

1-1-2025

The Degree of Digital Leadership Practice and its Relationship to the Level of Outstanding Performance in Palestinian Universities

Alyan A. El-Holy

Islamic University of Gaza, Palestine

Mohammed H. Hamad

Islamic University of Gaza, Palestine, mhamad@iugaza.edu.ps

Follow this and additional works at: <https://jeps.squ.edu.om/journal>



Part of the [Curriculum and Instruction Commons](#), [Educational Leadership Commons](#), and the [Educational Psychology Commons](#)

Recommended Citation

El-Holy, A, & Hamad, M (2025). The Degree of Digital Leadership Practice and its Relationship to the Level of Outstanding Performance in Palestinian Universities. *Journal of Educational and Psychological Studies*, 19(1), 27-47. <https://doi.org/10.53543/2521-7046.1001>

This Article is brought to you for free and open access by Journal of Educational and Psychological Studies. It has been accepted for inclusion in Journal of Educational and Psychological Studies by an authorized editor of Journal of Educational and Psychological Studies.

RESEARCH ARTICLE

The Degree of Digital Leadership Practice and its Relationship to the Level of Outstanding Performance in Palestinian Universities

Alyan A. El-Holy & Mohammed H. Hamad*

Islamic University of Gaza- Palestine

Abstract

The study investigates the availability of digital leadership in Palestinian universities and its relationship to an outstanding performance. The descriptive-analytical method has been adopted as the research methodology. The main study tool is a validated and reliable questionnaire. The study sample consisted of (298) individuals in administrative positions at the Islamic University, Al-Aqsa University, Al-Azhar University, and Palestine University. They were selected through stratified random sampling. The estimation level of administrative position holders for excellent performance and digital leadership in Palestinian universities is medium. The overall score for the excellent performance and digital leadership variables are (67.37%) and (64.6%), respectively. The dimensions of quick response and opportunities utilization ranked first with a high estimation score of (68.16%). The planning and processes management ranked second with an estimation score of (67.55%). Quality and performance measurement standards came last with an estimation score of (66.22%). Furthermore, it was found a statistically significant correlation (with a coefficient of 0.783) between the appreciation degree of the administrative position's holders for digital leadership and their appreciation for the outstanding performance level in Palestinian universities. In light of these results, the researcher recommends associated recommendations. Its highly recommended to provide the basic requirements of digital leadership and adopt smart and digital systems in Palestinian universities, as they save time and efforts. In addition, its necessary to formulate transparent and encouraging policies to promote digital learning. Finally, it's a focal point to coordinate with pioneered institutions of digitization to train staff on digital technologies.

Keywords: Digital Leadership, Outstanding Performance, Palestinian Universities

How to cite this article: El-Holy, A. & Hamad, M. (2025). The degree of digital leadership practice and its relationship to the level of outstanding performance in Palestinian Universities. *Journal of Educational & Psychological Studies*, 19(1), 27-47. <https://doi.org/10.53543/2521-7046.1001>

Received 02 July 2023; Revised 10 November 2024; Accepted 17 November 2024
Available online 1 January 2025

Corresponding author*:

E-mail address: mhhamad@iugaza.edu.ps*

<https://doi.org/10.53543/2521-7046.1001>

2521-7046/© 2025 Journal of Educational and Psychological Studies – Sultan Qaboos University. This is an open-access article under the CC BY 4.0 license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en>).

درجة ممارسة القيادة الرقمية وعلاقتها بمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية

عليان عبد الله الحولي، ومحمد حسن خليل حمد*

الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين

الملخص

هدفت الدراسة إلى تقصي درجة توفر القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المتميز، ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة الدراسة الأساسية استبانة تم التحقق من صدقها وثباتها، وتكونت عينة الدراسة الفعلية من (298) موظف من الموظفين ذوي المناصب الإدارية في (الجامعة الإسلامية، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين) اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز والقيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وبلغت الدرجة الكلية لمحو الأداء المتميز (67.37%)، والدرجة الكلية لمحو القيادة الرقمية (64.60%)، وحصل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص على المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة أيضاً (68.16%)، فيما حصل بعد التخطيط وإدارة العمليات على المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة (67.55%)، وجاء بعد الجودة ومعايير قياس الأداء بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة (66.22%). وتبين وجود علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية للقيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، وبلغ معامل الارتباط (0.783). وعلى ضوء هذه النتائج قدم البحث جملة من التوصيات أهمها: توفير المتطلبات الأساسية لممارسة القيادة الرقمية والتوجه نحو الأنظمة الذكية والرقمية في الجامعات الفلسطينية كونها توفر الوقت والجهد، والعمل على صياغة آليات واضحة ومشجعة للتعلم الرقمي، ورفع مستوى التنسيق والتعاون مع المراكز والمؤسسات الرائدة في مجال الرقمنة لابتعاث العاملين وتدريبهم على التقنيات الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، الأداء المتميز، الجامعات الفلسطينية

تشكل القيادة أمراً جوهرياً لتنظيم طاقات الموارد البشرية في المؤسسة من أكاديميين وإداريين، وفقاً لإطار خطط المؤسسة التعليمية بهدف تحقيق أهدافها المستقبلية وضمان نجاحها، كما يسعى القائد وبشكل مستمر إلى إدارة التغيير وتطوير المؤسسة التعليمية نحو الأفضل، وببذل قصارى جهده في سبيل تقليل السلوك السلبي، بما يعمل على إيجاد بيئة عمل أفضل وأكثر إنتاجية، وبالتالي يجب أن يمتلك القائد الخصائص والمهارات الرقمية التي تمكنه من تأدية دوره القيادي على أكمل وجه، وتحقيق الإبداع وتحسين العملية التعليمية وتطويرها، إضافة إلى تطوير الجامعات وتزويدها بطابع مناسب يلائم احتياجات المجتمع (Gudergan et al., 2021).

وفي هذا الصدد أكد الخالدي (2016) أن بعض الوظائف الإدارية للجامعات تغيرت في ظل التطبيقات الرقمية من النمط الإداري التقليدي إلى النمط الإداري الذكي، وما صاحب ذلك من تحول الهيكل التنظيمي للمؤسسات التعليمية من الهيكل المركزي إلى الهيكل المرن، الذي يعتمد على التطبيقات الرقمية في مجال العمل الإداري والأكاديمي في المؤسسات التعليمية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وإشراف، ورقابة واتصالات وتقييم. كما أورد دانيلز وآخرون (Daniëls et al., 2019) أن القيادة لا تقتصر على فنيات القائد في التأثير على الآخرين، إنما تتعدى ذلك إلى تحويل الخطط والسياسات إلى أنشطة وتوزيعها على شكل مهام على العاملين وحثهم على تنفيذها بأقصى درجات الكفاءة لتحقيق الأهداف المشتركة؛ حيث يسهم القائد في تحقيق الأهداف إسهاماً مباشراً وغير مباشر، وبحكمته يمكنه تحويل المواقف السلبية إلى مواقف إيجابية (Daniëls et al., 2019).

وتزداد أهمية الاعتماد على الأدوات والأساليب الرقمية في ممارسة القيادة خاصة في المؤسسات الأكاديمية، حيث أشار الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) أن القائد الرقمي يجب أن يكون قادراً على إيجاد رؤية رقمية تحولية، وتنشيط الموظفين وتحفيزهم عن طريق عملية المشاركة، مع ضرورة التركيز على الحكومة الرقمية، وكذلك بناء القيادة التكنولوجية في مؤسساته. لذا؛ جاءت القيادة الرقمية كأحد متطلبات العصر الرقمي، وتماشياً مع التقنيات الحديثة والرقمية، ووردت آراء متعددة للقيادة الرقمية، حيث أكد الحمادي وعويص (2021) أنها نوع من أنواع القيادة، التي تسهم في تمكين الآخرين من قيادة وإنشاء فرق يمكنها الاعتماد على الذات بهدف تحسين العمليات اليومية، والقضاء على التسلسل الهرمي والعمليات

المقدمة

تواجه المجتمعات الإنسانية تطورات متسارعة أثرت في مختلف مناحي الحياة، ولعل الجامعات من أكثر المؤسسات التي تأثرت بهذه التغيرات؛ حيث يقع على عاتقها مسؤوليات إنتاج المعرفة، والبحث العلمي وخدمة المجتمعات، وفي سياق هذه التطورات أصبحت الجامعات لا تقاس بعدد مبانيها، ولا أقسامها، ولا بالمختبرات التي توفرها للطلبة، بقدر ما أصبحت تقاس بنتائج العملية التعليمية ومدى مناسبتها للظروف، وقدرة قادة الجامعات في استثمار الموارد المتاحة ودمجها بالتقنيات الحديثة لتحقيق رفاهية المجتمع وحل مشكلاته بأساليب مبتكرة ومبدعة.

وحرصت الجامعات الفلسطينية على تجويد العملية التعليمية التعلمية وتطويرها بشكل مستمر، إذ حازت العملية التعليمية على أهمية محورية فيها، لما لها من دور كبير في تحقيق الرفاهية والعيش الرغيد للأفراد والمجتمع على حد سواء، ولما أضحت العملية التعليمية عملية متغيرة ومتجددة تحتاج إلى أساليب إدارية حديثة ومتطورة تقوم بإدارة وتنظيم عملياتها، وتضمن الاستمرارية والريادة والتحسين الدائم في أداؤها، كان لا بد أن تقوم الإدارات التعليمية بإيجاد حلول جذرية للارتقاء بالمستوى التعليمي وتجويد أساليبه.

وباعتبار الجامعات مؤسسات تسعى لتحقيق ميزة تنافسية وتصنيف عالمي، مرتفع، ولديها خطط استراتيجية تسعى لتحقيقها فهي ليست بمعزل عن هذه التحديات، مما يجعل الاهتمام بالقيادات ضرورة من حيث التأهيل والتدريب والمحافظة على التميز، وأيضاً ضرورة استجابة وتكيف المؤسسات التعليمية مع المتغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية، فهي تعتبر من أهم الأهداف التي تحاول الإدارة فهمها ودراستها وتحليلها من أجل رسم الخطوات والمسارات المستقبلية لعمل هذه المؤسسات التي تتميز بوجود بيئة تنظيمية فاعلة تعمل على تحسين مستويات الأداء وجعلها أكثر كفاءة وفعالية (O'Reilly et al., 2019).

وأفاد دزينيكو وأراسا (Dzinekou & Arasa, 2018) أن الجامعات تتميز بالتعقيد وتخضع للتغيرات العالمية، حيث مارست قوى العولمة ضغوطاً ساهمت في زيادة المنافسة بين الجامعات، مما اضطرها إلى الانتقال من نهجها التقليدي إلى التحول الرقمي، وذلك من خلال العمل على تأهيل القادة للتعامل مع التكنولوجيا في عملياتها؛ حيث يُعد القادة حجر الأساس في النهوض بالمؤسسات التعليمية وتطويرها، إذ

داخل المؤسسة (Sainger, 2018)، هذا إلى جانب التدريب والتعلم اللازم لممارسات القيادة الرقمية، فالجمع بين القيادة والرقمنة، وبين التكنولوجيا والتغيير يتطلب التدريب المكثف وتفعيل أنظمة المحاكاة وفق سيناريوهات مختلفة وفاعلة (Cortellazzo et al., 2019). وفي هذا الإطار أكد ساهيجا وراو على أن القيادة الرقمية وممارستها واقعاً يتطلب فهماً جيداً للبيئة الخارجية، وإعادة صياغة رؤى وغايات المؤسسة، وأن تتضمن الرؤية والرسالة تفسيراً واضحاً لتأثير التكنولوجيا الرقمية على المؤسسة بوضوح، كما تتطلب قدر كاف من التعاون والمشاركة والاعتماد على البيانات والمعلومات الدقيقة عند اتخاذ القرارات (Sahyaja & Rao, 2018). وهذا يدل على أن الانتقال إلى القيادة الرقمية يتطلب الوصول إلى رؤية ورسالة وأهداف واضحة للاستثمار الرقمي.

وحول أبعاد القيادة الرقمية وجد الباحثان تبايناً في تحديدها؛ لكن هناك اتفاق إلى حد ما بين الباحثين أن القيادة الرقمية في المؤسسات الأكاديمية تتضمن: الابتكار الرقمي، والمعرفة الرقمية، والتواصل والإقناع الرقمي، وهذه الأبعاد ذاتها تم طرحها من قبل المؤلفين تودوك وجاندي (Toduk & Gande, 2016) في كتابها نموذج قيادة جديد. وقد عرف الجمان ومطر (2015) الابتكار الرقمي بأنه "كافة العمليات والخصائص في الإطار المعرفي والإداري والتكنولوجي التي ينتج عنها حلول إبداعية تساعد في تطوير الإدارة التربوية، بهدف ظهور الجديد في الأفكار والمعلومات المتصلة بالمرونة والمثابرة والاستقلالية وتحمل المسؤوليات والتعاون والقدرة على الاتصال والتواصل مع كافة الأطراف".

وحول المعرفة الرقمية أورد كل من الحمادي وعويص (2021) بأنها أبعد من المعرفة ذاتها وصولاً إلى الفضول الرقمي، بحيث يحدد القائد الرقمي الاتجاهات التي يمكن من خلالها الوصول إلى الرقمنة، والبحث عن فرص لاستثمارها، وأن يكون لديه معرفة متخصصة حول التقنيات الحديثة، واستخداماتها، وأن يتولد لديه فضول لمعرفة المزيد، وأن يتفاعل مع مختلف الأطراف لفهم هذه التقنيات والتطبيقات.

كما تشمل المعرفة الرقمية جوانب مختلفة منها الذكاء الاصطناعي، ونظم المعلومات، والبيانات الضخمة، والاتصالات الحديثة، والحوسبة، والانترنت (Doyé, 2022). أما بالنسبة للتواصل والإقناع الرقمي يعني أن يتولد لدى القائد قناعة تامة بأهمية التقنيات الرقمية، وأن يدرك

البيروقراطية، وتعزيز مشاركة العاملين، وتوجيه جهودهم بطرق مستحدثة نحو الأهداف، واتخاذ أي خطوة من شأنها تعزيز الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة. وتعد الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية بمثابة تعبئة يمكن الاعتماد عليها لبناء الوعي وإقناع الأفراد من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والاعتماد على الموارد الحديثة والرقمية في أداء المهام، وتساعد في تحقيق الأهداف (Bounfour, 2016)؛ حيث يقوم القائد بعملية دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة وتطبيقات الاتصالات، واستخدام الويب لقيادة التغيير اللازم والمستدام (Yusof et al., 2019). كذلك هي إجراءات وسلوكيات تعكس التعلم الرقمي لبناء الإمكانيات داخل فرق العمل، وأبرز ما يمكن الاهتمام به في تطبيقاتها: الاتصالات والعلاقات والعلامات والمشاركة والنمو المهني والتطوير، وتصور فرص جديدة (Promsuwan et al., 2019).

بمعنى أن القيادة الرقمية تتمثل في استثمار التقنيات الحديثة والتطبيقات الرقمية في مواقف العمل المختلفة، والسعي نحو التطوير والتحسين المستمر لمختلف مدخلات وعمليات العمل في المؤسسات الأكاديمية. لذا أشار كثير من علماء الإدارة والباحثين إلى أهمية تطبيقها في المؤسسات الأكاديمية حيث أكد زيكي وآخرون (Zeike et al., 2019) على أهمية القيادة الرقمية، أنه في ظل التحولات الرقمية، برزت تحديات جديدة، وهي تحديات لا يمكن مواجهتها في ظل قيادة تقليدية، وأن القيادة الرقمية تتمتع بمهارات مرتبطة بمواجهة التحديات الرقمية.

وأشار البقعاوي (2019) إلى أن القيادة الرقمية تحظى بأهمية على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة، فهي تسهم في تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهل عمليات اتخاذ القرار، وتعمل على تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية، وتمنح الفرصة للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير فنية تقنية مرتفعة، وتواكب التطورات ومتطلبات العصر. وأفاد آل كردم (2020) أنها قيادة تسهم في إدارة المعلومات بطرق سهلة بعيداً عن التعقيد، وتساعد على تنقلها بين المستويات الإدارية، وتهتم بأنظمة اتصال وتواصل فعال، وتساعد على التحول الرقمي وتعزيز مبادئ التحول نحو مجتمع متطور من خلال تطوير مخرجات المؤسسة التعليمية بما يتفق مع متطلبات الرقمنة.

وأورد ساينجر وأبريل أن التحول الناجح للقيادة الرقمية يحتاج أولاً لقبول القائد لثقافة العمل الرقمي، وغرسها

على نفسها بمنطق التعلم، وأضحى الأداء المتميز هو مستوى الأداء الوحيد والمقبول في عصر التنافسية والعولمة والمعرفة، فهو يعني التفرد والتفوق على المنافسين (Jalloh & Ming, 2020). وأشار ناتراك (Thatrak, 2021)، إلى أن الأداء المتميز يعني الابتكار، أي الاتيان بما هو مختلف عن الآخرين، وتحقيق ميزة تنافسية.

وبين الزبيدي والمشهداني (2016) أن أهمية التميز في الأداء تكمن في أن المؤسسات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها، وإيجاد وسيلة لجمع المعلومات لتتمكن من اتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية، والتطوير المستمر للمدراء والموظفين لجعل المؤسسة أكثر تميز مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وتوفير المهارات والمعلومات اللازمة لصنع القرار ومعرفة الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المؤسسات.

ولقد قام الباحثان بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بالأداء المتميز، وتبين أن أبرز أبعاد قياس الأداء المتميز هي: سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة، والجودة ومعايير قياس الأداء، والتخطيط وإدارة العمليات؛ حيث تشير سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة إلى حجم التغيرات والتطورات الهائلة التي قدمتها التكنولوجيا الحديثة أثرت في أهمية الاستجابة وأصبحت الاستجابة ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسات خاصة الأكاديمية (Devadhasan et al., 2021).

ولقد اعتبر جلاب (2014) أن الاستجابة السريعة جزء من زيادة المؤسسة، وأوضح أن الاستجابة للتغيرات بمثابة استباق الأحداث وتقديم المبادرات والأفكار الأصيلة لضمان النجاح والاستمرارية. كما أكد رشيد والزيادي (2013) أن الاستجابة واستثمار الفرص يقصد به القيام بمجهود كبير في مجال تحديد الاحتياجات المستقبلية، وتحويلها إلى فرص جديدة والاستجابة لها بطريقة استباقية تعزز قدرة المؤسسة على المنافسة.

وبالانتقال إلى مصطلح الجودة نرى أنه مازال من أهم وأشهر المصطلحات المتداولة في عالم التربية والإدارة، وينظر الكثير إلى مصطلح الجودة على أنه حديث ولا يزيد عمره عن بضعة عقود، وذلك بسبب ظهور استعماله أقترن ببعض أسماء مفكرين اهتموا بتوضيح مفهوم الجودة وأبعاده ومبادئه، وعناصره وأسسها وكان لهم السبق في تطبيق تلك الأسس والمبادئ وتطويرها ووضع المعايير التي تقاس بها تلك الجودة، ومن أشهر هؤلاء المفكرين إدوارد ديمينج وفليب كروسبي

قيمة التحولات الرقمية في نجاح عمل المؤسسة، وأن يكون قادر على نشر ثقافة الرقمنة بين العاملين، ويقنعهم بجدوى التوجهات الهادفة لاستخدام التطبيقات الحديثة (Bennis, 2013).

ويرى الباحثان أن الابتكار والمعرفة والتواصل والإقناع من المتطلبات الرئيسة لنجاح المؤسسات الأكاديمية، ويمكن توظيفها في تحقيق الميزة التنافسية، ولقد أكد بونفور (Bounfour, 2016) على أن ممارسة أبعاد القيادة الرقمية يعمل على التحسين المستمر بمختلف عمليات المؤسسة ويجعلها في سياق متصل مع التطورات المحيطة، وأن القائد الرقمي قادر على الارتقاء بالأداء ليفوق هذا الأداء ما هو مخطط له.

لاسيما وأن الأداء يعد من أهم الركائز لعمليات التقييم المؤسسي، والمؤسسة المتميزة هي التي تسعى ليكون الأداء متميز لمختلف عناصرها، ورأى درويش (2016) أن التميز يمثل مرحلة متقدمة من مراحل الإجابة في الأعمال والأداء الفاعل المبني على المفاهيم الإدارية الرائدة، والذي يتضمن التركيز على تحسين الأداء والوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة، كما أفاد أيضًا بأن التميز هو التفوق الكلي للمؤسسة على مثيلاتها من خلال تقديم أفضل الخدمات والارتباط مع جمهور المتعاملين معها بعلاقات تفاعلية، لذلك أصبح التميز في الأداء من أهم الأدوات لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما ينظر للأداء المتميز بأنه تعظيم الفاعلية التنظيمية والاستدامة فيها، عن طريق استراتيجية علمية منظمة تطبق من خلال الأفراد والعمل والنظم، مع التأكيد على سلامة وإدارة المعلومات اللازمة لتنفيذ الأعمال في المؤسسة. (Nasucha & Khotimah, 2020). وقد تباينت الآراء بشأن تحديد واضح ومحدد لمفهوم الأداء المتميز، إذ يرى بريفيت (Privette, 1983) أن الأداء المتميز هو الذي يتجاوز متوسط الأداء الاعتيادي فضلاً عن كونه يمثل سلسلة من الأداء المتفوق. وأشار السيد (2015)، إلى أن الأداء المتميز هو تلك القدرة على تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بالوجه الكفء والصحيح ضمن المهام الهيكلية وبطريقة غير روتينية ومتميزة من خلال استخدام الموارد المتاحة بطريقة فاعلة لتحقيق ميزة تنافسية.

ويُعرف الأداء المتميز بأنه: مجموعة من السلوكيات التي تعبر عن أداء الموظف بطريقة تضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ (بعي، 2019). والأداء المتميز إنجاز لنتائج غير مسبقة تتفوق بها المؤسسة على كل من ينافسها، بل تتفوق

التنموية ومواجهة التحديات والمعوقات للمؤسسة. حيث عرف عياصرة (2018) بأن التخطيط هو عبارة عن وضع استراتيجية مبنية على أسس علمية بحيث تأخذ تجارب وخبرات الماضي للانطلاق للمستقبل، من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية لنقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى مستوى عالي الأداء. كما أكد غولام ومشته (2022) بأن التخطيط هو عملية مستمرة تجرى المقابلة بين الأهداف والنتائج، وهو عملية تصحيح متواصلة يتطلب الملاحظة الدقيقة لجميع عناصر البيئة المحيطة بها والموارد والتوفيق بينها وبين أهدافها، وهو ضرب من ضروب اختراق حجب المستقبل والغوص في عمقه لتحديد شكل المؤسسة.

وتدرك المؤسسات بأن وظيفة إدارة العمليات تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة، كما تلعب دوراً متمماً ومكملاً لإستراتيجية المؤسسة، لذلك تحتاج أن تكون استراتيجية العمليات مبادرة وليس استجابية، أي أن إدارة العمليات والميزات التنافسية لها ينبغي أن تؤثر في تحديد أي الأنظمة التي ستستخدم وأي الأبعاد التي تتنافس بها المؤسسة بفاعلية أكبر. وهنا يمكن وصف العمليات بأنها أحد مصادر الميزة التنافسية والمجال الذي يمكن استخدامه كسلاح تنافسي في التفوق والتميز في السوق، وخصوص في العصر الذي نعيشه من تغيرات سريعة وهائلة ومتطورة، وفي ظل هذا التغير والتطور فلا بد من مؤسساتنا أن تتجه نحو إعطاء تخصص إدارة العمليات دوره في ممارسة وظيفته، ولا شك في أن مدير العمليات مطلوب منه أن يكون ملماً وقادراً على فهم استراتيجية العمليات في اتجاهاتها الحديثة من فهم استراتيجياتها واستخداماتها وفهم الأساليب الكمية لها، وكذلك فهم التكنولوجيا وأنظمتها الحديثة. (روازقي، 2018). حيث يمكن تعريف إدارة العمليات بأنها عملية التخطيط والتنظيم للعمليات (سواء كانت إنتاجية أم خدمية)، والرقابة عليها لتحقيق أهداف المؤسسة. (الشطبي، 2019). كما يمكن تعريفها بأنها عملية صنع القرارات المتعلقة بتصميم نظام العمليات وتشغيلها لتحقيق أهداف المؤسسة. (Barbary, 2020). وتعرف أيضاً بأنها عملية التوجيه والسيطرة على نظام العمليات في ظروف البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق أهداف المؤسسة (فضل الله، 2022).

وبعد عرض الأدبيات المتعلقة بالقيادة الرقمية والأداء المتميز بالنسبة للمؤسسات الأكاديمية تبين أن هناك اهتمام خاص من الباحثين وعلماء الإدارة بدراسة هذه المتغيرات، كذلك أجريت كثير من الدراسات لأجل توضيح مستوياتها أو ممارستها، حيث هدفت دراسة كمال ومحمود

وجوارن وغيرهم، إلا أننا إذا رجعنا إلى ديننا الإسلامي الحنيف نجد الجودة حاضرة في كل تعاليم الإسلام ومضامينه، إذًا فالحاجة إلى تطبيق الجودة في التعليم واضحة وتنطلق من منظومة القيم الرصينة التي تمثل الدقة والاتقان في العمل. ومع تطور النظرة للجودة، فقد عرفتها حمام (2022)، بأنها الوفاء بمتطلبات المستفيد، بل وتجاوزها، أو تلافي العيوب والنواقص منذ المراحل الأولى للعملية بما يُرضي المستفيد. وأضافت أبو سمعان (2021) بأن الجودة عبارة عن مجموعة من معايير الاتقان والتميز التي ينبغي أن تتوفر في الأداء لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، بما يلي احتياجات ورغبات وتوقعات المستفيدين. وهذا ما أكدته دراسة أوفينج وآخرون (Offiong et al., 2016) بأن الجودة تعنى المطابقة لمعيار، والمعيار هنا يشير إلى مستوى التميز أو الكفاية التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية المتوقعة والوضع التنافسي للمؤسسة.

يُعد قياس الأداء من العوامل التي أخذت حيزاً من اهتمام علماء الإدارة والتربية، ويمكن تبرير ذلك لما يمثله الأداء في نجاح وفشل المؤسسة في قراراتها وخططها، وعملية قياس الأداء لها فؤاد كثيرة في المؤسسة حيث تبين لها مواطن القوة والضعف. كذلك فإن قياس الأداء يعطي انعكاساً لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، واستثمار مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها (عبد البصير، 2021). ومعايير قياس الأداء يتم النظر إليها من خلال زاويتين؛ هما: موقف المؤسسة الداخلي والخارجي، فالجودة والتكلفة والسرعة تعد من المعايير الخارجية، وتعد مهارات العاملين، وتحفيزهم، وأنشطتهم، والعمليات التي يقومون بها وتمكينهم المستمر من معايير قياس الأداء الداخلية (يحيوي وبشري ومولودي، 2021).

وأضاف رملي (2020) أن معايير قياس الأداء لها فوائد كثيرة منها تحقيق التغذية العكسية لعلاج جوانب القوة والضعف، وتسهم في توفير الوقت والموارد والتكلفة، لأنها تبين أوجه الاختلاف بما يحقق رؤية واضحة حول سبل تحسين الأداء، كما يمكن الاعتماد عليها في توفير معلومات كافية حول إدارة المؤسسة وأقسامها، ويمكن من خلال هذه المعايير تقديم الحلول الممكنة لمشكلات العمل اليومي، وتعزيز التطبيق الجيد للمهام والأنشطة والبرامج.

وتُعد عملية التخطيط ذات أهمية بالغة في تطوير المؤسسات التربوية والتعليمية وتحديد غاياتها، وذلك من خلال التخطيط في الإدارات العليا من أجل قيادة العمليات

سواء على الرغم من اهتمام الإدارة العليا بتوثيق هذه المتطلبات والاحتياجات وتوفير القدرة للإيفاء بها، فيما أظهرت النتائج وجود تأثير معنوي قوي في أبعاد الجودة الشاملة وتأثيره على الأداء المتميز.

أما دراسة الدجني وحمد (2021) فكانت من أجل الكشف عن العلاقة بين كل من الدافعية الذاتية والأداء المتميز للعاملين الإداريين بالجامعات الفلسطينية، حيث طبقت الدراسة على (318) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة شعور العاملين بالدافعية الذاتية جاءت بنسبة مرتفعة جدًا؛ كما أظهرت النتائج أن درجة الأداء المتميز لديهم أيضًا جاء بنسبة مرتفعة. وهدفت دراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou et al., 2020) إلى التحقق من المهارات القيادية لرؤساء أقسام جامعة باتراس في اليونان لتحليل وجهة نظرهم في القيادة الرقمية، حيث طبقت الدراسة على (28) رئيس قسم، وتم تحليل أنواع القيادة التي يتبنونها، وأشارت نتائج الدراسة بأنه هناك متوسط المهارات الرقمية لدى أفراد العينة جاءت بدرجة كبيرة، وتوصلت الدراسة إلى أن نتائج القيادة لها علاقة إيجابية قوية بالقيادة التحولية، وأكد الباحثون على أن تطبيق القيادة التحولية تعني زيادة الكفاءة والرضا للعاملين، وأن هناك علاقة قوية بين تطبيق القيادة التحولية من خلال القيادة الرقمية.

فيما جاءت دراسة عطية وغباش (Atiyah & Ghobash, 2020) لأجل كشف أثر الموارد البشرية من خلال توجيه جهود المنظمات المتعلمة بطريقة فعالة لتحقيق الأداء المتميز للعاملين، واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، حيث طبقت بطاقة الملاحظة على عينة مكونة من (81) موظفًا من مختلف الكليات في جامعة المثني، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام كبير بتوظيف رأس المال البشري وقدراتها المتعلمة لتحقيق الأداء المتميز، إذ تبين أن هناك علاقة مباشرة بين جميع أبعاد رأس المال البشري وكافة أبعاد الأداء المتميز، وكذلك أظهرت نتائج التحليل النوعي أن هناك ارتباطات مباشرة بين رأس المال البشري والمنظمات المتعلمة من أجل امتلاك المهارات اللازمة لزيادة قدرتها على أداء عمليات بامتياز.

بينما هدفت دراسة خان (Khan, 2016) إلى فهم كيفية تأثير الرقمنة على القيادات الإدارية العليا بجامعة ستوكهولم بالسويد، حيث تم إجراء (13) مقابلة متعمقة مع المديرين التنفيذيين والقادة التنظيميين، واستخدام الباحث الطريقة النوعية لإجراء الدراسة من خلال إجراء مسح أدبي

(2022) إلى رصد واقع ممارسة القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، حيث طبقت الدراسة على (125) من القيادات ورؤساء الوحدات، وكشفت الدراسة أن القيادة الرقمية وأبعادها (القيادة الرشيدة، ثقافة التعلم الرقمي، المواطنة الرقمية) جاءت بدرجة متوسطة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وأن مستوى المرونة التنظيمية متوسطًا، وتبين وجود أثر للقيادة الرقمية في تعزيز المرونة التنظيمية، وقدمت الدراسة تصور مقترح لتعزيز المرونة التنظيمية من خلال القيادة الرقمية.

وجاءت دراسة العلياني (2022) من أجل تقديم تصور لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، ومن أجل تحقيق الأهداف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت الدراسة إلى وجود قصور ببعض معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية، وعلى ضوء هذا القصور اقترح الباحث عدد من المعايير اللازمة للقيادة الرقمية وشمل التصور على الأهداف والأسس والمرتكزات والمقومات اللازمة لتفعيل القيادة الرقمية، ونجاح مؤشراتها ومعاييرها، كما أوصت الدراسة بالاستفادة من المعايير المقترحة والتصور في اختيار القادة في مؤسسات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية.

وجاءت دراسة اليوسف (2021) لأجل التوصل لآليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، والكشف عن أبرز التحديات التي تواجه الجامعات السعودية في تفعيل القيادة الرقمية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (225) عضو هيئة تدريس في جامعات المنطقة الغربية وجامعات المنطقة الوسطى وجامعات المنطقة الشرقية وجامعات المنطقة الجنوبية، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن صفات القيادة الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس جاء بدرجة عالية (90.50%)، وأن هناك موافقة بدرجة عالية لدى عينة الدراسة لتفعيل القيادة الرقمية في الجامعات محل الدراسة (83.22%).

وهدفت دراسة علي وإسماعيل (2021) إلى كشف واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في معهد التكنولوجيا ببغداد، حيث طبقت الدراسة على (75) عضو في لجان ضمان الجودة والأداء الجامعي في المعهد، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض درجة اهتمام المعهد لرغبات ومتطلبات المستفيد الداخلي والخارجي على حد

ويأتي الاهتمام بالأداء المتميز في سياق الحصول على ميزة تنافسية وكسب رضا الطلبة والمجتمع المحلي، وتلبية حاجات سوق العمل، حيث أورد الكتاب الاحصائي للتعليم العالي (2021) أن هناك (23) مؤسسة أكاديمية في محافظات فلسطين الجنوبية، ومن بينها (8) جامعات تقليدية، وجامعتان للتعليم المفتوح، وهذا جعل من الأداء المتميز أسلوباً ومدخلاً للحصول على الميزة التنافسية، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها دراسة عبد المنعم (Abdalmenem et al., 2018)، وكذلك دراسة أبو مائلة (2014) التي أوضحنا أن فاعلية وجودة الأداء العالي متوسط وأدنى من المستوى المرغوب. كما أوضح وانغ وآخرون (Wang et al. 2021) أنه في ظل التكنولوجيا الحديثة وطبيعة التغيرات فإن موضوع الأداء المتميز أصبح متداخلاً ببعض العوامل التنظيمية والبيئية، إضافة إلى القدرات والإمكانيات وطرق وأنماط القيادة، وسياسات وإجراءات العمل الإداري والأكاديمي، حيث أصبح الأداء المتميز محط اهتمام للبحث المستمر، كما أشار كل من عبد القادر وعبدالقادر (2018) أن موضوع الأداء المتميز في الجامعات موضوع مثير للاهتمام؛ لما له من تأثير في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة، وتعزيز قيمتها في التنمية الإنسانية. كما إن الأداء المتميز يشمل كافة عناصر الجامعة ومدخلات العمل الأكاديمي فيها.

وفي ضوء ما أشارت إليه دراسة أفندي وراهدج (Efendi & Rahardja, 2021) بأن تحقيق الأداء المتميز يتم من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات، والاهتمام برأس المال الفكري، وكفاءة استخدام الإمكانيات المتاحة سواء أكانت إمكانيات بشرية أو مادية أو فنية أو رقمية، ما يجعل من القيادة الرقمية ذات أهمية بالغة في تعزيز الكفاءة والحيوية اللازمة للجامعات، ومن هنا تولدت لدى الباحثان فكرة الدراسة الحالية من حيث الوقوف على توفر القيادة الرقمية وبحث أثرها في الأداء المتميز، كذلك شعر الباحثان بمشكلة الدراسة من خلال عملهما بأحد الجامعات الفلسطينية، التي تبين أن ميزتها التنافسية وقدرتها على تحقيق الأهداف لا يكون من خلال الأداء العادي، وأن الجامعات كمنتج وموزع للمعرفة تتطلب أداء يفوق التوقعات.

أسئلة الدراسة

يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي: ما قوة ودلالة العلاقة بين درجة ممارسة القيادة الرقمية ومستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية؟

واسع، وأظهرت نتائج الدراسة بأن هناك (3) وجهات نظر متكاملة لدى قادة المنظمات المتغيرة والمعقدة وهي: الشمولية، والافتراضية، والقائمة على الشبكات، وجميعها تعد جوانب أولية يجب أخذها بعين الاعتبار لدى أي قائد معاصر، وتوصلت الدراسة إلى عمل المزيد من الدراسات حول كيفية تأثير الرقمنة على جوانب الثقة والنزاهة والاستماع واحترام التابع على سبيل المثال، والذي من شأنه أن يوسع الفهم لآثار التغيير الرقمي على الأعمال والمجتمع، وكذلك آثاره على القيادة.

تنوعت دراسات متغير الأداء المتميز؛ فمنها سعى إلى توضيح محددات الأداء المتميز للموظفين في المؤسسات العامة، وذلك من خلال استعراض نقدي للبحوث المنشورة حول القضايا المتعلقة بأداء الموظف مثل دراسة جالوه ومينغ (Jalloh & Ming, 2020)، وكذلك الكشف عن واقع إدارة الجودة الشاملة ودورها في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في معهد التكنولوجيا ببغداد مثل دراسة علي وإسماعيل (2021)، وأيضاً الكشف عن العلاقة بين الدافعية الذاتية والأداء المتميز مثل دراسة الدجني وحمد (2021).

وفي ضوء ما سبق تتضح أهمية الأداء المتميز في المؤسسات الأكاديمية والجامعات، ويدلل على أن الأداء المتميز يتأثر بكثير من العوامل أبرزها الجودة والموارد البشرية والريادة وغيرها من المتغيرات التي ثبت علاقتها بالأداء المتميز، كما يمكن استخلاص أن معظم الدراسات السابقة تناولته كمتغير تابع مثل الدراسة الحالية. وفيما يتعلق بالقيادة الرقمية يتبين أيضاً أنها جاءت تلبية للظروف والتغيرات المعاصرة، وقد تناولتها الدراسات السابقة كمتغير مستقل لبعض المتغيرات الأخرى مثل المرونة التنظيمية (كمال ومحمود، 2022)، ولأهمية القيادة الرقمية ناقشها البعض لوضع معايير وتصورات مقترحة لتفعيلها مثل دراسة العلياني (2022)، وناقشت دراسة أنتونيوبوليو (Antonopoulou et al., 2020) على أساس أنها أحد أنواع القيادة التي تحقق أهداف الجامعات الاستراتيجية.

مشكلة الدراسة

تعيش الجامعات الفلسطينية تحديات معاصرة، أبرزها العولمة، وتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة، والظروف التي أدت إلى بروز مفاهيم إدارية وتنظيمية جديدة، تركز على مبدأ إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة والاستدامة والميزة التنافسية والقيادة الرقمية والأداء المتميز وغيرها من المفاهيم التي شكلت تحدياً حقيقياً تواجه هذه المؤسسات خلال تنفيذ عملياتها، والوفاء بالتزاماتها المختلفة.

الأهمية التطبيقية

1. تفيد نتائج الدراسة مجالس الجامعة والإدارات العليا؛ حيث تبين لهم نقاط القوة والضعف في القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية، كذلك يمكنهم الاستفادة من نتائج الدراسة في وضع قوائم ومهارات تتناسب مع التطورات الحالية في تطوير قادة العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات الفلسطينية.

2. تفيد أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية في مجالات التطوير الذاتي وتحسين المهارات والقدرات الرقمية اللازمة لممارسة أعمالهم والتزام مسؤولياتهم المستحدثة.

3. تقدم الدراسة نتائج وتوصيات تتعلق بتحقيق الأداء المتميز بما يفيد العاملين في الجامعات الفلسطينية، وتوضيح موقعهم من خطط الجامعة وسبل تحسين الأداء الفردي والتنظيمي.

4. تقدم الدراسة مقترحات يمكن أن تفيد الباحثين والتربويين في إجراء دراسات مستقبلية حول متغيري الدراسة القيادة الرقمية وتحقيق الأداء المتميز.

محددات الدراسة

المحددات الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على تقصي العلاقة بين القيادة الرقمية والأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، وقد تحددت أبعاد القيادة الرقمية بأنها: (الابتكار الرقمي، المعرفة الرقمية، التواصل الرقمي)، أما بالنسبة لأبعاد الأداء المتميز فكانت: (سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة، والجودة ومعايير قياس الأداء، والتخطيط وإدارة العمليات).

المحددات البشرية: أجريت الدراسة على أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية.

المحددات الزمانية: أجريت الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي (2022/2023م).

المحددات المكانية: أجريت الدراسة على الجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية. حيث طبقت مفردات الدراسة على أربع جامعات فلسطينية مختلفة في النظام الإداري والأكاديمي، وهي: الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأقصى، وجامعة الأزهر، وجامعة فلسطين.

مصطلحات الدراسة

القيادة الرقمية: عرفها الطائي (2019)، بأنها تعبئة الموارد والعمليات القيادية، ودورها ببناء الوعي وإقناع أفراد

وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟

2- ما درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق التالي:

1. التعرف إلى درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية.

2. توضيح درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

3. التحقق من وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

أهمية الدراسة

الأهمية النظرية

1. تقدم الدراسة إطارًا نظريًا يثري المكتبة التربوية بموضوعات لم تحظ باهتمام كافٍ من الباحثين التربويين وهي القيادة الرقمية والأداء المتميز في الجامعات.

2. تبرز مؤشرات قياس ممارسة القيادة الرقمية في الجامعات، وتبين دورها في تحقيق النمو والاستمرارية، كما تبين مؤشرات قياس الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية، والذي أصبح يحظى بأهمية كبيرة في الاعتماد والجودة.

3. يمكن من خلال قياس الأداء المتميز الوصول إلى أوجه قصور تسهم في علاج الانحرافات عن المخطط له، وتوضيح الفجوة بين الأداء المتميز والأداء الفعلي للجامعات الفلسطينية.

4. تقدم الدراسة بعض الدلالات المتعلقة بتحقيق الأداء المتميز وسبل تفعيله في الجامعات والمؤسسات الأكاديمية.

1- **العينة الاستطلاعية:** اختيرت عينة مكونة من (35) فردًا من مجتمع الدراسة الأصلي لتجريب أدوات الدراسة والتحقق من خصائصها السيكومترية من حيث الصدق والثبات.

2. **العينة الفعلية:** اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية، ولتحقيق خصائص العينة التطبيقية تم الاستعانة بمعادلة روبرت ماسون لتحديد أدنى عينة مطلوبة، ثم قُسم مجتمع الدراسة إلى طبقات، واختيار عينة الدراسة.

ومن أجل الوصول إلى العدد المناسب قام الباحثان بتوزيع (400) استبانة؛ فتم استرداد منها (298) استبانة سليمة قابلة للتعامل الاحصائي، بنسبة استرداد (74.5%)، وبناءً على ذلك فإن عينة الدراسة الفعلية تساوي (298) موظفًا من ذوي المناصب الإدارية، يمثلون (55.9%) من مجتمع الدراسة الأصلي. وكانت عينة الدراسة موزعة على الجامعات كما هو موضح في جدول 1.

تم الحصول على موافقة المشاركين قبل البدء في الدراسة، كما تمت الموافقة على إدراء البحث من قبل وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين، والتي تضمن التزام الدراسة بالمعايير الأخلاقية المطلوبة، كذلك تم التأكد من أن جميع المشاركين كانوا على علم بتفاصيل الدراسة كافة، كما تم تقديم شرح كامل على أهدافها وإجراءاتها، مع تأكيد ضمان سرية المعلومات، وحققهم في الانسحاب في أي وقت دون أي تبعات سلبية.

جدول 1: توزيع عينة الدراسة حسب الجامعة

الجامعة	العدد	النسبة المئوية %
الجامعة الإسلامية بغزة	97	32.60
جامعة الأقصى بغزة	122	40.90
جامعة الأزهر بغزة	47	15.80
جامعة فلسطين بغزة	32	10.70
المجموع	298	100.0

يبين جدول 1 أن النسب المتعلقة بالجامعات تتوافق مع النسب التي وردت في جدول مجتمع الدراسة على اعتبار أن الباحثان اعتمدا على طريقة العينة النسبية التطبيقية.

أدوات الدراسة

قام الباحثان بمراجعة الأدبيات السابقة والدراسات ذات العلاقة بمتغيري القيادة الرقمية والأداء المتميز منها دراسة الدجني وحمد (2021)، ودراسة العلياني (2022) ودراسة كمال ومحمود (2022)، ودراسة أنتونوبولو وآخرون (Antonopoulou, et al., 2020)، ودراسة جالوه ومينغ

المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهدافهم.

ويعرف الباحثان القيادة الرقمية إجرائيًا على أنه: قيام القائد على توجيه العاملين في الجامعات الفلسطينية لتحقيق أهدافها وصولًا للأداء المتميز من خلال استخدام البرمجيات الرقمية لتحقيق نتائج تفوق التوقعات، وتعمل على تحسين الكفاءة والفاعلية للجامعة، وتقاس من خلال الدرجة التي سيحصل عليها الباحثان من استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة القيادة الرقمية المستخدمة في الدراسة الحالية. والتي تتضمن الأبعاد التالية: الابتكار الرقمي، المعرفة الرقمية، التواصل الرقمي.

الأداء المتميز: يُعبر التميز في الأداء عن عدة سلوكيات، وقدرات، ومهارات فكرية ومعرفية عالية لا بد أن يتمتع بها الأفراد العاملون في المنظمات لكي يكونوا قادرين على توظيفها في مجال عملهم وتخصصهم ويجعلهم ينجزون أعمالًا تتجاوز وتتفوق على ما يقوم به الآخرون كمًا ونوعًا، وتقديم أفكار ومنتجات تنسم بالحدثة والأصالة والإبداع (واصلي، 2020م).

ويعرف الباحثان مستوى الأداء المتميز في الجامعات إجرائيًا على أنه: الدرجة التي سيحصل عليها من خلال استجابات أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية (الجامعة الإسلامية بغزة، وجامعة الأقصى، جامعة الأزهر، جامعة فلسطين) على استبانة الأداء المتميز والتي تتضمن الأبعاد التالية: سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة، الجودة ومعايير قياس الأداء، التخطيط وإدارة العمليات.

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي؛ كونه مظلة واسعة للبحوث والدراسات في العلوم الإنسانية، ويقوم على أساس وصف موضوع الدراسة وصفًا شاملاً واضحًا، بما يعزز رؤيتهما في طرق القياس اللازمة لمتغيرات الدراسة، وجمع البيانات اللازمة حولها، وتبويبها وتحليلها وصولًا لنتائج وتعميمات وعلاقات تثير الدراسة وتعالج مشكلتها.

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أصحاب المناصب الإدارية بالجامعات الفلسطينية في المحافظات الجنوبية، والبالغ عددهم (533) موظفًا. وتنقسم عينة الدراسة إلى:

معامل الارتباط للفقرات لُبُعد المعرفة الرقمية ما بين (0.786 إلى 0.880)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات لُبُعد التواصل الرقمي ما بين (0.795 إلى 0.908)، وعليه فإن فقرات المحور صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

وكذلك جميع قيم معاملات الارتباط لمحور الأداء المتميز دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات لُبُعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة ما بين (0.527 إلى 0.822)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات لُبُعد الجودة ومعايير قياس الأداء ما بين (0.730 إلى 0.864)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات لُبُعد التخطيط وإدارة العمليات ما بين (0.699 إلى 0.877)، وعليه فإن فقرات المحور صادقة لما وضعت لأجل قياسه.

الصدق البنائي (External Validity): يقصد بالصدق البنائي هو أن تكون الأبعاد قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه (أبو علام، 2010)، ويتم هذا الأمر من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الاستبانة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، ويمكن توضيح صدق البناء لكل محور من محاور الاستبانة كما يظهر في جدول رقم 2.

جدول 2: معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد من أبعاد محور "القيادة الرقمية" والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد القيادة الرقمية	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالي
1	الابتكار الرقمي	7	**0.940	0.001
2	المعرفة الرقمية	7	**0.949	0.001
3	التواصل الرقمي	7	**0.951	0.001

** الجدولية عند درجة حرية (33) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.428

يوضح جدول 2 أن جميع قيم معاملات الارتباط أعلى من معامل الارتباط عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه فإن أبعاد محور "القيادة الرقمية" تتمتع بصدق بنائي مناسب، وأن جميع الأبعاد قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

(Jalloh & Ming, 2020)، ثم جرى تصميم استبانة تنقسم إلى محور للبيانات الأولية، ومحور للمتغير المستقل "القيادة الرقمية"، ومحور للمتغير التابع "الأداء المتميز"، كما تم التحقق من صدقها وثباتها من خلال تحليل بيانات العينة الاستطلاعية.

صدق أدوات الدراسة وثباتها

الصدق: الصدق بمفهومه العام يعني أن تقيس الأداة الظاهرة التي وضعت لأجل قياسها، وأن تكون الأبعاد قادرة على قياس الدرجة الكلية، وأن تكون الفقرات قادرة على قياس الأبعاد، والدرجة الكلية للظاهرة (عبيدات، عبد الحق، عدس، 2020م)، واتبع الباحثان مجموعة من الإجراءات للتأكد من صدق الاستبانة، وذلك على النحو التالي:

صدق المحكمين (Referees Validity): عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المختصين بمجال الإدارة التربوية وإدارة الأعمال والإحصاء وعددهم (23) محكمًا، بهدف كسب الصدق الظاهري، حيث قام الباحثان بتقنين فقرات الاستبانة، وإعادة صياغتها بناءً على توصيات ومقترحات لجنة التحكيم، وبلغ عدد المحكمين (23) محكم. وكانت أداة الدراسة بصورتها النهائية عبارة عن: محور القيادة الرقمية، ويتكون هذا المحور من (21) فقرة تتوزع إلى الأبعاد التالية: بعد الابتكار الرقمي (7 فقرات)، وبعد المعرفة الرقمية (7 فقرات)، وبعد التواصل الرقمي (7 فقرات). ومحور الأداء المتميز، ويتكون من (24) فقرة، تتوزع إلى الأبعاد التالية: بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة (8 فقرات)، وبعد الجودة ومعايير قياس الأداء (7 فقرات)، وبعد التخطيط وإدارة العمليات (9 فقرات).

صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

(Validity): يعد صدق الاتساق الداخلي أهم أنواع الصدق، وتكمن أهميته بأنه يشير إلى اتساق الاستبانة وفقراتها بالظاهرة، ويشير إلى تجانس المحاور والأبعاد والفقرات، وثبات النتائج، ويعبر عن العلاقة بين الفقرات والأبعاد، والفقرات والدرجة الكلية للمحور (أبو علام، 2014). وذلك من خلال احتساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه الفقرة، حيث أن جميع قيم معاملات الارتباط لمحور القيادة الرقمية دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وتراوح قيم معامل الارتباط للفقرات لُبُعد الابتكار الرقمي ما بين (0.679 إلى 0.815)، وتراوح قيم

جدول 3: معامل الارتباط وقيمة الاحتمال بين كل بعد من أبعاد محور "الأداء المتميز" والدرجة الكلية لفقراته

م.	أبعاد الأداء المتميز	عدد الفقرات	معامل الارتباط	قيمة (Sig.) الاحتمالي
1	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	8	**0.842	.0010
2	الجودة ومعايير قياس الأداء	7	**0.937	0.001
3	التخطيط وإدارة العمليات	9	**0.949	0.001

** الجدولية عند درجة حرية (33) وعند مستوى دلالة (0.01) = 0.428

-الانحراف المعياري (Standard deviation): يستخدم للتعرف إلى انحرافات استجابات العينة عن الوسط الحسابي لتقديراتهم.

-الوزن النسبي (Percentage): يستخدم هذا الاختبار للتعرف إلى الوزن النسبي لاستجابات العينة على فقرات الاستبيان وتفاعلهم حولها.

-معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث من هذه الدراسة.

فيما اعتمد الباحثان في تصنيف الدرجات والحكم على النتائج على المحك المعياري التالي:

يفيد تصنيف درجات الاستجابة الباحث عند تفسير النتائج، واعتمد الباحث على ثلاث درجات وهي: منخفض، ومتوسط، ومرتفع، وذلك حسب وجهات نظر عينة الدراسة، ولتحديد هذه المستويات وتصنيفها فإن الباحث استخدم المعادلة التالية:

$$\frac{\text{القيمة العليا للبدل} - \text{القيمة الدنيا للبدل}}{\text{عدد المستويات}}$$

وجدول 5 يوضح تصنيف المتوسط الحسابي الذي يحصل عليه المبحوثين حسب جدول 5.

نتائج الدراسة ومناقشتها

نتائج السؤال الأول والذي ينص على "ما درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية؟"

للإجابة عن السؤال الأول استخدم الباحثان الاختبارات الوصفية المناسبة: المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لأبعاد القيادة الرقمية، والدرجة الكلية لفقراته. وجدول 6 يوضح ذلك.

يتبين من خلال جدول 6 أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية جاءت متوسطة، حيث بلغ الوزن النسبي للدرجة الكلية

جدول 3 يوضح أن جميع قيم معاملات الارتباط أعلى من معامل الارتباط عند درجات حرية (33) ومستوى دلالة (0.01)، وهذا يدل على أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.01)، وعليه فإن أبعاد محور "الأداء المتميز" تتمتع بصدق بنائي مناسب، وأن جميع الأبعاد قادرة على قياس ما وضعت لأجل قياسه.

الثبات: يقصد بالثبات دقة الاستبيان أو اتساقه حيث تعد الاستبانة ثابتة إذا حصل نفس الفرد على نفس الدرجة، أو درجة قريبة منها في نفس القياس أو مجموعة الفقرات المتكافئة عند تطبيقه أكثر من مرة (أبو علام، 2014)، ويقصد بالثبات الاستقرار وعدم تغير النتائج بشكل جوهري لو أعيد تطبيق الأداة عدة مرات تحت نفس الظروف والشروط المواتية، وللتحقق من ثبات الاستبانة استخدم الباحثان طريقة معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha coefficient):

تقوم هذه الطريقة على أساس حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة، ومحاورها، ويوضح جدول 4 نتائج معاملات ألفا كرونباخ لكل بعد من أبعاد الاستبانة ومحاورها.

يوضح جدول 4 أن جميع معاملات ألفا كرونباخ كانت أكبر من (0.8)، وبلغ معامل ألفا كرونباخ لجميع فقرات محور القيادة الرقمية (0.963)، ولجميع فقرات محور الأداء المتميز (0.954)، وهي معدلات مرتفعة نسبيًا، وهذا يؤكد على ثبات الاستبانة وأبعادها، ومحاورها.

أساليب المعالجة الإحصائية

للإجابة عن أسئلة الدراسة قام الباحثان باستخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة منها الوصفية، ومنها الاستدلالية، وهي:

(64.60%)، وحصل بُعد المعرفة الرقمية على المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (65.46%)، ثم بُعد الابتكار الرقمي بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط (62.88%). وجاء بُعد التواصل الرقمي بوزن نسبي متوسط (65.16%)، وجاء بُعد التواصل الرقمي بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط (62.88%).

جدول 4: معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة والدرجة الكلية لمحاورها

المحاور	الأبعاد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ
القيادة الرقمية	الابتكار الرقمي	7	0.849
	المعرفة الرقمية	7	0.925
	التواصل الرقمي	7	0.937
	الأبعاد ككل	21	0.963
الأداء المتميز	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	8	0.835
	الجودة ومعايير قياس الأداء	7	0.909
	التخطيط وإدارة العمليات	9	0.927
	الأبعاد ككل	24	0.954

جدول 5: تصنيف درجات الاستجابة

م.	المستوى	المتوسط الحسابي المقابل	الوزن النسبي المقابل له
1	منخفضة جدًا	من 1.80 - 1.80	من 20% - 36%
2	منخفضة	أكبر من 1.80 - 2.60	أكبر من 36% - 52%
3	متوسطة	أكبر من 2.60 - 3.40	أكبر من 52% - 68%
4	مرتفعة	أكبر من 3.40 - 4.20	أكبر من 68% - 84%
5	مرتفعة جدًا	أكبر من 4.20 - 5	أكبر من 84% - 100%

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد القيادة الرقمية والدرجة الكلية لفقراته

م.	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	الابتكار الرقمي	3.258	0.585	65.16	2	متوسطة
2	المعرفة الرقمية	3.273	0.577	65.46	1	متوسطة
3	التواصل الرقمي	3.144	0.645	62.88	3	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.23	0.555	64.60		متوسطة

الإلكتروني، مما ساهم في نشر المعرفة الرقمية بين الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية والإدارية، والاستفادة منها في صناعة القرارات وتطوير السياسات والخطط، كذلك فإن التحولات الرقمية أصبح محط أنظار مختلف المؤسسات وصناع القرار فيها، وأصبح جمع المعلومات والمفاهيم الرقمية من المتطلبات الرئيسة والخطوة الأولى في نشر الثقافة الرقمية والتحول الرقمي بمختلف المؤسسات خاصة الأكاديمية.

وجاء الابتكار الرقمي بالمرتبة الثانية؛ لأن الابتكار الرقمي يعتمد بشكل كبير على جمع قدرًا كافيًا من المعلومات والمعارف الرقمية، وأن يكون لدى الجامعات بيئة وبنية تحتية رقمية يمكن الاستناد إليها في تطوير الأفكار الرقمية، وأن يتم توجيه مختلف سياسات الجامعة نحو الرقمنة،

ويفسر الباحثان هذه النتائج في ضوء ظهور الأجهزة الذكية وكثرة تطبيقاتها يجد الفرد نفسه غير قادر على إدراك مختلف هذه التطبيقات وطرق التفاعل معها، والاستفادة منها في المجال المهني، وحصل بُعد المعرفة الرقمية على المرتبة الأولى نظرًا لحرص القيادة الأكاديمية على جمع المعلومات الرقمية اللازمة للعمل الأكاديمي، وذلك من خلال توظيف البرامج الرقمية في العمليات الإدارية مثل تطوير أنظمة وإجراءات القبول والتسجيل والشئون الأكاديمية وشئون الطلبة وكذلك تطوير الأنظمة المالية في الجامعة، كما سعت الجامعات على تطوير العمليات الأكاديمية من خلال التواصل الرقمي بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة من خلال منصات التعليم الإلكتروني والمنصات الرقمية المختلفة، وحوسبة العديد من الاختبارات على النظام

هنسيلك (Hensellek, 2020)، كما أكد البقعاوي (2019) أن القيادة الرقمية تسهم في تبسيط الإجراءات وتيسير عمليات المنظمة، وتساعد على اتخاذ القرارات، ومن هذا المنطلق يرى الباحثان أن القيادة الأكاديمية والإدارية بالجامعات الفلسطينية عليها مراجعة المبادئ الرئيسة لتطبيق وممارسة القيادة الرقمية، لإحداث النقلة النوعية في منظومة العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات الفلسطينية.

والنتائج الواردة حول ممارسة القيادة الرقمية تتفق بشكل كبير مع النتائج التي توصلت إليها دراسة كمال ومحمود (2022) حيث أكدت نتائج هذه الدراسة على أن ممارسة القيادة الرقمية وأبعادها متوسطة، كذلك تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة بصيلي (2022) حيث أشارت أن تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التربوية جاء بدرجة متوسطة. وهذه النتائج تختلف مع النتائج التي توصلت إليها دراسة الذهلي والخروصي والشعيلي (2021) التي أوضحت أن القيادة الرقمية للمدراء جاءت بدرجة عالية، وجاء الاختلاف محدوداً مع نتائج دراسة نيتا وغوتو (Niță & Guțu, 2023) التي أشارت إلى أهمية القيادة الرقمية والتحولات الرقمية في أنظمة القيادة في مؤسسات التعليم العالي، وأن ظهور التحولات الرقمية أثر بشكل كبير على ممارسات القيادة وأساليبها.

نتائج السؤال الثاني والذي ينص على "ما درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية؟"

للإجابة عن السؤال الثاني استخدم الباحثان المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية، والترتيب لأبعاد الأداء المتميز، والدرجة الكلية لفقراته، وجدول 7 يشير بذلك.

يتبين من خلال جدول 7 أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وبلغت الدرجة الكلية لمحوّل الأداء المتميز (67.37%)، وحصل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص على المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة أيضاً (68.16%)، فيما حصل بعد التخطيط وإدارة العمليات على المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة (67.55%)، وجاء بعد الجودة ومعايير قياس الأداء بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة (66.22%).

وهذا بحاجة إلى رؤية شاملة وأهداف تتوافق مع التحول الرقمي وممارسات القيادة الرقمية، ومحدودية الأدوات والأجهزة والمعارف الرقمية أثر بشكل كبير على الابتكار الرقمي، إضافة إلى أن الابتكار الرقمي دون تطبيق لا جدوى منه، فيمارس القائد الابتكار الرقمي ويقدم الأفكار التي يمكن تطبيقها، لكن مع التطورات السريعة في بيئة العمل الأكاديمي تجعل الابتكارات التي تصل إليها الجامعات الفلسطينية متأخرة إلى حد ما مقارنة بالجامعات العالمية، لذا جاء مستوى الابتكار الرقمي متوسطاً حسب آراء ووجهات نظر أصحاب المناصب الإدارية.

بينما حصل بُعد التواصل الرقمي على المرتبة الأخيرة؛ لأن القيادة الأكاديمية تحصر علاقاتها وتستثمر وقتها لتطوير سياسات الجامعة وأنظمتها، وأن التواصل الرقمي يتطلب معرفة وتعلم بأدوات التواصل وسرعة الاستجابة الرقمية لها، وهذا يحتاج إلى تدريب وتعلم بكافة طرق التواصل، مع العمل على نشر ثقافة الرقمنة في الجامعات وحفز القيادات الإدارية والأكاديمية للتعامل مع الوسائل الرقمية المستخدمة في الجامعات والعمل على تطويرها لسرعة وصول المعلومة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب.

وبشكل عام جاءت القيادة الرقمية بمستوى متوسط؛ كون القيادة ذاتها واجهت تغييرات كبيرة من حيث الوظائف والمهام الرئيسة، وظهرت أنواع مستحدثة من القيادة مثل القيادة التحويلية والتبادلية والابتكارية والابداعية والخدمة، وبصعب على القائد اختيار أحدها نظراً للمزايا التي تحققها مختلف أنواع القيادة الحديثة، لكن يكون هناك ميل تجاه نوع أو أكثر منها، وجاء ميل القيادات نحو القيادة الرقمية متوسطاً؛ لأن الرقمنة عالم واسع وفي تغير مستمر ولا حدود أو افتراضات خاصة بها، بل هي العمل بنظام مفتوح واعتماد متكامل على التطبيقات الرقمية، فنجد القائد يختار ما يناسبه من هذه التطبيقات والمعارف الرقمية وبما يخدم مصالح الجامعات. ومن وجهة نظر الباحثان أيضاً أنه لم يعد هناك مبررات لعدة الاعتماد على القيادة الرقمية، كونها جديرة بالتطبيق وتعمل على خفض التكلفة وتوفير الوقت والجهد، وأن ممارسة القيادة الرقمية أصبح من المتطلبات الأساسية لنجاح الجامعات ومواكبتها للتطورات، وعلى القيادة أن تبدأ بشكل فعلي في التحول الرقمي بالمستوى المرغوب، خاصة أن القيادة الرقمية في عالمنا المعاصر أصبحت ضرورة لمواكبة ومواصلة النمو والنجاح والتفوق، وكثيرة هي الأدبيات والدراسات التي أشارت إلى أهمية التحول الرقمي واتباع القيادة الرقمية مثل دراسة زيكي وآخرون (Zeike et al., 2019)، ودراسة

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب لكل بعد من أبعاد الأداء المتميز والدرجة الكلية لقرائه

م.	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الترتيب	الدرجة
1	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	3.408	0.487	68.16	1	مرتفعة
2	الجودة ومعايير قياس الأداء	3.311	0.570	66.22	3	متوسطة
3	التخطيط وإدارة العمليات	3.377	0.634	67.55	2	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.368	0.504	67.37		متوسطة

الفلسطينية إلى مستويات مرتفعة من الجودة، خاصة أن أصحاب المناصب الإدارية لديهم إطلاع على خبرات وجودة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية بحكم دراستهم وابتعاثهم لهذه الجامعات أو من خلال مشاركتهم العلمية في مؤتمرات عالمية، وهذا يجعل أصحاب المناصب يعقدون مقارنات بين الجامعات الفلسطينية ذات الإمكانيات المحدودة مع كبرى الجامعات العالمية.

ويرى الباحثان أن الأداء المتميز مفهوم بسيط من حيث الصياغة والشرح والتحليل، لكنه من المفاهيم العميقة بمحتوى العمليات والإجراءات التي تتطلب الأداء المتميز، ورغم تبني الجامعات الفلسطينية لأفكار ومتطلبات الوصول للأداء المتميز من خلال البحث عن الفرص المتاحة والسعي لاستثمارها؛ لكن التخطيط وإدارة العمليات اللازم للأداء المتميز لم يصل للمستوى المرغوب، وأن معايير قياس الأداء لا ترتقي لمتطلبات الأداء المتميز؛ لأن الأداء المتميز يتطلب نتائج تفوق التوقعات، وحلول جذرية للمشكلات التي تواجه الجامعات سواء أكانت مشكلات لظروف وعوامل داخلية أو تلك الناتجة عن العوامل الخارجية، وأن تبني الأداء المتميز بحاجة إلى سياسات تحفيز وتمكين للعاملين، والاستثمار بمختلف موارد الجامعة البشرية والمادية والتقنية.

كذلك جاء الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية أدنى من المستوى المرغوب؛ لأن العديد من القامات الجامعية والمواهب الإدارية والأكاديمية تركت الجامعات الفلسطينية وبحثت عن فرص أفضل بالجامعات العربية والعالمية، وهذا انعكس على الأداء داخل الجامعات الفلسطينية، كما أثر على مستويات التميز والجودة والإبداع؛ لأن عدد من المهاجرين كان لهم أثر واضح في تميز الجامعات الفلسطينية.

وهذه النتائج تتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة علي وإسماعيل (2021) حيث أكدت على أن هناك ضعف في تبني سياسات واستراتيجيات تعزز الأداء المتميز. كما اتفقت مع

ويرى الباحثان أن النتائج المتعلقة بالأداء المتميز لم ترتقي للمستوى المرغوب، وكان بدرجة تقدير متوسطة لعدة عوامل أبرزها أن أصحاب المناصب الإدارية ينظرون إلى الأداء من عوامل مختلفة، وأن الجامعات الفلسطينية مهما بلغ الأداء فيها فهناك مجال للتحسين والتطوير؛ لأن الجامعات مصدر المعرفة ونقلها ونشرها، وأن الأداء بحاجة إلى تحسين مستمر وتطوير ليرتقي لمستويات عالية، كون هذه الجامعات تمتلك موارد بشرية مؤهلة وذات خبرات مرتفعة، وتخصصات مختلفة، كما ينظر أصحاب المناصب الإدارية إلى الأداء بشكل شامل متكامل، وربما يصل منظورهم إلى مخرجات العملية التعليمية، وإمكانية حصول الخريجين على فرص عمل، وتلبية حاجات سوق العمل المحلي من الخريجين ذوي الكفاءة والفاعلية.

وحصل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص على المرتبة الأولى؛ لأنه جزء رئيس في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات الفلسطينية، ويرى الباحثان أن الجامعات الفلسطينية تعيش في بيئة تنافسية قوية فيما بينها، ومع الجامعات العربية والعالمية، مما يجعلها حريصة على استشعار الفرص المتاحة بالأساليب التي تمتلكها والإجراءات التي تناسب بيئتها التنظيمية.

أما بعد التخطيط وإدارة العمليات فجاء بالمرتبة الثانية وبوزن نسبي متوسط، وقد يرجع ذلك إلى أن الجامعات الفلسطينية والظروف المواتية في قطاع غزة لا تسمح للجامعات بأن تضع خطط تتناسب مع التطورات والتقنيات الحديثة، وتسعى للتخطيط الواقعي الذي يتناسب مع الظروف الاستثنائية التي تواجه محافظات فلسطين الجنوبية، كذلك فإن إدارة العمليات داخل الجامعات تتم بأساليب روتينية، والتغيير فيها يكون لظروف وأسباب ضرورية وليس بهدف التحسين المستمر والارتقاء بالأداء.

وحصل بعد الجودة ومعايير قياس الأداء على المرتبة الأخيرة؛ لأن الجودة ومعاييرها في نمو مستمر، ولم تصل الجامعات

وجود مستوى أداء متميز عالٍ في الجامعات الأهلية العراقية، وهذا يرجع إلى اختلاف بيئة التطبيق.

نتائج السؤال الثالث والذي ينص على "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية للقيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية؟".

للإجابة عن السؤال الثالث استخدم الباحثان معامل ارتباط بيرسون، لإيجاد مصفوفة معاملات الارتباط بين متغير القيادة الرقمية وأبعاده، وأبعادهما والأداء المتميز وأبعاده.

نتائج دراسة الزبيدي والسامرائي (2019) حيث جاء مستوى الأداء المتميز متوسطاً. لكن هذه النتائج اختلفت مع نتائج دراسة الدجني وحمد (2021) التي أشارت بأن مستوى الأداء المتميز جاء مرتفعاً، ولعل سبب الاختلاف يرجع إلى أن هذه الدراسة جاءت لأجل قياس الأداء المتميز عند العاملين كافة، وعبر أبعاد تختلف عن الأبعاد المستخدمة في الدراسة الحالية، كذلك اختلفت مع نتائج دراسة الهزاع (2021) التي أكدت على وجود مستوى مرتفع من الأداء المتميز لكنها أجريت على الجامعات الأردنية التي ربما تعيش ظروف مستقرة بخلاف الجامعات الفلسطينية. كما اختلفت مع نتائج دراسة الزبيدي والسامرائي (2019) والتي أكدت على

جدول 8: معاملات الارتباط بين أبعاد القيادة الرقمية ودرجاتها الكلية، وأبعاد الأداء المتميز ودرجاته الكلية

م.	المتغيرات	أبعاد الأداء المتميز		
		أبعاد القيادة الرقمية	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	الجودة ومعايير قياس الأداء
		أبعاد القيادة الرقمية	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	الجودة ومعايير قياس الأداء
		أبعاد القيادة الرقمية	سرعة الاستجابة واستثمار الفرص المتاحة	الجودة ومعايير قياس الأداء
1	الابتكار الرقمي	0.608**	0.647**	0.634**
2	المعرفة الرقمية	0.622**	0.659**	0.672**
3	التواصل الرقمي	0.552**	0.696**	0.663**
	الدرجة الكلية	0.643**	0.725**	0.712**

والتطورات، وتسعى لاستثمار هذه التغيرات والتطورات في سياق العمل الإداري والأكاديمي للجامعة، فتهتم ببناء الوعي الرقمي اللازم، وتسعى لتوظيف التكنولوجيا الحديثة لتوفير الوقت والجهد وخفض التكلفة، وتؤمن بأهمية المعلومات والبيانات في بناء المعرفة اللازمة لتقديم الأفكار الإبداعية التي تساعد على تحسين بيئة العمل، كذلك فإن القيادة الرقمية توفر قنوات اتصال أفقية وعمودية رقمية تتواصل من خلالها مع مختلف الأقسام والوحدات الإدارية لنشر التعليمات ومتابعة مجريات العمل لتحسين الأداء، كذلك أشار مويثا وجوانثان (Mwita & Joanthan, 2020) أن القيادة الرقمية تستثمر التكنولوجيا الحديثة لخلق قيمة أفضل للمؤسسة، وتوجه مختلف العاملين رقمياً لتحقيق أداء متميز يحاكي الظروف المتغيرة ويحقق الأهداف. والقيادة الرقمية وممارساتها تهتم بالتغيرات وتبحث عن الفرص المتاحة، وتستجيب للتغيرات التي تطرأ في بيئة العمل الأكاديمي؛ لأجل تعزيز القدرة التنافسية. كذلك فإن القيادة الرقمية وما تتضمنه من إجراءات تتعلق بالابتكار والمعرفة والتواصل بطرق وأدوات رقمية تساهم في تعديل الخطط وإدارة العمليات الفنية والإدارية وتوجه الجهود نحو الأداء المتميز.

يبين جدول 8 أن جميع معاملات الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)، وبالتالي يتم قبول الفرضية التالية: توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية للقيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

ويمكن تفسير هذه النتائج على ضوء أن القيادة بمفهومها الشامل تشمل توجيه وتحفيز العاملين والتأثير في سلوكهم لتحقيق الأهداف، وتقديم أداء يفوق التوقعات، والقيادة الرقمية تولي الاهتمام اللازمة ببناء المعرفة والوعي ونشر الثقافة الرقمية التي تعمل على تحسين مختلف إجراءات العمل داخل الجامعة، والقيادة الرقمية بأبعادها توجه العمل الأكاديمي نحو الاستخدام الأمثل للأصول العادية والرقمية لتحقيق مستوى مرتفع من الأداء الفردي والتنظيمي كما أشار ثومسون وآخرون (Thomson et al., 2016)، وفي سياق متصل أكد بونفور (Bounfour, 2016) أن القيادة الرقمية يمكنها تعبئة الموارد وتوفير المناخ اللازم لتنفيذ الأنشطة والبرامج حسب ما هو مخطط له، وهذا يعزز الأداء وصولاً للأداء المتميز، كذلك يرى الباحثان أن القيادة الرقمية هي قيادة واعية وتدرّك التغيرات

وتبين أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية متوسطة، وبلغت الدرجة الكلية لمحوور الأداء المتميز (67.37%)، وحصل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص على المرتبة الأولى بدرجة تقدير مرتفعة أيضاً (68.16%)، فيما حصل بعد التخطيط وإدارة العمليات على المرتبة الثانية بدرجة تقدير متوسطة (67.55%)، وجاء بعد الجودة ومعايير قياس الأداء بالمرتبة الأخيرة بدرجة تقدير متوسطة (66.22%). وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية للقيادة الرقمية ودرجة تقديرهم لمستوى الأداء المتميز في الجامعات الفلسطينية.

مصادقية استجابات العينة على الأداة، ويمكن أن تكون نتائج الدراسة الحالية قد تأثرت بالنواحي السياسية التي تفرض على الجامعات الحكومية وغير الحكومية في فلسطين، الأمر الذي يحد من نتائج هذه الدراسة.

الإقرار بمساهمات المؤلفين

تمت المساهمة من قبل الباحثين في إجراء البحث من جمع البيانات والتحليل والمنهجية وتجهيز الإطار النظري للبحث.

الإقرار بتوفر البيانات

جميع البيانات المستخدمة والتي تم تحليلها خلال الدراسة الحالية متاحة من المؤلفين عند الطلب منهم.

الإقرار بالموافقة الأخلاقية

تمت الموافقة على الدراسة من قبل لجنة أخلاقيات البحث العلمي التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي، وكذلك أخذ الموافقة على تطبيق بيانات الدراسة من الجامعات محل الدراسة.

تضارب المصالح

لا يوجد أي تضارب للمصالح.

التمويل

لا يوجد تمويل لهذا البحث، وقد تم إعداده وتمويله من قبل الباحثين.

يمكن تلخيص نتائج الدراسة في الآتي: أشارت نتائج تحليل البيانات أن درجة تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية جاءت متوسطة، بوزن نسبي (64.60%)، وحصل بعد المعرفة الرقمية على المرتبة الأولى بوزن نسبي متوسط (65.46%)، ثم بعد الابتكار الرقبي بوزن نسبي متوسط (65.16%)، وجاء بعد التواصل الرقبي بالمرتبة الأخيرة بوزن نسبي متوسط (62.88%)، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات تقدير أصحاب المناصب الإدارية لممارسة القيادة الرقمية في الجامعات الفلسطينية تعزى لتغير الجامعة لصالح الجامعة الإسلامية، وفروق تعزى لتغير المسعى الوظيفي لصالح رؤساء الأقسام والعمداء ونوابهم، في حين لم تظهر فروق تعزى لتغير سنوات الخدمة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصى الدراسة بما يلي:

- توفير المتطلبات الأساسية لممارسة القيادة الرقمية والتوجه نحو الأنظمة الذكية والرقمية في الجامعات كونها توفر الوقت والجهد وتحقق التميز.

- توظيف قدرات القائد الرقبي في إقناع العاملين على تبني أساليب تقنية حديثة لتحسين الأداء ووصولاً إلى الجودة والتميز.

- اعتماد سياسات يمكن من خلالها توفير بيئة تنظيمية غنية بالمشورات المعرفية والتقنية لتحفيز العاملين على تقديم أفكار ومبادرات ابتكارية.

- صياغة آليات واضحة ومشجعة للتعليم الرقبي، ورفع مستوى التنسيق والتعاون مع المراكز والمؤسسات الرائدة في مجال الرقمنة لابتعاث العاملين وتدريبهم على التقنيات الرقمية.

- إجراء مزيد من الدراسات حول دور القيادة الرقمية في تحسين جودة الخدمات التعليمية بالجامعات الفلسطينية.

- إجراء دراسة حول دور الابتكار والتواصل في تحسين الأداء المتميز للأقسام الإدارية والأكاديمية بالجامعات الفلسطينية

جوانب القصور

تكمن جوانب القصور في الدراسة البحثية الحالية، وفق رأي الباحثين في إغفال توظيف المنهج النوعي في جمع البيانات من عينة الدراسة لدعم مشكلة الدراسة، ومدى

المتوازن من الجيل الثالث. مجلة الاستراتيجية والتنمية، 12(7)، 297 – 323.

روازقي، محمد (2018). النموذج الياباني في إدارة العمليات الداعمة الأساسية ومقومات النجاح. دراسة استطلاعية لمجموعة من المؤسسات الجزائرية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة الحاج لخضر في الجزائر.

الزينيدي، خليل؛ والسامرائي، سالي (2019). تأثير الحوكمة في تحقيق الأداء المتميز – دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات العراقية الأهلية. المجلة الدولية لضمان الجودة – جامعة الزرقاء، 2(2)، 128-141. <https://doi.org/10.34028/ijqa/2/2/85>

السيد، حسام حمدي عبد الحميد (2015). تطوير التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية على ضوء نموذج كيرك باتريك kirkpatrick ومؤشرات الأداء الرئيسية Kpis لتحقيق الأداء التنظيمي المتميز مقارنة ببعض الجامعات في الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية بكلية التربية، 3(3)، 30-162.

الشطي، عباس علي محمد ماتي (2019). الدور الوسيط لجودة الخدمة الداخلية في العلاقة بين التميز في إدارة العمليات الخدمية والميزة التنافسية (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

الطائي، يوسف (2019). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف بالعراق. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. جامعة بابل، العراق، 6(3)، 19-39.

عبد القادر، عصام محمد؛ وعبد القادر، مها محمد (2018). الأداء المتميز للأستاذ الجامعي: التهيئة – التعزيز – الإلقاء – المناقشة والحوار – التفاعل اللفظي وغير اللفظي – التغذية الراجعة، دار التعليم للنشر.

عبد البصير، بسمه إبراهيم (2021). تعزيز ممارسات الإدارة الرشيدة وأثرها على الأداء الاستراتيجي بالمؤسسات الرياضية. مجلة بني سويف لعلوم التربية البدنية والرياضية 3(6)، 158 - 206. <https://doi.org/10.21608/obsa.2020.128621>

عبيدات، ذوقان؛ وعبد الحق، كايد؛ وعبد، عبد الرحمن (2020). البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه. دار الفكر للنشر والطباعة والتوزيع. علي، إخلاص ستار عكله؛ وإسماعيل، أيسر حسن (2021). واقع إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية ودورها في تحقيق الأداء المتميز. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية بالجزائر، 27(126)، 389-409.

العلياني، غرم الله بن دخیل (2022). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية، 30(3)، 411 – 440. <https://doi.org/10.21608/ssj.2022.275321>

عباصرة، عمر (2018). حوكمة وإدارة الاستراتيجية. دار المناهج للنشر والتوزيع. غولام، جمال الدين؛ ومشته، مريم (2022). دور الثقافة التنظيمية في تحقيق التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة. مجلة أفاق للعلوم، 7(1)، 293-305.

فضل الله، يس بابكر أحمد (2022). مدى استخدام الأنظمة الالكترونية في إدارة العمليات الإدارية والتعليمية بالتعليم المفتوح بالتطبيق على جامعة السودان المفتوحة. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث 2(9)، 426-454. <https://doi.org/10.56989/benjk.v2i6.354.454>

كمال، حنان البدری؛ ومحمود، حنان عبد الستار (2022). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان- تصور مقترح. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، 100(100)، 135 – 228.

الهزاع، منار محمود (2021). دور استراتيجيات الإدارة المرئية في تحقيق الأداء المتميز في الجامعات الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة البلقاء التطبيقية. الأردن.

المراجع References

أبو سمعان، هبة محمد (2021). مستوى الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الجودة وسبل تحسينه [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

أبو مائلة، كوثر خميس (2014). إعادة هندسة الأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة في ضوء معايير الجودة الشاملة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر بغزة.

آل كردم، مفرح سعيد (2020). دور القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بمدارس التعليم العام بمدينة أبها الحضرية. مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة تبوك، 14(1)، 1 – 25.

بصيلي، أماني (2022). واقع تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم العام بمنطقة أبها الحضرية من وجهة نظر القيادات التربوية. مجلة العلوم التربوية والنفسية – غزة، 6(42)، 23 – 42. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E060222>

بعي، سعاد (2019). دور متطلبات جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الأداء المتميز للعاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا. مجلة البشائر الاقتصادية، 5(2)، 514-534.

البقعاوي، موضي مشرف (2019). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإدارات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية 3(24)، 1 – 25. <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M280119>

جلاب، احسان داهش (2014). العلاقة بين التوجه الريادي والريادة المستدامة: بحث ميداني في عينة من المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم في مدينة الديوانية. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية 16(2)، 22 – 58. الجمان، صفاء؛ ومطر، دعاء (2015م). السمات الابتكارية لدى المرشدين من وجهة نظر مندرء المدارس. مجلة دراسات البصرة، 10(19)، 121-151.

الحمادي، عدنان؛ وعويس، أحمد (2021). دور القيادة الرقمية في تعزيز الذكاء الاصطناعي. E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam Dan Sains 2021 (SAIS 2021). Universiti Sains Islam Malaysia

حمام، ياسمين عبد الله علي (2022). تصور مقترح لتطوير الأداء الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير الاعتماد والجودة [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.

الخالدي، مشعل خالد إسماعيل (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية. مجلة كلية التربية جامعة طنطا، 63(3)، 363-419.

الدجي، إيداع علي؛ وحمد، محمد حسن (2021). الدافعية الذاتية وعلاقتها بالأداء المتميز لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 29(2)، 35-64. <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.2/2021/2.64-35>

درويش، عبد الكريم (2016). إدارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات. دار وائل للنشر والتوزيع.

الذهلي، ربيع؛ والخروصي، حسين؛ والشعيلي، صالح (2021). درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 12(33)، 79-93. <https://doi.org/10.33977/1182-012-93-79> 003-007

رشيد، صالح عبد الرضا؛ والزيادي، صباح حسين (2013). دور التوجه الريادي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعات الفرات الأوسط. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية 15(2)، 198 – 233.

رملي، حمزة (2020). قياس الأداء الاستراتيجي لمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر: نموذج لقياس الأداء الاستراتيجي بالاعتماد على بطاقة الأداء

- [Unpublished Master's Thesis]. College of Graduate Studies, Al-Balqa Applied University. Jordan. (In Arabic)
- Ali, O., & Ismail, H. (2021). The reality of total quality management in educational institutions and its role in achieving outstanding performance. *Journal of Economic and Administrative Sciences in Algeria*, 27(126), 389-409. (In Arabic)
- Al-Juman, S., & Matar, D. (2015). The innovative characteristics of counselors from the point of view of school principals. *Journal of Basra Studies*, 10(19) 121-151.
- Al-Kardam, S. (2020). The role of digital leadership in achieving competitive advantage in public education schools in the urban city of Abha. *University of Tabuk Journal for Humanities and Social Sciences - University of Tabuk*, (14), 1-25. (In Arabic)
- Al-Khalidi, I. (2016). A proposed vision for developing administrative performance in educational institutions in light of the electronic management approach. *Journal of the Faculty of Education*, 63 (3), 363-419. (In Arabic)
- Al-Olayani, D. (2022). Digital leadership standards in higher education: A proposed scenario. *Journal of Educational Sciences*, 30(3), 411-440. (In Arabic). <https://doi.org/10.21608/ssj.2022.275321>
- Al-Sayed, A. (2015). Developing the professional development of faculty members in Egyptian universities in light of the Kirkpatrick model and key performance indicators (KPIs) to achieve outstanding organizational performance compared to some universities in the United States of America and the Kingdom of Saudi Arabia. *Fayoum University Journal of Educational and Psychological Sciences, Faculty of Education*, 5(3), 30-162. (In Arabic)
- Al-Shattabi, M. (2019) The mediating role of internal service quality in the relationship between excellence in service operations management and competitive advantage [Unpublished Ph. D Theses]. Sudan University of Science and Technology. (In Arabic)
- Al-Taie, Y. (2019). The impact of digital leadership on adopting organizational culture among employees working in the Najaf Governorate Education Directorate in Iraq. *Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, Arab Journal of Science and Research Publishing*, 6(3), 19-39. (In Arabic). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.B181218>
- Al-Youssef, A. (2021). Mechanisms for activating digital leadership in Saudi universities in light of the Kingdom's Vision 2030, *Tabuk University Journal of Humanities and Social Sciences*, 1(4). (In Arabic)
- Al-Zubaidi, K., & Al-Samarrai, S. (2019). The impact of governance in achieving outstanding performance - an applied study on a sample of private Iraqi universities. *International Journal of Quality Assurance - Zarqa University*, 2 (2), 128-141. (In Arabic). <https://doi.org/10.34028/ijqa/2/2/85>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: behavioural data analysis from university of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129. <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.4.8>
- واصلي، فاطمة علي محسن (2018). معايير التميز في مؤسسات التعليم العالي. *مجلة كلية التربية جامعة أسيوط*, 34(8)، 46-56.
- يحيوي، وعبد القادر؛ وبشري، عبالغني؛ ومولودي، عبد الغني (2021). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية. *مجلة آفاق العلمية*, 13(3)، 619 – 638.
- اليوسف، خلود بنت سعد بن عبد العزيز (2021). آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة (2030). *مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية*, 1(4)، 35-54.
- Abd almenem, S. A., Owda, R. O., Al-Hila, A. A., Abu Naser, S. S., & Al Shobaki, M. J. (2018). The performance efficiency of university education between reality and expectations. *International Journal of Academic Management Science Research (IJAMSR)*, 2(10), 66-76. <https://ssrn.com/abstract=3278080>
- Abdel Basir, I. (2021). Enhancing good management practices and their impact on the strategic performance of sports institutions. *Beni Suef Journal of Physical Education and Sports Sciences*, 3(6), 158-206. (In Arabic). <https://doi.org/10.21608/obsa.2020.128621>
- Abdel Qader, M., & Abdel Qader, M. (2018). Distinguished performance of a university professor: preparation - reinforcement - presentation - discussion and dialogue - verbal and non-verbal interaction – feedback. Dar Al-Taleem Publishing House. (In Arabic)
- Abu Mayla, K. (2014). Re-engineering university performance in Palestinian universities in the Gaza governorates in light of comprehensive quality standards [Unpublished Master's Thesis]. Al-Azhar University in Gaza. (In Arabic)
- Abu Samaan, M. (2021). The level of academic performance of faculty members in Palestinian universities in light of quality standards and ways to improve it [Unpublished Master's Thesis]. Islamic University of Gaza. (In Arabic)
- Al-Baqawi, M. (2019). The role of digital management in activating administrative communication among female administrators at the secondary level in the city of Hail. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 3(24), 1-25. (In Arabic). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.M280119>
- Al-Dajani, I., & Hamad, M. (2021). Self-motivation and its relationship to outstanding performance among employees in Palestinian universities in the southern governorates. *Journal of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 29(2), 35-64. (In Arabic). <https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.29.2/2021/2>
- Al-Dhuhli, R., Al-Kharusi, H., & Al-Shuaili, S. (2021). The degree to which school principals in the Sultanate of Oman employ digital leadership from the point of view of the principals themselves. *Al-Quds Open University Journal for Educational and Psychological Research and Studies*, 12(33), 79-93. (In Arabic). <https://doi.org/10.33977/1182-012-033-007>
- Al-Hammadi, A., Owais, A. (2021 AD). The role of digital leadership in promoting artificial intelligence. *E-Prosiding Seminar Antarabangsa Islam Dan Sains 2021 (SAIS 2021)*. Universiti Sains Islam Malaysia. (In Arabic).
- Al-Hazzaa, M. (2021). The role of visual management strategies in achieving outstanding performance in Jordanian universities

- Fadlallah, A. (2022). The extent of the use of electronics in managing open administrative and educational processes by application to the Sudan Open University. *Ibn Khaldun Journal of Studies and Research* 2(9), 426-454. (In Arabic). <https://doi.org/10.56989/benkj.v2i6.354>
- General administration of planning and development. (2021). Statistical Yearbook for Higher Education in Gaza Governorates 2020/2021. Date of access: 4/26/2022. Website: <https://www.mohe.ps/home/category/reports/> (In Arabic)
- Golam, J., & Mashta, M. (2022). The role of organizational culture in achieving strategic planning in the organization. *Horizons Journal of Science*, 7(1), 293-305. (In Arabic)
- Gudergan, G., Mugge, P., Kwiatkowski, A., Abbu, H., Hoeborn, G., & Conrad, R. (2021, June). Digital Leadership-Which leadership dimensions contribute to digital transformation success?. In 2021 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp1-8). IEEE.
- Gulab, D. (2014). The relationship between entrepreneurial orientation and sustainable leadership: field research in a sample of small and medium-sized organizations in the city of Diwaniyah. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*, 16(2), 22 – 58. (In Arabic)
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69. <http://dx.doi.org/10.4018/JMME.2020010104>
- Jalloh, A., & Ming, F. (2020). Determinants of employees outstanding performance in public corporations: strategic human resource management perspectives of organisational development and sustainability. *International Journal of Management and Humanities*, 5(1), 30-40. <http://dx.doi.org/10.35940/ijmh.A1125.095120>
- Kamal, B., & Mahmoud, S. (2022). Digital leadership as an approach to enhancing organizational flexibility among academic leaders at Aswan University - a proposed scenario. *Educational magazine of the Faculty of Education at Sohag University*, 100(100), 135 – 228. (In Arabic). <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.257358>
- Khan, S. (2016). Leadership in the digital age: A study on the effects of digitalisation on top management leadership (Unpublished Master Theses). Stockholm Business School.
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082-2677.
- Nasucha, Z., & Khotimah, I. (2020). outstanding educator performance: professional development in early childhood education. *Jurnal Pendidikan Usia Dini*, 14(2), 379-400. <http://dx.doi.org/10.21009/IPUD.142.15>
- Niță, V., & Guțu, I. (2023). The role of leadership and digital transformation in higher education students' work engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6), 5124. <https://doi.org/10.3390/ijerph20065124>
- O'Reilly, N. M., Robbins, P., & Scanlan, J. (2019). Dynamic capabilities and entrepreneurial university: A perspective on the knowledge transfer capabilities of universities. *Journal of Small Business & Atiyah, L., & Ghobash, F. R. (2020). Human capital and educated organizations and their impact on outstanding performance an analytical study of the views of a sample of employees of the faculties at the university of muthanna. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 17(3), 2298-2337.
- Ayasrah, O. (2018). Governance and strategy management. Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Baaji, S. (2019). The role of quality of work life requirements in achieving outstanding performance for employees in the Algerian economic institution: a case study of the arcodem media foundation. *Al-Bashaer Economic Journal*, 5(2), 514-534. (In Arabic)
- Barbary, W. (2020). The Relationship between business process management and organizational performance: An applied study on Telecom Egypt. *Journal Future of Social Sciences*, 2(1) 1-38. <https://doi.org/10.21608/fjssj.2020.157546>
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *Mis Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Bounfour, A. (2016). Digital futures, digital transformation. *Progress in IS*. Cham. Springer International Publishing, 10, 978-3. DOI: 10.1007/978-3-319-23279-9
- Busaili, A. (2022). The reality of implementing digital leadership in public education schools in the Abha urban area from the point of view of educational leaders. *Journal of Educational and Psychological Sciences - Gaza*. 6(42), 23 – 42. (In Arabic). <https://doi.org/10.26389/AJSRP.E060222>
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938, 1 – 21. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Daniëls, E., Hondeghem, A., & Dochy, F. (2019). A review on leadership and leadership development in educational settings. *Educational Research Review*, (27), 110 – 125. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.02.003>
- Darwish, A. (2016). Total quality management: concepts and applications. (D.T) Dar Wael for Publishing and Distribution. (In Arabic)
- Devadhasan, B. D., Meyer, N., Vetrivel, S., & Magda, R. (2021). The mediating role of person-job fit between work-life balance (wlb) practices and academic turnover intentions in india's higher educational institutions. *Sustainability*, 13(19), 2071-1050. <https://doi.org/10.3390/su131910497>
- Doyé, T. (2022). Digital leadershipIn Digitalisierung in Industrie-, Handels-und Dienstleistungsunternehmen,257-281. Springer Gabler, Wiesbaden.
- Dzinekou, J. Y., & Arasa, R. (2018). Managerial capabilities and private university performance in kenya. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 2(8), 141-149.
- Efendi, S., & Rahardja, E. (2021). The role of intellectual capital, intrinsic motivation and competence on service performance: Empirical studies at Jakarta private universities. *International Journal of Science and Society*, 3(3), 170-185. <http://dx.doi.org/10.54783/ijssoc.v3i3.363>

- public universities. *Sustainability*, 13(7), 4082. <https://doi.org/10.3390/su13074082>
- Wasli, M. (2018). Standards of excellence in higher education institutions. *Journal of the Faculty of Education, Assiut University*, 34(8), 46-56. (In Arabic)
- Yahyaw, A., Bishri, A., & Mouloudi, A. (2021). Intellectual capital and its role in achieving the strategic performance of human resources in economic institutions. *Afaq Scientific Journal*, 13(3), 619-638. (In Arabic)
- Yusof, M., Yaakob, M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *Int. J. Innov. Technol. Explor. Eng*, 8(9), 1481 - 1485. <http://dx.doi.org/10.35940/ijitee.I8221.078919>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 2628 - <https://doi.org/10.3390/ijerph161426282640>.
- Entrepreneurship, 31(3), 243-263. <https://doi.org/10.1080/08276331.2018.1490510>
- Offiong, A., Okon, F., & Usen, S. (2016). Quality assurance and the assurance of quality in vocational education in nigeria. *international journal of educational benchmark (IJEB)*, 5(3), 1-13.
- Oibadati, D., Abdelhak, K., & Adis, A. (2020). Search for its scientific concept and methods. *Dar Al-Fikr for publishing, printing and distribution*. (In Arabic)
- Privette, G. (1983). Peak experience, peak performance, and flow: A comparative analysis of positive human experiences. *Journal of personality and social psychology*, 45(6), 1361. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0022-3514.45.6.1361>
- Promsuwan, P., Wichitputchraporn, W., Niyamabha, A., Prachongchit, S., Sakulthanasakdi Moore, K., & Koedsuwan, S. (2019). A model of digital leadership development for principals of small size schools under the office of the basic education commission. *Asian Political Science Review*, 3(2), 96 - 104.
- Ramli, H. (2020). Measuring the strategic performance of the sidal pharmaceutical industry complex in Algeria: A model for measuring strategic performance based on the third-generation balanced scorecard. *Journal of Strategy and Development*, 12(7), 297-323. (In Arabic)
- Rashid, A., Al-Zayadi, H. (2013). The role of entrepreneurial orientation in achieving outstanding university performance: An analytical study of the opinions of university leaders in a sample of faculties of the Middle Euphrates universities. *Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences*. 15(2), 198 – 233. (In Arabic)
- Rawazqi, M. (2018). The Japanese model of operations management, the basic pillars and ingredients for success. An exploratory study of a group of Algerian institutions [Unpublished Ph. D Theses]. Hajj Lakhdar University in Algeria. (In Arabic)
- Sahyaja, C., & Rao, S. (2018). New leadership in the digital era a conceptual study on emotional dimensions in relation with intellectual dimensions. *International Journal of Civil Engineering and Technology*, 9(1), 738-747.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1 - 6.
- Thatrak, D. (2021). Human capital orientation, employee creativity development, organizational innovation capabilities, and outstanding performance of smes businesses in thailand. *International Journal of Economics & Business Administration (IJEBA)*, 9(2), 126-142.
- Thomson III, N. B., Rawson, J. V., Slade, C., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership: a review of the current and relevant literature for academic radiologists. *Academic radiology*, 23(5), 592-599. <https://doi.org/10.1016/j.acra.2016.01.010>
- Toduk, Y., & Gande, S. (2016). What's next in Turkey. A New Leadership Model for Connected Age.
- Wang, T. C., Phan, B. N., & Nguyen, T. T. T. (2021). Evaluating operation performance in higher education: the case of vietnam