور وشهيب، 2023) أوجه الرقمنة في التعليم العالي بالجزائر وتحديات التعليم عن بعد، معتمدة المنهج الوصفي التحليلي، وأكدت مساهمة المنصات مثل Moodle وZoom في تحسين الأداء الأكاديمي، مع تحديات مثل ضعف البنية التحتية وعدم التأقلم.

كشفت دراسة (شرير، 2023) عن مستوى «كبير» للتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بجنوب فلسطين من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية (عينة 123 عضوًا)، دون فروق إحصائية تبعًا لمتغيرات الجنس والخبرة والدرجة العلمية.

الدراسات الأجنبية

أظهرت دراسة (Aljanazrah et al., 2022) تحديات التحول الرقمي في أوقات الأزمات (مثل كوفيد-19) من وجهة نظر الطلاب والأساتذة، مع التركيز على ضعف البنية التحتية والاستعداد للتعليم عبر الإنترنت.

تناولت دراسة (Avdeeva et al., 2022) محو الأمية الرقمية لدى الطلاب في سياق التحول الرقمي، مشيرة إلى علاقة قوية بين الكفاءة خارج المدرسة وضعف الأداء داخلها.

اقترحت دراسة (Karimova, 2022) نموذجًا لتنمية مهارات القراءة الوظيفية مع مراعاة الخصوصية الإقليمية في ظل التحول الرقمي، مؤكدة ضرورة رفع مستوى المهارات الرقمية.

التعقيب على الدراسات السابقة والفجوة البحثية

يتضح من استعراض الدراسات السابقة (العربية والأجنبية) اتفاق عام على أهمية التحول الرقمي كخيار استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي والأداء المؤسسي، مع تركيز مشترك على دور البنية التحتية الرقمية كعامل حاسم للنجاح، ومساهمة التحول في تعزيز مهارات الطلاب والأساتذة (بحاش، 2024؛ Karimova, 2022؛ Aljanazrah et al., 2022). كما أبرزت الدراسات العربية

تحديات محلية مثل ضعف البنية التحتية والتمويل (حافظي، 2023؛ فنور وشهيب، 2023)، بينما ركزت الأجنبية على الكفاءات الرقمية والجوانب الثقافية/الإنسانية (Avdeeva et al., 2022).

أوجه التشابه الرئيسية: الاعتماد الغالب على المنهج الوصفي/ التحليلي، والتأكيد على عوامل النجاح (القيادة، التدريب، الثقافة المؤسسية) والتحديات (المقاومة، نقص الموارد).

أوجه الاختلاف: الدراسات العربية تركز على السياقات المحلية (الجزائر وفلسطين) وتحديات البنية والسياسات، بينما الأجنبية تناقش قضايا كفاءات فردية وتأثيرات عالمية أوسع.

الفجوة البحثية: رغم الثراء في الدراسات، تفتقر معظمها إلى مراجعة منهجية شاملة (Systematic Review) تجمع السياقين العربي والدولي، وتحلل «الفاعلية» بشكل نقدي متكامل (غالباً وصفية أو حالات محددة). كما أنها لا تقدم توليفاً نقدياً يحدد العوامل المشتركة عبر السياقات مع اقتراح توصيات إجرائية محددة للسياق العربي.

ما يميز الدراسة الحالية: تعتمد مراجعة منهجية للأدبيات (2019-2025) من مصادر عربية وأجنبية، مع تحليل نقدي عميق لاستخلاص العوامل المؤثرة، الفجوات، والتوصيات الإجرائية الموجهة لمؤسسات التعليم العالي العربية، مما يسد جزءً من الفجوة في فهم الفاعلية الشاملة والمستدامة للتحول الرقمي.

مشكلة الدراسة واسئلتها

يمثل التحول الرقمي عنصرًا حيويًا في تحسين جودة التعليم المفتوح بمؤسسات التعليم العالي، حيث يسهم في توفير بيئات تعليمية مرنة وشاملة باستخدام التكنولوجيا الحديثة، وهذا ما أشارت إليه دراسة (بحاش، 2024).

كما يتيح التعليم الرقمي الوصول السهل إلى الموارد التعليمية ويوفر تجارب تعليمية شخصية تتماشى مع احتياجات المتعلمين المختلفة. كما يمكن لمؤسسات التعليم العالي من خلال استراتيجيات التحول الرقمي تطوير مناهج تعليمية مبتكرة وتفاعلية، مما يعزز جودة التعلم والفعالية التعليمية، وهذا ما بينته دراسة (حافظي، 2023).

في ظل التطور المتسارع في تقنيات المعلومات والاتصالات، أصبحت مؤسسات التعليم العالي مطالبة بمواكبة التحول الرقمي وتوظيفه في مختلف مجالات العمل الأكاديمي والإداري. وعلى الرغم من الجهود المبذولة في هذا السياق، إلا أن العديد من المؤسسات لا تزال تواجه تحديات في تفعيل التحول الرقمي بشكل ينعكس إيجابيًا على أدائها المؤسسي، سواء من حيث الكفاءة التشغيلية أو جودة الخدمات أو القدرة على اتخاذ القرار. على ضوء ذلك تتمثل مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيسي التالي: ما فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي؟

يتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية

- ما العوامل التي تُسهم في نجاح أو فشل التحول الرقمي في البيئة الجامعية؟
- إلى أي مدى ينعكس التحول الرقمي على جودة الخدمات التعليمية والإدارية؟
- كيف يؤثر التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي؟

- ما التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تبني التحول الرقمي على المستوى المؤسسي؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على ما يلي:

1- التعرف على فاعلية التحول الرقمي في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.
2- معرفة العوامل التي تُسهم في نجاح أو فشل التحول الرقمي في البيئة الجامعية.
3- التعرف على أي مدى ينعكس التحول الرقمي على جودة الخدمات التعليمية والإدارية.
4- معرفة تأثير التحول الرقمي على كفاءة اتخاذ القرار داخل مؤسسات التعليم العالي.
5- معرفة التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي في تبني التحول الرقمي على المستوى المؤسسي.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج التحليلي النقدي من خلال إجراء مراجعة منهجية للأدبيات العلمية (Systematic Literature Review) ذات الصلة بموضوع التحول الرقمي وأثره في تحسين الأداء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

وتمثلت مصادر البيانات في الدراسات والبحوث العربية والأجنبية المحكمة، وذلك لضمان حداثة المحتوى وارتباطه بالتطورات الرقمية المعاصرة.

واعتمدت الدراسة على مجموعة من المعايير في اختيار الدراسات، تمثلت في:

- ارتباط الدراسة المباشر بموضوع التحول الرقمي أو الأداء المؤسسي.
- وضوح المنهجية العلمية المستخدمة.
- نشر الدراسة في مجلات علمية محكمة أو جهات موثوقة.

وتم تحليل محتوى الدراسات المختارة تحليلاً نقديًا مقارنًا، بهدف استخلاص الاتجاهات العامة، وتحديد العوامل المؤثرة في فاعلية التحول الرقمي، والكشف عن أوجه الاتفاق والاختلاف والفجوات البحثية، وصولًا إلى بناء تصور تحليلي يدعم نتائج الدراسة الحالية.

أهمية الدراسة

تتمثل الأهمية كونها تقوم بدراسة أحد الابتكارات الحديثة وهو التحول الرقمي، وربطها بأحد من المتغيرات التنظيمية، وهو تجويد التعليم المفتوح، وأبرزها، والتي بدورها تؤثر ايجابيا على العملية التعليمية، وعلى الأداء المؤسسي.

كما أن هذه الدراسة تعد من الدراسات القليلة التي تناولت موضوع التحول الرقمي وعلاقتها بالأداء المؤسسي، فهي قد تثري المكتبة العربية بدراسة إضافية تتعلق بموضوعات حديثة نسبيًا.

كما ستعمل هذه الدراسة على تقديم مجموعة من التوصيات تفيد مدراء الجامعات في تغيير بعض أساليب التدريس بالشكل الذي يضمن مستوى عاليا من المهارة التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

- **التحول الرقمي:** بأنه عملية انتقال التعليم التقليدي إلى الانتقال التدريجي المعتمد على التقنيات التعليمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحقيق الأهداف التعليمية (العميري ومحضر، 2025: 20)
- **الأداء المؤسسي:** يُقاس بمدى كفاءة وفاعلية المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويشمل ذلك جودة الخدمات، كفاءة الموارد البشرية، فعالية الاتصال، رضا المستفيدين، والقدرة على التكيّف مع التغيرات. المؤسسات التعليمية تُعد بيئة معقدة تتطلب مؤشرات أداء دقيقة ترتبط بالحوكمة والبحث العلمي وجودة التعليم (حمزة، 2021).

مناقشة نتائج الدراسة

في ضوء نتائج الدراسة، يتضح أن التحول الرقمي لا يمثل مجرد أداة تقنية مساندة في مؤسسات التعليم العالي، بل يُعد إطارًا استراتيجيًا متكاملًا يسهم في إعادة تشكيل الأداء المؤسسي بمختلف أبعاده. فقد أظهرت النتائج أن فاعلية التحول الرقمي ترتبط ارتباطًا وثيقًا بتوافر بنية تحتية رقمية ملائمة، ووجود كوادر أكاديمية وإدارية واعية بأدوارها الرقمية، فضلًا عن الدعم القيادي الذي يوفّر بيئة تنظيمية محفّزة على التغيير. ويعكس ذلك ما أشارت إليه الأدبيات الحديثة من أن نجاح التحول الرقمي يتطلب توافر عوامل تقنية وبشرية وتنظيمية تعمل بشكل تكاملي.

كما بينت النتائج أن التحول الرقمي يسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والإدارية من خلال رفع الكفاءة التشغيلية، وتقليل الإجراءات الروتينية، وتعزيز سرعة ودقة إنجاز المعاملات، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على رضا المستفيدين داخل المؤسسة. ويُفسَّر هذا الأثر الإيجابي بقدرة الأنظمة الرقمية على تنظيم البيانات وتسهيل الوصول إليها، بما يدعم استمرارية العمل المؤسسي ويحد من الهدر في الوقت والموارد.

وأظهرت النتائج كذلك أن التحول الرقمي يلعب دورًا محوريًا في تعزيز كفاءة اتخاذ القرار، من خلال إتاحة بيانات دقيقة ومحدثة، وتوفير أدوات تحليلية تسهم في قراءة مؤشرات الأداء المؤسسي بشكل أكثر موضوعية. ويُعد هذا الجانب من أهم أبعاد التحول الرقمي، إذ ينتقل القرار الإداري من كونه قائمًا على الخبرة الشخصية إلى قرار يستند إلى البيانات، وهو ما يتوافق مع التوجهات العالمية في إدارة مؤسسات التعليم العالي.

ورغم هذه الآثار الإيجابية، كشفت نتائج الدراسة عن جملة من التحديات التي تحد من تحقيق الاستفادة الكاملة من التحول الرقمي، من أبرزها ضعف التمويل المخصص للبنية التحتية الرقمية، ومحدودية الكوادر المؤهلة، ومقاومة التغيير التنظيمي، إضافة إلى التفاوت في مستويات الجاهزية الرقمية بين مؤسسات التعليم العالي. وتشير هذه التحديات إلى أن التحول الرقمي لا يمكن

أن ينجح بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، والتمكين البشري، وتبني ثقافة مؤسسية داعمة للتغيير.

خلصت الدراسة إلى أن التحول الرقمي يشكل أحد العوامل الحاسمة في تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي، ليس فقط من خلال تطوير الخدمات التعليمية والإدارية، بل عبر إحداث تحول نوعي في أساليب العمل، وآليات اتخاذ القرار، ومستوى الحوكمة المؤسسية. وأوضحت النتائج أن فاعلية هذا التحول تتوقف على مدى التكامل بين البنية التحتية الرقمية، والموارد البشرية المؤهلة، والدعم القيادي، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.

كما أبرزت الدراسة أن التحديات التي تواجه التحول الرقمي، رغم تعددها، لا تقلل من أهميته، بل تؤكد الحاجة إلى تبني استراتيجيات شمولية تضمن استدامته وتكيّفه مع المتغيرات المستقبلية. ومن ثم، فإن التحول الرقمي لا ينبغي النظر إليه كمشروع تقني مرحلي، وإنما كمسار استراتيجي طويل الأمد يتطلب مراجعة مستمرة للسياسات والممارسات المؤسسية.

في ضوء النتائج المتوصَّل إليها، يوصى بما يلي:

1- تخصيص موازنات مالية مستقلة للتحول الرقمي داخل مؤسسات التعليم العالي، تُوجَّه بشكل مباشر إلى تطوير البنية التحتية الرقمية وصيانتها المستمرة.

2- تصميم برامج تدريب رقمية إلزامية لأعضاء هيئة التدريس والكوادر الإدارية، تُبنى على احتياجات فعلية، وتُقيَّم مخرجاتها بشكل دوري.

3- تعزيز دور القيادة الجامعية في قيادة التحول الرقمي من خلال تبني نماذج القيادة الرقمية، وربط التحول الرقمي بمؤشرات الأداء المؤسسي.

4- إعداد سياسات واستراتيجيات رقمية واضحة تتضمن أهدافًا مرحلية، ومؤشرات قياس أداء، وخططًا لإدارة المخاطر المرتبطة بالتحول الرقمي.

5- توحيد وتكامل الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة، بما يحد من الازدواجية، ويعزز كفاءة تبادل البيانات، ويدعم اتخاذ القرار المؤسسي.

مقترحات للدراسات المستقبلية

1- إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسات التعليم العالي الحكومية والخاصة في فلسطين لقياس مستوى الجاهزية الرقمية وأثرها على الأداء المؤسسي.

2- دراسة أثر التحول الرقمي على رضا الطلبة وأعضاء هيئة التدريس عن جودة الخدمات التعليمية والإدارية.

3- بحث العلاقة بين القيادة الرقمية ونجاح التحول المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي.

4- إجراء دراسات ميدانية كمية أو نوعية تقيس فاعلية التحول الرقمي باستخدام مؤشرات أداء محددة.

المراجع

أولاً- مراجع باللغة العربية:

- أبو خريص، عمران؛ ومفتاح، علي عبد الله. (2023). التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والممارسة بمؤسسات التعليم العالي بالتطبيق على الأكاديمية الليبية للدراسات العليا/ طرابلس، ليبيا. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***، 4، (9). متاح على . https://www. /19-9-hnjournal.net/en/4
- الجعافرة، سهام. (2023). الرقمنة وتحسين أداء جودة الخدمة في البلديات. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***، 4 (2).
- الجعفري، أحمد حسين. (2023). مقاومة التغيير وتأثيرها على تبني نظم التعليم الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. ***المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي***، 16 (2)، 88-104.
- الحربي، تهاني دبيان؛ والرابغي، ريم علي. (2025). ***دور الحكومة الرقمية ودعمها للجهات الحكومية في تبني التقنيات الناشئة لتفعيل التحول الرقمي: دراسة حالة هيئة الحكومة الرقمية السعودية***. مجلة دراسات المعلومات والتكنولوجيا، (1)، دار جامعة حمد بن خليفة.
- الحلواني، أسماء محمد حسين. (2024). دور التحول الرقمي في تطوير الخدمات التعليمية بجامعة أسيوط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ***مجلة كلية التربية***، أسيوط. http://ekb.eg
- الخليفي، سمير. (2024). التحول الرقمي في الجامعات: فرص وتحديات. ***مجلة اتحاد الجامعات العربية للتعليم العالي***، 29 (1)، 112-129.
- الدجني، إياد. (2010). ***دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية***، [رسالة دكتوراه غير منشورة]. كلية التربية، جامعة دمشق.
- العزام، ميسم. (2017). ضمان الجودة النوعية في التعلم المفتوح والتعلم عن بُعد. ***المجلة التربوية***، 47، (47).
- العمري، فريعة عوض حسن؛ وعبد الرحمن الحارثي. (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة من وجهة نظر المعلمات. ***مجلة كلية التربية***، جامعة الملك خالد، السعودية. مج. 39، ع. 3، مارس، ص ص. 90-122.
- العميري، سارة؛ ومحضر، وفاء. (2025). آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية: دراسة تحليلية. ***مجلات التربية النوعية***، 38، (1).

- الكركي، ذكاء محمود محمد. (2022). إدارة الموارد البشرية وتعزيز التطوير التنظيمي لموظفي البلديات. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية*** HNSJ، 3 (9) https://doi.org/10.53796/hnsj3935
- المدهون، محمد عطا. (2014). ***عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي في محافظات غزة***، [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- الناصر، محمد. (2022). تحديات التحول الرقمي في الجامعات الحكومية العربية. ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، 6(9)، 45، 95.
- بحاش، وفاء. (2024). التحول الرقمي ودوره في عصرنة مؤسسات التعليم العالي. ***المجلة الجزائرية للحقوق والعلوم السياسية***، 9، (2).
- بغدادي، عبد الله. (2024). ***التحول الرقمي، التنمية المستدامة، نموذج مقترح، الجامعات الفلسطينية***، رسالة غير منشورة. الجامعة العربية الأمريكية، فلسطين.
- حافظي، سعاد. (2023). الرقمنة ودورها في جودة التعليم العالي: الجامعات الجزائرية نموذجًا، ***المجلة الدولية للبحوث***، 6 (4).
- حسين، ميادة محمد؛ وصلاح عبدالله محمد حسن، وهناء فرغلي علي. (2024). متطلبات تفعيل الحرية الأكاديمية للتمكين التربوي لمعلمي التعليم قبل الجامعي. ***المجلة التربوية لتعليم الكبار***. كلية التربية، جامعة أسيوط. 10.21608/altc.2024.368872
- حمزة، أحمد محمود. (2021). ***إدارة الأداء المؤسسي: المفهوم، النماذج، التطبيقات***. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- سلطان، علي محمود؛ وهاشم، أمل. (2022). تطوير الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في ضوء مدخل التوأمة الجامعية. *مجلة كلية التربية*، 83 (21). (أسيوط).
- شرير، رندة. (2023). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية. ***مجلة اتحاد الجامعات العربية***، 38، (4).
- عبد العال، محمد محمود. (2023). إعادة بناء جدارات المورد البشري الحكومي بالمحليات من منظور سياسات التحول الرقمي: دراسة مقارنة بين جمهورية مصر العربية والمملكة العربية السعودية. ***مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية***، جامعة القاهرة. مج 24، ع 1، 263-304. DOI: 10.21608/jpsa.2023.279880.
- عبد المعطي، أحمد؛ وسلطان، أمل؛ ومغربي، أسماء. (2025). متطلبات التمكين التربوي للمعلم في ضوء فلسفة التعليم الهجين: دراسة تحليلية. ***مجلة كلية التربية***، 40، (2).
- عثمان، أسماء. (2023). دور الجامعة في تطبيق التعليم الهجين من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية. ***مجلة كلية التربية***، 39، (2).

- فنور، نجاة؛ وشهيب، عادل. (2023). الرقمنة في التعليم العالي وتحديات التعليم عن بُعد في الجزائر. ***مجلة القانون والاجتماعية***، 8، (4).
- محمود، ولاء محمود عبد الله. (2024). استثمار الإنتاج المعرفي الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة بنها. ***مجلة كلية التربية***، مج 04، ع 5، (أسيوط).
- مخلوف، أسماء محمد السيد. (2022). تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية: تصور مقترح، ***مجلة كلية التربية***، أسيوط، 38 (6)، 19–128. https://doi.org/10.21608/mfes.2022.266096
- موسى، عبد المجيد محمد أحمد بخيت. (2025). دور الخدمات التوكيدية والاستشارية للمراجعة الداخلية في دعم استراتيجية التحول الرقمي بالمصارف: دراسة ميدانية على عينة من المصارف السودانية. ***مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية***. مج (6) ع (5). ص ص: 554 - 569. https://arsri.org/10000/65/38
- نصر، ابتسام كريم عبد الحليم؛ وراندا محفوظ؛ وثابت حمدي. (2023). تطوير سياسات التعليم قبل الجامعي في ضوء منظومة التحول الرقمي: دراسة تحليلية، *المجلة التربوية لتعليم الكبار*، 5 (4)، 1-30. https://doi.org/10.21608/altc.2023.347356

ثانيًا - مراجع باللغة الأجنبية:

- Abu-Shanab, E. & Al-Tarawneh, H. (2023). The role of digital transformation in improving service quality in Jordanian universities. ***International Journal of Educational Management***, 37 (2), 200-215.
- Abu-Shanab, E. A. & Haider, K. R. (2024). Digital transformation readiness and its role in improving university performance in the Middle East. ***Journal of Applied Research in Higher Education***, 16 (1), 56-73. https://doi.org/10.1108/JARHE-04-2023-0120
- Al-Halabi, W. A. (2022). Impact of e-management systems on institutional performance in Arab universities. ***International Journal of Educational Management***, 36 (5), 788-802. https://doi.org/10.1108/IJEM-11-2021-0442
- Al-Harthy, A. H. (2021). The role of digital readiness in the success of digital transformation in Saudi universities. ***International Journal of Educational Research***, 54 (3), 101-115.
- Al-Kahtani, N. S. & Ahmed, A. M. (2023). Digital transformation and institutional performance in higher education institutions in the Middle East. ***Journal of Educational Technology***, 38 (4), 211-228.
- Al-Malki, M. M., & Abdulkarim, A. A. (2022). Challenges in integrating digital systems in universities. ***Higher Education Studies***, 12 (2), 44-59.

- Aljanazrah, A., Yerousis, G., Hamed, G. & Khlaif, Z. N. (2022). Digital transformation in times of crisis: Challenges, attitudes, opportunities and lessons learned from students' and faculty members' perspectives. ***Frontiers in Education***, 7, Article 1047035.
- Almuraqab, N. A., Jarrar, H. & Abu-Shanab, E. (2022). Digital transformation and its impact on institutional performance in higher education institutions: Evidence from the UAE. ***Journal of Applied Research in Higher Education***, 14 (1), 45-62.
- Alshahrani, M. S., & Ally, M. (2022). Strategic planning for digital transformation in higher education institutions. ***Education and Information Technologies***, 27 (1), 1-19.
- Alshahrani, S. M. (2023). The role of digital transformation in enhancing the quality of administrative services in higher education institutions. ***Journal of Educational Administration and Policy Studies***, 15 (2), 101-113. https://doi.org/10.5897/JEAPS2023.0721
- Avdeeva, S., Uvarov, A. & Tarasova, K. (2022). *Digital transformation of schools and student's information and communication literacy*. ***CYBER LENINKA***, 1 (eng), 218-243.
- Bawaneh, A. K., Nurunnabi, M. & Abdeljawad, A. M. (2020). Barriers to digital transformation in higher education: A qualitative analysis. ***Journal of University Teaching & Learning Practice***, 17 (5), 56-72.
- Dwivedi, Y. K. et al. (2020). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. ***International Journal of Information Management***, 55, Article 102168.
- Eynon, R. (2021). ***The human side of digital transformation in higher education***. Oxford Internet Institute. https://www.oii.ox.ac.uk
- Kettunen, J. (2020). The effects of digitalization on quality and efficiency in higher education. ***Quality Assurance in Education***, 28 (1), 10-24. https://doi.org/10.1108/QAE-03-2019-0022
- Khramova, L. N., Lobanova, O. B., Basalaeva, N. V., Firer, A. V. & Kirgizova, E. V. (2022). The model of formation of functional literacy of students in the conditions of digital transformation taking into account regional specificity. ***Journal of Siberian Federal University - Humanities and Social Sciences***, 15 (10), 1394-1403.
- OECD. (2021). ***Digital education outlook: Pushing the frontiers with AI, blockchain and robots***. https://www.oecd.org

- Salem, H. M. (2021). Digital transformation and its impact on the quality of university services: A case study of Egyptian universities. ***Education and Information Technologies***, 26 (6), 6903-6920. https://doi.org/10.1007/s10639-021-10521-5
- UNESCO. (2022). ***Reimagining our futures together: A new social contract for education***. https://unesdoc.unesco.org
- World Bank. (2023). ***Digital transformation of education systems: Policy brief***. https://www.worldbank.org

The Effectiveness of Digital Transformation in Improving Institutional Performance in Higher Education Institutions

Mahmoud Saeed
Mansoura University

Randa Taher
Mansoura University

ABSTRACT

The present study aimed to shed light on the effectiveness of digital transformation in improving institutional performance in higher education institutions. The study employed the descriptive methodology by drawing on a set of books and prior studies related to the current topic. Based on this, the study reached a number of findings, the most important of which is that digital transformation represents a fundamental pillar for developing institutional performance within higher education institutions. Its impact is not limited to improving the quality of educational and administrative services, but extends to enhancing the efficiency of decision-making, raising the level of governance, and facilitating access to information, which collectively contributes to building a more effective and responsive university environment in the face of change.

The findings also showed that the success of digital transformation is linked to a set of factors, most notably: the availability of digital infrastructure, the awareness and preparedness of academic and administrative staff, leadership support, and the adoption of a culture of institutional change. Accordingly, the study recommended the following: strengthening digital infrastructure in higher education institutions by providing advanced equipment, secure high speed connectivity, and regularly updating software; and developing the digital competencies of academic and administrative staff through specialized training programmes aimed at improving their ability to use modern technologies and their applications in institutional work.

Keywords: *Digital Transformation, Institutional Performance, Higher Education, Digital Infrastructure, Quality of Educational Services, Institutional Challenges, Systematic Literature Review.*