

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام، في مؤسسات التعليم العالي

د. أمنية عبد الرحمن توفيق الديب*

الملخص:

تواجه مؤسسات التعليم العالي في العصر الحالي تحديات كبيرة، في ظل تسارع وتيرة التغيرات التقنية والرقمية، وأصبح التحول الرقمي، ضرورة ملحة لمواكبة التطورات العالمية، وتحقيق أهداف التنمية المستدامة في هذا القطاع، وتعد إدارة التغيير التنظيمي عاملاً حاسماً في تحقيق التحول المستدام لهذه المؤسسات؛ لذا يتطلب التنفيذ الناجح للتحول الرقمي من قبل مؤسسات التعليم العالي؛ إعادة هيكلة نظمها، واستراتيجياتها الاتصالية، وتطوير بيئات العمل الداخلية، والتواصل الداخلي الاستراتيجي، وكسب العاملين بوصفهم مجموعات مصالح داخلية؛ لذا تسلط هذه الدراسة، الضوء على أهمية التواصل الداخلي الفعال والاستراتيجي مع الجمهور الداخلي، في أثناء تطبيق مشاريع التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وتقييم مدى فاعلية الاتصالات المؤسسية، في نجاح إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، والتعرف على العوامل المؤثرة على إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي، واعتمدت الدراسة، على منهج المسح باستخدام الاستقصاء على عينة من الجمهور الداخلي للمؤسسات محل الدراسة، أداة لجمع البيانات؛ لمعرفة تصوراتهم عن الاتصالات الداخلية، وتأثيرها على فاعلية إدارة التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية في مصر، وأشارت النتائج إلى:

- وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية، بين فاعلية الاتصالات المؤسسية، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام، في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
 - وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة القوة، بين الأساليب التي تتبعها الجامعة، للتعامل مع مقاومة التغيير ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام، داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
 - أن الجامعات الحكومية محل الدراسة، تبذل جهوداً متكاملة وفعالة، في تطبيق خطوات نموذج كوتر لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي.
 - أن أبرز معوقات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، تتمثل في ضعف مشاركة جميع العاملين بالجامعة في برامج التغيير، واقتصارها على الإدارة العليا، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير نحو التحول الرقمي.
- الكلمات المفتاحية:** إدارة التغيير – التحول الرقمي المستدام – مؤسسات التعليم العالي – الاتصالات المؤسسية.

* المدرس بقسم الاتصال التسويقي المتكامل- كلية الإعلام - جامعة المنوفية.

Evaluating the effectiveness of corporate communications in Organizational change management, towards sustainable digital transformation, in higher education institutions

Dr.Omnia Abd El-Rahman Tawfiq El-Deeb *

Abstract:

Higher education institutions today face major challenges amid the accelerating pace of technological and digital transformations. Digital transformation has become an urgent necessity to keep pace with global developments and achieve sustainable development goals in this sector. Organizational change management is considered a decisive factor in achieving sustainable transformation within these institutions. Therefore, the successful implementation of digital transformation in higher education institutions requires restructuring their systems, communication strategies, developing internal work environments, adopting strategic internal communication, engaging employees as internal stakeholders, Accordingly, this study sheds light on the importance of effective and strategic internal communication with internal audiences during the implementation of digital transformation projects in higher education institutions. It also evaluates the effectiveness of institutional communications in ensuring the success of change management toward sustainable digital transformation and identifies the factors influencing change management in higher education institutions. The study adopted the survey method through a questionnaire administered to a sample of the internal audience of the institutions under study as a tool for data collection, to understand their perceptions of internal communication and its impact on the effectiveness of change management toward digital transformation in higher education institutions in Egypt. The results indicated that:

* Lecturer, Department of Integrated Marketing Communication ,Faculty of Mass Communication, Menofia University

- There is a strong, positive correlation between the effectiveness of corporate communications and the success of organizational change management toward sustainable digital transformation in public higher education institutions.
- There is a positive, medium-strength correlation between the methods used by universities to address resistance to change and the success of organizational change management toward sustainable digital transformation within public higher education institutions.
- The public universities under study are making integrated and effective efforts to implement the steps of the Kotter Model for Change Management toward digital transformation.
- The most prominent obstacles to change management toward sustainable digital transformation are the weak participation of all university employees in change programs, which is limited to senior management, and the lack of financial and moral support for change programs toward digital transformation.

Keywords: Change Management – Sustainable Digital Transformation – Higher Education Institutions – Institutional Communications.

المقدمة:

في ظل التحولات العالمية المتسارعة في مجال التكنولوجيا، وفي ضوء رؤية مصر 2030 للتنمية المستدامة، التي تهدف إلى تحقيق تحول شامل، في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية، مستندةً إلى الابتكار والتكنولوجيا الحديثة؛ لتحقيق التنمية المستدامة، يُعدُّ التحول الرقمي أحد المحاور الرئيسية لرؤية مصر 2030؛ حيث يسهم في تحسين جودة الحياة، وتعزيز الكفاءة الحكومية، وتنمية الاقتصاد الرقمي، واتخذت فكرة "التحولات نحو الاستدامة"، مكانة مركزية متزايدة في أبحاث الاستدامة العالمية في السنوات الأخيرة؛ لذا تهدف الحكومة إلى تشجيع الابتكار، وتسريع عملية التحول الرقمي في جميع القطاعات، بما في ذلك قطاع التعليم العالي؛ حيث شهدت مؤسسات التعليم العالي في السنوات الأخيرة، تحولات متسارعة في بنائها التشغيلية والأكاديمية؛ نتيجة التطورات الرقمية المتلاحقة، والتغيرات العالمية التي فرضت ضرورة تبني استراتيجيات التحول الرقمي بوصفها خيارًا استراتيجيًا لا غنى عنه، ولم يعد التحول الرقمي خيارًا تقنيًا بحثًا، بل أصبح عملية تنظيمية شاملة، تتطلب إعادة هيكلة في السياسات، والعمليات، والثقافة المؤسسية.

في هذا السياق، يُعدُّ الاتصال المؤسسي، أحد المراكز الحيوية، التي تدعم قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات التغيير نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي؛ حيث يُسهم الاتصال الفعال في بناء التوافق الداخلي، وتقليل مقاومة التغيير، وضمان انخراط العاملين في مسار التطوير، كما أن ضعف كفاءة الاتصال المؤسسي؛ قد يعرقل جهود التغيير، ويزيد الفجوة بين القيادات والعاملين.

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، فإن نجاح هذا التحول، يظل مرهونًا بمدى كفاءة الاتصالات المؤسسية في إدارة التغيير التنظيمي، كما تواجه مؤسسات التعليم العالي تحديات كبيرة، في مواكبة التطورات الرقمية المتسارعة؛ مما يفرض عليها إعادة هيكلة نظمها وأساليبها التعليمية والإدارية؛ لتلبية متطلبات العصر الرقمي، ومع هذا التحدي، تظهر الحاجة الماسة لإدارة التغيير التنظيمي، بوصفه أداة أساسية؛ لضمان نجاح التحول الرقمي، وتحقيق الاستدامة، ولا يقتصر إدارة التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي على تغيير النظم التقنية وتبني التكنولوجيا الحديثة فقط، بل يتطلب تغييرًا جذريًا في ثقافة تلك المؤسسات، وتطوير استراتيجيات تعليمية جديدة، وتعديل الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى تدريب الكوادر البشرية؛ لتواكب هذه المتغيرات، وتحسين الأداء الأكاديمي والإداري؛ مما يسهم في تحقيق التحول المستدام.

وعلى الرغم من أن القيادات في مؤسسات التعليم العالي، مسؤولون عن تخطيط وتنفيذ وقيادة مبادرات التغيير؛ فإن بعض القادة، يفتقرون إلى الاستراتيجيات اللازمة لتنفيذ مبادرات التغيير بنجاح؛ بسبب افتقار المعرفة، والاعتماد على الاستراتيجيات غير الفعالة، كما تفشل بعض المؤسسات في مبادرات التغيير التنظيمي الخاصة بها؛ بسبب الفشل في إشراك العاملين بها في عملية التغيير؛ بالإضافة إلى أن مقاومة التغيير، تؤثر على نجاح إدارة

التغيير، وبناء على ذلك؛ يجب إعادة تقييم الأساليب التقليدية لإدارة التغيير التنظيمي، ومحاولة التكيف مع بيئات الأعمال العالمية المتغيرة، والتنفيذ الناجح لمبادرات التغيير؛ لتحقيق الاستدامة، والبقاء للمؤسسات على المدى الطويل، ولابد من فهم أهمية مشاركة مجموعات المصالح في عملية إدارة التغيير؛ إذ يقوم العاملون بالمؤسسة، بصفتهم مجموعات مصالح داخلية بدور حيوي، في نجاح عملية التغيير في المؤسسة أو فشلها.

من هنا، تبرز أهمية دراسة الاتصالات المؤسسية، ودورها في دعم التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام، في مؤسسات التعليم العالي، بوصفها إحدى الأدوات التي تسهم في تخطيط وتنفيذ التحولات الرقمية بنجاح؛ وبالتالي تحقيق تحول مستدام، يتناسب مع احتياجات المستقبل.

قضية الدراسة:

تواجه مؤسسات التعليم العالي، في الوقت الراهن، ضغوطاً متزايدة؛ للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي؛ من خلال التحول إلى نماذج تشغيل رقمية أكثر كفاءة واستدامة، وعلى الرغم من توافر البنية التحتية التقنية لدى العديد من هذه المؤسسات، فإن النجاح في تحقيق تحول رقمي فعال ومستدام؛ يظل مرهوناً بجوانب إدارية وتنظيمية، وتتضمن الاستدامة التنظيمية، مشاركة القيادات في تنفيذ مبادرات التغيير، إلا أنهم يواجهون تحديات في أثناء عملية التغيير، وقد لا يمكنهم إدارة استراتيجيات التغيير وتنفيذها بنجاح، في ظل البيئات التنظيمية المتغيرة؛ ومن هنا تبرز أهمية التعرف على مدى تأثير الاتصالات المؤسسية على إدارة التغيير، وتحديد العوامل التي تسهم في نجاح عملية إدارة التغيير، أو تعيقها. في هذا الإطار؛ تتمثل مشكلة الدراسة في " رصد كفاءة اتصالات إدارة التغيير بمؤسسات التعليم العالي الحكومية، نحو التحول الرقمي المستدام، وذلك؛ من خلال التعرف على فاعلية الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير، وتحديد الاستراتيجيات الأكثر فاعلية لإدارة التغيير؛ لتحقيق التحول الرقمي المستدام، والتعرف على التحديات التي تواجه القادة، في اتصالات إدارة التغيير، والانتقال نحو التحول الرقمي المستدام".

أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

- تتبع أهمية الدراسة؛ من إسهامها في إثراء الأدبيات العلمية في مجالات الاتصالات المؤسسية، وإدارة التغيير التنظيمي، والتحول الرقمي المستدام، وهو مجال لا يزال بحاجة إلى المزيد من الدراسات المتخصصة، خاصة في المؤسسات التعليمية العربية.
- تُقدم الدراسة إطاراً نظرياً وتحليلياً؛ لفهم العلاقة بين كفاءة الاتصال المؤسسي لإدارة التغيير والتحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي؛ مما يُسهم في بناء نماذج تفسيرية، تساعد الباحثين في تطوير دراسات مستقبلية أكثر عمقاً وشمولية في هذا المجال.

- تُعدُّ نتائج هذه الدراسة، ذات فائدة مباشرة لصنّاع القرار وقادة مؤسسات التعليم العالي؛ حيث تساعدهم في تشخيص مستوى كفاءة منظومة الاتصال الداخلي لديهم، وتحديد مدى تأثيرها في إنجاح عمليات التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، كما تُسهم الدراسة في تطوير استراتيجيات اتصالية فعّالة؛ تدعم التوافق المؤسسي، وتُقلل من مقاومة التغيير، وتعزز من جاهزية الكوادر البشرية للتكيف مع التحولات الرقمية؛ بما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري لمؤسسات التعليم العالي.

أهداف الدراسة:

انطلاقاً من قضية الدراسة وأهميتها؛ تسعى الدراسة الحالية؛ إلى تحقيق مجموعة من الأهداف على النحو التالي:

1. قياس مستوى كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير، كما يُدركه العاملون وأعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي، من حيث فعاليتها في دعم عمليات التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي.
2. تقديم إطار عملي لإدارة التغيير، يسهم في تحسين استعداد مؤسسات التعليم العالي للتحول الرقمي المستدام.
3. التعرف على كيفية مواجهة مؤسسات التعليم العالي للمتطلبات المتزايدة للتحول الرقمي، وفهم كيفية استخدام أساليب إدارة التغيير؛ لتحقيق التحول المستدام، في ظل البيئة الرقمية المتغيرة باستمرار.
4. تحديد آليات واستراتيجيات اتصالية، تسهم في تحسين إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي.
5. تحديد العوامل التي تؤثر في نجاح إدارة التغيير، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي.
6. تحليل التحديات التي تواجه مؤسسات التعليم العالي، في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام.

الإطار المعرفي للدراسة:

إدارة التغيير التنظيمي(Organizational Change Management) :

التغيير هو أي عملية تغيير إداري تنتهجها المنظمة وغالباً ما يكون الهدف من هذا التغيير؛ هو تطوير المنظمة، أو تغيير اضطراري؛ من أجل التكيف مع الظروف التي تحيط بالمنظمة، كأوضاع سوق العمل، أو القوانين السائدة في العمل.⁽¹⁾

وتأتي قوى التغيير الرئيسية من داخل المنظمة وليس من خارجها؛ بمعنى أن الفعل الإداري للمنظمة، متمثلاً بالمديرين؛ هو الذي يؤدي إلى هذا التغيير، فالتغيير يبدأ بإدراك

المديرين له⁽²⁾ ، ويمكن قياس إدارة التغيير؛ من خلال تقييم ما إذا كانت رؤية التغيير قد تحققت داخلياً وخارجياً.⁽³⁾

مفهوم إدارة التغيير التنظيمي المخطط:

هو مصطلح إداري، يقصد به إجراء تغيير في طريقة العمل، أو إدارة المؤسسة؛ من خلال خطة واضحة المعالم، كما أن الهدف منه؛ مواكبة التغيرات والتطورات الحديثة في محيط العمل؛ لغرض الارتقاء بالإنتاجية، وكفاءة العمل في المؤسسة.⁽⁴⁾

أهداف التغيير التنظيمي:

تتمثل أهداف التغيير التنظيمي في:⁽⁵⁾

1. تحقيق تفاعل بين الأفراد بالمنظمة وتنمية قدراتهم واستعداداتهم.
2. توسيع فرص التفكير القادر على تشخيص المشكلات والبحث عن حلول جديدة لمواجهتها.
3. العمل على إيجاد التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية؛ وبالتالي زيادة درجة الانتماء للمنظمة وأهدافها.
4. إحداث التطوير التنظيمي في المنظمة.
5. إدخال التكنولوجيا الحديثة إلى المنظمة، وإجراء التعديلات اللازمة لإنجاح التغيير التقني في المنظمة.
6. تطوير إجراءات العمل اللازمة في المنظمة، بشكل يساعد على تبسيطها وتسريعها.
7. زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة.
8. مساعدة الإدارة على تحقيق خطط التنمية، واستيعاب معطيات ثقافة العصر.

متطلبات إدارة التغيير ومهامها وقيادتها:

تشتمل متطلبات إدارة التغيير، على " صياغة الرؤية- التخطيط الجيد، ووجود الاستراتيجية- القيادة والدعم- الاتصال الفعال- التحفيز، والإلهام، والرؤية المشتركة- التدريب والتطوير- قناعة القيادة بالتغيير والالتزام بها".⁽⁶⁾

1. صياغة الرؤية: تتم من خلال عملية تحديد ووضع رؤية مستقبلية، واضحة، وملهمة للمنظمة أو الفريق، في أثناء عملية التغيير، فالقادة الذين يقومون بتوصيل وتوضيح الرؤية لموظفيهم (أي السلوك القيادي الموجه نحو التحول الرقمي)، يوفر الأساس لبناء فهم الموظفين للحاجة إلى التغيير التنظيمي، ويمكن للقادة أيضاً، تقليل مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي؛ من خلال رسم رؤية إيجابية للمستقبل، تقنع الموظفين برؤية التغيير التنظيمي بوصفه فرصة وليس تهديداً.⁽⁷⁾

2. **التخطيط الجيد ووجود الاستراتيجية:** يتوجب على القائد؛ أن يربط التغيير المراد فعله، بالاستراتيجية التي تقوم عليها المنظمة، ويكونُ مكملاً للرؤية، ويجب وضع خطة تفصيلية لعملية التغيير.

3. **القيادة والدعم:** يجب أن يُظهر القائد صلابته، وقوة قيادته، ودعمه الكامل لعملية التغيير في المنظمة.

4. **الاتصال الفعال:** وهو من العوامل التي تسهم في إنجاح عملية التغيير؛ فيجب التواصل المستمر والفعال، وتبادل الأفكار مع جميع أفراد المنظمة؛ لتوضيح أهداف التغيير، وأهميته، وفوائده؛ ليكونَ متصلاً برؤية المنظمة.

5. **التحفيز والإلهام والرؤية المشتركة:** ينشأ الإلهام؛ من ارتباط أهداف المنظمة بأهداف الأفراد، ومن خلال تحقيق إنجازات على المدى القصير، ويبين مصداقية القائد.

6. **التدريب والتطوير:** يلزم توفير التدريب والتطوير المناسبين للعاملين في المنظمة، والذين سيتأثرون من التغيير؛ ذلك لأن التغيير؛ يتطلب استحداث المهارات وتحسينها، كما يتطلب التغيير الفعال؛ تدريب وتطوير القادة الحاليين، في المهارات المتعلقة بالتغيير، مع التركيز على كيفية التعامل مع التغيير بأنفسهم، وكيفية إدارة التغيير بفعالية، من منظور موظفيهم.

7. **اقتناع القيادة بالتغيير والالتزام بها:** أي اقتناع القيادة؛ بضرورة الحاجة للتغيير، ومواكبة المتغيرات العالمية والمحلية، ومؤازرة رؤية التغيير؛ من خلال إيصالها لجميع المستويات الإدارية في المنظمة، ويرتبط التزام العاملين بالتغيير، بالدعم الذي يقدمه لهم مديروهم لتنفيذ التغيير، وقد يتداخل بُعد الالتزام بالتغيير، مع بُعد ثقة متلقي التغيير في القادة.⁽⁸⁾

الاتصال الداخلي الاستراتيجي خلال إدارة التغيير:

يُعرّف الاتصال الداخلي؛ بأنه "تدفق التعليمات، و التوجيهات، و القرارات، من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي البيانات والمعلومات منهم، في صورة تقارير، أو مذكرات، أو اقتراحات، أو غيرها؛ بهدف اتخاذ قرار معين"⁽⁹⁾، وتعتبر الاتصالات، ضمن مفهوم التغيير التنظيمي المصدر الرئيسي لنقل المعلومات بين الأفراد؛ لهذا كانت أهم صفة، يجب أن يتمتع بها القائد في المؤسسة؛ هي القدرة على الاتصال مع الأفراد بشكل فعال، ويتوقف ذلك؛ على قدرة القائد على نقل المعلومة إلى المرؤوس، أو بالعكس، وعلى طريقة النقل المستخدمة، وضمن هذا المفهوم، فإن الاتصال الفعال؛ سوف يحدث، ومنه يتم تقبل الرسالة من قبل الأفراد، وينتج عن هذا التقبل؛ تغيير في سلوكهم واتجاهاتهم⁽¹⁰⁾، فالإتصال الداخلي الفعال، يُمكن العاملين، ويمنحهم مساحةً للتعبير عن آرائهم، وفهم مسؤولياتهم في المؤسسة بشكل صحيح، والتعبير عنها بوضوح؛ لذا تحتاج المؤسسات إلى الاستثمار، في جهود الاتصال الداخلي الاستراتيجي الجيدة؛ للسماح لموظفيها بالانخراط وفهم مهمة المؤسسة بشكل أفضل، وخاصة في أثناء التغيير التنظيمي.⁽¹¹⁾

أهداف الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير:

يتمحور الهدف الرئيس من الاتصال التنظيمي؛ في إبلاغ العاملين بالمهام المنوطة بهم، وبالسياسات المتبعة في المؤسسة، فالاتصالات خلال عملية التغيير، تسهم في الحد من مقاومة التغيير من قبل العاملين، وحينما تنخفض حدة المقاومة؛ فإن جهود التغيير؛ تصبح أكثر فاعلية، وهناك خمسة أهداف رئيسة للاتصال الفعال خلال عملية التغيير، هي: (12)

1. التأكد من وضوح وتناغم الرسائل التي تطلقها الإدارة حول رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

2. تحفيز العاملين، وإثارة حماسهم، وتعزيز التزامهم تجاه التوجه الجديد للمنظمة.

3. تشجيع العاملين وإفساح المجال للمشاركة في عملية التغيير.

4. الحد من حالات عدم التأكد، وسوء الفهم، التي تؤثر في إنتاجية العاملين.

5. تأكيد توافق العاملين مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ولكي تتحقق هذه الأهداف؛ ينبغي على المديرين؛ اختيار طرق فعالة للتواصل بشأن التغيير؛ فيجب على الإدارة العليا بالمنظمة، أن توضح أسباب التغيير، والتواصل على الفور، بشأن الحاجة إلى التغيير عبر قنوات متعددة، ويجب أن يكون التواصل واضحاً، وأن يتلقى العاملين الاتصالات من المديرين، كما ينبغي على المديرين، مواصلة التواصل الواضح طوال فترة التغيير، ويتبع المديرين خمسة مبادئ توجيهية عند التواصل هي:

"تغيير الأحداث- تخصيص الرسالة لجماهير مختلفة- استخدام النبرة المناسبة في الرسالة- تشجيع العاملين على تقديم الملاحظات- القيادة بالقوة وتوصيل الرسالة بالطريقة الصحيحة"، فالعاملون الذين يتلقون المعلومات المناسبة في الوقت المناسب؛ يكون لديهم حاجة كبيرة للإنجاز، ويكونون أكثر استعداداً للمشاركة في التغيير التنظيمي. (13)

المتطلبات الأساسية الواجب توافرها لنجاح عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي: (14)

- توافر إدارة التغيير والرغبة في التطوير.
- توافر الإمكانيات البشرية والمادية، التي تمكن من تحقيق التغيير المنشود.
- توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات، وعمليات التطوير المتعددة والنوعية.
- تعزيز مشاركة العاملين (الكادر الأكاديمي والإداري) في القرارات التطويرية.
- توافر قاعدة بيانات جيدة بالجامعة؛ بحيث تسهم في اتخاذ قرارات تغييريه فعالة.

استجابة العاملين بمؤسسات التعليم العالي للتغيير التنظيمي:

تصنف استجابات العاملين للتغيير التنظيمي إلى ثلاثة مكونات: الاستجابات العاطفية، والمعرفية، والسلوكية؛ إذ تشمل الاستجابات العاطفية، مشاعر إيجابية، أو سلبية،

والاستجابات المعرفية، هي التقييمات والمعتقدات، في حين تشير الاستجابات السلوكية؛ إلى سلوكيات، أو نيات واضحة للتصرف، في سياق التغيير التنظيمي.⁽¹⁵⁾

إدارة التغيير التنظيمي من أجل الاستدامة: (16)

غالبًا ما يتم تعريف التنمية المستدامة، على أنها "القدرة على ضمان تلبية احتياجات الحاضر دون المساس، بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها الخاصة"⁽¹⁷⁾، لذلك نجد أن إدارة التغيير التنظيمي؛ تُعنى بالعوامل التي تُشكل عمليات التغيير، وتؤثر عليها داخل المؤسسات، بينما تُركز إدارة التغيير التنظيمي؛ من أجل الاستدامة، تحديدًا على التغييرات التنظيمية نحو التنمية المستدامة؛ مما يُبرز الحاجة إلى تغيير مُنسق في التكنولوجيا، وأنظمة الإدارة، والثقافات التنظيمية، والتوافق بين مستويات الفرد، والجماعة، والمؤسسة عند السعي إلى تنفيذ التغييرات، وبالتالي، "تتطلب تغييرات الاستدامة المؤسسية طويلة الأمد، تغييرات تدريجية في الهيكل التنظيمي، والعمليات، والإدارة، وتطوير رؤية الاستدامة للمستقبل، ومقترحات لكيفية تحقيق ذلك، بالإضافة إلى التغييرات في الأنماط العقلية".

وتبدأ تحولات الاستدامة، بتقييم المشكلات، والمخاطر، والتحديات، والفرص، ويتطلب مثل هذا التقييم؛ تحليلات شاملة من قبل المتخصصين، بالإضافة إلى تطوير فهم قوي، يوضح الطريق للتحول المستدام؛ كما يجب على المؤسسات؛ التركيز على جمع الحقائق؛ لتشخيص ما إذا كانت هناك حاجة إلى التغيير، بالإضافة إلى تحديد ما إذا كانت المنظمة التي تخطط للتحول، جاهزة للتغيير في اتجاه الاستدامة؛ إذ يُعد أحد الجوانب الرئيسية للاستعداد؛ هو قدرة القيادة العليا، على توجيه التغيير وتنفيذه، فلا يمكن البدء بالتحول المستدام، دون قرارات القادة، وكبار المديرين، وأن يكون التغيير مخططًا له، ويتطلب قرارات مؤثرة من الإدارة العليا.⁽¹⁸⁾

استراتيجيات إدارة التغيير التنظيمي:

وضع عدد من الباحثين مجموعة من الاستراتيجيات، التي تمكن المؤسسات، من إحداث التغيير التنظيمي، وذلك وفق بعض الاستراتيجيات التالية:

1. التواصل مع العاملين بشأن التغيير.
2. تلقي الدعم والالتزام المفتوح من الإدارة.
3. التركيز على ثقافة المنظمة،
4. استخدام المديرين والمشرفين بوصفهم وكلاء للتغيير.
5. إشراك العاملين في قرارات التغيير.
6. الاستماع إلى مخاوف العاملين بشأن التغيير.
7. مكافأة السلوك الجديد.
8. استخدام التدريب لإعداد العاملين والقادة للتغيير.

9. بناء الثقة لزيادة التأييد، وتضمنت معظم الاستراتيجيات استراتيجيات فرعية، تصف كيفية تنفيذ المشاركين للتغيير؛⁽¹⁹⁾ أحد تلك الاستراتيجيات، استراتيجية المشاركة، التي تهدف إلى الاهتمام بالموارد البشرية، وإتاحة الفرصة لهم؛ للمشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، وتأخذ هذه الإستراتيجية أحد المجالين:

- **المجال الأول:** تقوم الإدارة بتحديد المشكلة، ثم طرح البدائل، والطلب بمشاركة العاملين في اختيار البديل الأمثل، وفي هذه الحالة؛ يقتصر دور العاملين، على اختيار البديل، الذي تطرحه الإدارة العليا للمنظمة.

- **المجال الثاني:** تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً؛ حيث تقوم الإدارة مع العاملين، بتحديد المشكلة، وطرح البدائل، واختيار الأنسب لهدف التغيير.⁽²⁰⁾

مقاومة التغيير التنظيمي وطرق الحد منها:

مقاومة التغيير؛ هي القوى التي تقاوم، أو تعيق تنفيذ برامج التغيير، والمتعلقة بالعاملين، كالخوف من المجهول، وغموض التغيير، واختلال الروتين، وفقدان المزايا المكتسبة، وتهديد المنصب الوظيفي، وتهديد الأمن الوظيفي، وإعادة توزيع السلطة، وتوتر العلاقات الاجتماعية، والالتزام بالقيم والثقافة الراهنة.⁽²¹⁾

وهناك العديد من العوامل، التي تؤثر على قبول التغيير، مثل عملية التغيير (جودة التواصل، والدعم الذي يقدمه القادة، وموقف الإدارة العليا)، ومناخ التغيير (الثقة في القيادة)، والاستعداد للتغيير (الاستعداد العاطفي والنفسي، والمعرفي).⁽²²⁾ كما يعتبر الافتقار إلى دعم القيادة؛ أحد الأسباب الرئيسية، التي تدفع المستخدم إلى مقاومة قبول التغيير، كما يقاوم العاملون التغييرات؛ لأن لديهم ميلاً متأصلاً للحفاظ على الوضع الراهن، بالإضافة إلى ذلك، فإن الأسباب الأخرى، التي تدفع العاملين أيضاً، إلى الالتزام بالنظام القديم الحالي، تشمل تجنب الندم، والقيود النفسية، والخوف من تعلم أشياء جديدة، فالأفراد يفضلون عدم حدوث أي تغيير، يزعزع الوضع الراهن، ما لم يتم التأكد من أن الفوائد تفوق المخاطر.⁽²³⁾

لذا يُعد دور القيادة أمراً بالغ الأهمية؛ إذ يستطيع القادة، إقناع العاملين بقبول التغيير؛ من خلال التواصل الفعال، ودعم مخاوف العاملين، وإشراكهم في قرارات التغيير، فإشراك العاملين في عمليات إدارة التغيير؛ يقلل من فرص المقاومة، ويزيد من فرص نجاح تنفيذ التغيير؛ لأن العاملين، يقدمون رؤية قيمة، خاصة بالمهام التي يؤدونها، ويمكن إشراك أصحاب المصلحة الداخليين في إدارة التغيير؛ من خلال التواصل التنظيمي الفعال؛ إذ يحفز أصحاب المصلحة الداخليين، على أخذ زمام المبادرة في إحداث التغيير، والمشاركة في تطوير وتبني العمليات التنظيمية المتغيرة.⁽²⁴⁾ لذا يتطلب التنفيذ الناجح للتغيير من قبل المنظمات، مشاركة العاملين، وتأييدهم باعتبارهم أصحاب مصلحة داخليين أساسيين.

التحول الرقمي المستدام (Sustainable Digital Transformation)

لا يقتصر مفهوم التحول الرقمي من منظور استراتيجي ومستدام، على تبني التكنولوجيا فقط، بل يشمل إعادة تصميم العمليات، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة، وضمان استمرارية التطوير، في ضوء المتغيرات الرقمية.

مفهوم التحول الرقمي:

يشير التحول الرقمي؛ إلى "التغيير الذي تدعمه تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات من خلال رقمنة المنتجات، والخدمات، والعمليات الأساسية، ونقاط اتصال العملاء ونماذج الأعمال"⁽²⁵⁾

ويعرّف التحول الرقمي؛ على أنه "عملية، تهدف إلى تحسين كيان ما، عن طريق إحداث تغييرات كبيرة في خصائصه؛ من خلال مجموعات من تقنيات المعلومات والحوسبة والاتصالات".⁽²⁶⁾

كما يُعرّف التحول الرقمي في القطاع العام، على أنه عملية مستمرة، لاستخدام التكنولوجيا من قبل المؤسسات العامة؛ لتعزيز تقديم الخدمات، وجعلها أكثر كفاءة وفي متناول المواطنين؛ من خلال تغيير العمليات التنظيمية والهيكل والثقافة؛ وزيادة خلق القيمة؛ من خلال تمكين الإنتاج المشترك، وإشراك المواطنين، وأصحاب المصلحة.⁽²⁷⁾

مفهوم التحول الرقمي المستدام: sustainable digital transformation

التحول الرقمي المستدام؛ هو عملية إعادة تشكيل الاستراتيجية الأساسية للمنظمة؛ لمواءمة التقنيات الرقمية الجديدة مع أهداف الاستدامة.⁽²⁸⁾

أبعاد التحول الرقمي:

ينبغي أن تتضمن استراتيجيات التحول الرقمي، أربعة أبعاد رئيسية: (أ) الاستخدام الاستراتيجي للتكنولوجيات الجديدة؛ (ب) التغييرات في خلق القيمة، الناجمة عن التكنولوجيات الجديدة؛ (ج) التغييرات في الهياكل التنظيمية والعمليات والقدرات؛ و(د) الآثار المالية المترتبة على مجمل مشروع تطوير التكنولوجيا، سواء من حيث "الضغط من أجل التحرك" أو الموارد المطلوبة لتمويل مسعى تطوير التكنولوجيا.⁽²⁹⁾

متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

تشتمل متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي على:⁽³⁰⁾

- وجود استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، ورؤية رقمية، وبنية تحتية ذكية، وعناصر بشرية ذكية، وبيئة تعليمية ذكية، وإدارة ذكية تدعم هذا التحول.
- نشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليمية الرقمية، والمتطلبات الأمنية، والمتطلبات التشريعية.

- تحسين التخطيط والتنظيم، واستعمال مهارات التدريس الفعال، وتحسين التفاعل المتبادل والتغذية الراجعة، ومقابلة حاجات الطلاب.
- زيادة المخصصات المالية، في المؤسسات الجامعية، التي ستطبق التحول الرقمي، وتوفير فرص التدريب المناسبة للأساتذة والعاملين، لاستخدام الحاسب الآلي، وشبكات الإنترنت، واستخدام تطبيقات التعليم الإلكتروني المختلفة.
- توفير الخدمات التي تدعم التكنولوجيا؛ كالتسجيل الرقمي للطلاب، ورقمنة العمليات الإدارية، وتنفيذ الإجراءات الرقمية لتقديم التوصيات أو ملف شكوى، والمناهج الرقمية، وأنماط جديدة لتقديم التعلم الرقمي.
- تحليل الفرص، والتهديدات في البيئة الخارجية، والتي تشمل عملاء الجامعة، والمنافسين، والأسواق، وتقويم بيئتها الداخلية؛ لتحديد جوانب القوة والضعف، والمهارات اللازمة لتلبية متطلبات سوق العمل.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، والاهتمام ببناء مناخ الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي.
- وُتغيّر مشاريع التحول الرقمي في المؤسسات، عادات وأساليب العمل، وتتطلب تعاونًا وتفاعلاً مكثفًا، من جميع الجهات المعنية؛ لذا، تبرز الحاجة إلى إشراك الجهات المعنية؛ من خلال التواصل الداخلي الاستراتيجي، في المؤسسات التي تشهد تحولًا رقميًا؛ حيث تؤثر مشاريع التحول الرقمي على المؤسسة بأكملها، وعلى العمليات، وتخصيص الموارد، والمستخدمين، الداخليين والخارجيين.

جهود الدولة ووزارة التعليم العالي في تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

استهدفت استراتيجية مصر 2030، تحقيق التحول الرقمي، عبر محور "بناء مصر الرقمية"، والذي يركز على عدة أهداف رئيسية، من أبرزها: تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الشمول الرقمي، والانتقال نحو اقتصاد قائم على المعرفة، بالإضافة إلى دعم القدرات البشرية، وتشجيع الابتكار، ومكافحة الفساد، وضمان أمن المعلومات، فضلاً عن تعزيز المكانة الإقليمية والدولية لمصر، ولتحقيق استراتيجية مصر الرقمية 2030⁽³¹⁾؛ أولت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، اهتمامًا كبيرًا بملف التحول الرقمي وميكنة الخدمات؛ حيث أصبح التحول الرقمي بالجامعات، ضرورة حتمية، ولا بديل عنه؛ لتنفيذ أهداف الإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي والبحث العلمي؛ فقد قامت الوزارة بتنفيذ خطة شاملة للتحول الرقمي في الجامعات المصرية، تحت عنوان "التحول الرقمي والرؤية المستقبلية"، والتي تتكامل مع المبادئ السبعة للإستراتيجية الوطنية للتعليم العالي، والبحث العلمي، وهي (التكامل، التخصصات المتداخلة، الاتصال، المشاركة الفعالة، الاستدامة، المرجعية الدولية، الريادة والإبداع)، وذلك من خلال ثلاثة

محاور رئيسية، (بناء وتطوير أساس رقمي مركزي، تطوير مهارات خريج المستقبل 2050، وتحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات تعليم عالي ذكية وفعالة).⁽³²⁾

كما أطلقت الوزارة عدة منصات إلكترونية موحدة، ووفرت- أيضاً- خدمات الحوسبة السحابية المجانية لأعضاء هيئة التدريس والباحثين، والتي تُعتبر جزءاً من مبادرة "تعليم عال آمن رقمياً"، التي تدعم التعليم التفاعلي، واستخدام التكنولوجيا التعليمية⁽³³⁾، كما استثمرت الوزارة حوالي 10 مليارات جنيه، في تطوير البنية التحتية الرقمية داخل الجامعات الحكومية، وتوجيه هذا الاستثمار نحو الذكاء الاصطناعي، والحرم الجامعي الذكي⁽³⁴⁾، بالإضافة إلى تدريب 250 من كوادر تكنولوجيا المعلومات في الجامعات، بالتعاون مع شركة Huawei من خلال منصة "AWS Academic Hub – Skills Hub" التابعة للوزارة⁽³⁵⁾

تقوم الدراسة الحالية، على افتراض وجود علاقة تفاعلية بين المحاور سابقة الذكر، بحيث يُعدُّ الاتصال المؤسسي، عنصراً محورياً في تسهيل إدارة التغيير، وتحقيق التحول الرقمي المستدام، في مؤسسات التعليم العالي.

الدراسات السابقة:

تشتمل الدراسات السابقة على اتجاهين، تبناهما الباحثون في موضوع الدراسة، وهما:

- (1) الاتجاه الذي تناول اتصالات واستراتيجيات إدارة التغيير وأساليبها.
- (2) الاتجاه الذي تناول إدارة التغيير، نحو التحول الرقمي في المؤسسات بوجه عام، ومؤسسات التعليم العالي بوجه خاص.

أولاً: الاتجاه الذي تناول اتصالات واستراتيجيات إدارة التغيير وأساليبها:

1) دراسات تناولت العلاقة بين القيادة وإدارة التغيير التنظيمي:

- سعت دراستا كل من: (Ibrahim Nasamu, 2022⁽³⁶⁾) & (Vickey John-Joseph, 2022⁽³⁷⁾) إلى استكشاف الاستراتيجيات التي يستخدمها قادة الأعمال في إدارة التغيير التنظيمي، واتفقت الدراستان في استخدام منهج دراسة الحالة، وتم جمع البيانات باستخدام المقابلات شبه المنظمة، وأضافت دراسة (Vickey John-Joseph, 2022) مراجعة وثائق المنظمة أداة لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراستين عن مجموعة استراتيجيات، وهي تعزيز التواصل، وزيادة مشاركة العاملين، وتعزيز التدريب، وتقوية الثقافة التنظيمية، وأضافت دراسة (Ibrahim Nasamu 2022) استراتيجيتين إضافيتين، هما خلق الاستدامة، تأثير أسلوب القيادة، كما توصلت النتائج إلى أن العاملين المشاركين في التغيير؛ يجب أن يكونوا مجهزين بشكل كاف، وعلى دراية بالأهداف الشاملة، ورؤية ورسالة مبادرات التغيير.

- وأضافت دراسة (Simranjeet Kaur Bagga et.al., 2022⁽³⁸⁾) أن القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية كانتا مرتبطتين بشكل إيجابي وكبير بإدارة التغيير، وأن الثقافة التنظيمية، توسطت جزئياً في العلاقة بين القيادة التحويلية وإدارة التغيير، وذلك من خلال دراسة العلاقة بين القيادة التحويلية، والثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير والتعرف على الدور الوسيط للثقافة التنظيمية، في العلاقة بين القيادة التحويلية، وإدارة التغيير، واستخدمت الدراسة منهج المسح، باستخدام الاستبيان على العاملين.
- واستكشفت دراسة (Sai Raghav, 2022⁽³⁹⁾)، دور القيادة بأسلوب التدريب، في عملية إدارة التغيير في المؤسسات ذات الهياكل التنظيمية الآلية في الولايات المتحدة وكندا، من خلال المقابلات المفتوحة شبه المنظمة واستنتجت هذه الدراسة؛ أن القيادة بأسلوب التدريب الفعال، أساس لنجاح اجتياز مرحلة "التحرر من الجمود"، وذلك لأن القادة مسؤولون عن التأثير على متلقي التغيير، لتبني قرار المؤسسة بالتغيير.
- كما هدفت دراسة (Joanne Vázquez de Príncipe, 2021⁽⁴⁰⁾) إلى التعرف على تأثير قادة إدارة التغيير، وذكائهم البشري، على نتائج التغيير في بيئة العمل، وتأثيرها على ثقافة مكان العمل؛ في تعزيز تحولات التميز التنظيمي المستدام في القطاع العام، واستخدمت الدراسة الاستبيان عبر الإنترنت، على عينة من 92 مشاركاً من مختلف الصناعات، والقطاعات، ومستويات الخبرة المهنية في إدارة التغيير، وأشارت النتائج، إلى أن الذكاء القيادي لمحترفي إدارة التغيير، يؤثر على ديناميكيات بيئة العمل، سواءً أكان ذلك سلبياً أم إيجابياً، وبالتالي يؤثر على ثقافة مكان العمل، اللازمة لضمان تحولات التميز التنظيمي المستدام في القطاع العام.
- في حين تناولت دراسات كل من:
- (Ellen Weber et.al., 2022⁽⁴²⁾) & (Jorge Fernandez-Vidal, et.al, 2022⁽⁴¹⁾) دور القيادة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي؛ حيث هدفت دراسة Jorge Fernandez-Vidal, et.al 2022 إلى تقديم نظرة عامة على التفكير، والممارسات الإدارية لكبار المسؤولين التنفيذيين، في سياق التحول الرقمي، وتقديم رؤى جديدة حول المهارات والقدرات المحددة، المطلوبة من قادة التغيير الرقمي في العصر الرقمي، واستخدمت الدراسة المقابلات مع المديرين، أداة لجمع البيانات، وأشارت نتائج الدراسة؛ إلى أهمية رأس المال البشري، بوصفه مورداً رئيساً في عملية تطوير التكنولوجيا، وحددت أربعة متطلبات رئيسة لقادة التغيير الرقمي، في إدارتهم لتطبيق تطوير التكنولوجيا في المؤسسات، وهي: "قيادة التغيير"، و"الهياكل التنظيمية المرنة"، و"إدارة المواهب"، و"إعطاء الأولوية للتعليم"، بينما أجرت دراسة Ellen Weber et.al., 2022 دراسة تجريبية من خلال الاستبيان الإلكتروني؛ لتحليل فعالية سلوكيات القيادة التكميلية، ذات الصلة بالعصر الرقمي، وأظهرت النتائج؛ أن سلوك القيادة، يخفف

من الجوانب السلبية المحتملة للتحول الرقمي، وهو أمر إلزامي؛ للحفاظ على القدرة التنافسية في العصر الرقمي.

- وبحثت دراسة (43) Jeffrey B. Phillips, 2021 في الاستراتيجيات التي يستخدمها ممارسو إدارة التغيير؛ لتعزيز التغيير التنظيمي، وتم استخدام الاستبيان والمقابلة المتعمقة أدوات لجمع البيانات، وكشفت النتائج، أن مديري التغيير، استخدموا الاستراتيجيات؛ بناءً على الاحتياجات الفردية لكل منظمة على حدة، واستندوا في نجاح تنفيذهم للتغيير؛ على أهداف محددة مسبقاً، وكان الدعم والالتزام من الإدارة، ضرورياً لتعزيز التغيير التنظيمي الناجح.

- ومن الدراسات العربية التي تناولت دور القيادة في إدارة التغيير، دراسات كل من: (منى عبدالله علي المهندي، 2023 (44) & (خالد عواض الثبتي، 2018 (45)) (فريد لعور، 2021 (46) & (صورية بوطرفة، 2016 (47) & (فهد بن أحمد الشعلان، 2016 (48)) واختلفت تلك الدراسات في المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات؛ إذ استخدمت دراسة (منى عبدالله علي المهندي 2023) المنهج النوعي، والمقابلة المتعمقة، أداة أساسية لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها، أن قادة التغيير الذين اتبعوا نهج القيادة الرقمية لعبوا دوراً حاسماً، في تحقيق التحول الرقمي في المؤسسات، كما أن لقيادة التغيير دوراً كبيراً في تحفيز التعلم والتطوير المستمر، وبناء ثقافة الابتكار.

بينما استخدمت دراسات (خالد عواض الثبتي، 2018) و(فريد لعور، 2021) المنهج الوصفي المسحي من خلال الاستبيان، وأظهرت نتائج دراسة (خالد عواض الثبتي 2018) أن البعد الأول من أبعاد نموذج كوتر للتغيير، وهو "ضرورة التغيير الملحة"، جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير، بدرجة متوسطة، في حين توصلت نتائج دراسة (فريد لعور 2021)؛ إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، بين أساليب قيادة التغيير، وعملية التغيير، وأوصت بضرورة تطبيق التغيير، وفق منهجية علمية واضحة، واستخدام أساليب قيادة التغيير، بما يتماشى وظروف المؤسسة ومستويات التغيير.

وجمعت دراسة (صورية بوطرفة، 2016) بين المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة، والمنهج المقارن، واستخدمت الدراسة الاستبيان، والمقابلة أدوات لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة، إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن نجاح القيادة التحويلية، مرتبط بعناصر ومواصفات سلوكية، ومعرفية، وأخلاقية، وقدمت الدراسة توصية؛ بضرورة استجابة منظمات الأعمال، بصورة سريعة للمتغيرات؛ إذ لا يمكن أن يشكل الأسلوب التقليدي النموذج القادر على قيادة التغيير.

واعتمدت دراسة (فهد بن أحمد الشعلان، 2016)، على مسح التراث العلمي في موضوع الدراسة، وأسفرت عن عدد من النتائج، من أهمها: أن التغيير التنظيمي، يحتاج إلى إدارة من قبل صناع القرار، مبنية على دراسة للاحتياجات، واستشراف للمستقبل... كما يتطلب التغيير

إدارة واعية، قادرة على توظيف الأساليب، والمداخل والمبادئ الإدارية؛ للتعامل مع التغيير في جميع مراحله.

- واستهدفت دراسة (عبد الله مرزوق، 2019)⁽⁴⁹⁾ التعرف على دور إبداع القيادة الإدارية من النمط التحويلي، في إدارة عملية التغيير داخل المؤسسة، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة؛ من خلال الاستبيان، أداة لجمع البيانات، وكانت من أهم النتائج؛ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، بين القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، التحفيز الملهم، مراعاة الاعتبارات الفردية، الاستثارة الفكرية)، وبين إدارة التغيير بالمؤسسة محل الدراسة، وأن نمط القيادة التحويلية، له قدرة عالية على إدارة التغيير.

2) دراسات تناولت العوامل المؤثرة على إدارة التغيير:

- سعت دراسات كل من (Sugandh Kansala, Arti Chandani, 2014)⁽⁵⁰⁾ &

(Muhammad Azeem Akbar, et.al., 2019)⁽⁵¹⁾ إلى تحديد العوامل المؤثرة على نجاح إدارة التغيير، واختلفت الدراسات في المنهج المستخدم؛ إذ اعتمدت دراسة Sugandh Kansala, Arti Chandani, 2014 على منهج دراسة الحالة، باستخدام الاستبيان الإلكتروني، وتوصلت الدراسة، إلى أن التواصل؛ هو أهم عامل لإنجاح التغيير، بينما استخدمت دراسة Muhammad Azeem Akbar, et.al., 2019 منهج مسح التراث العلمي، وأشارت النتائج، إلى أن العوامل الرئيسية، التي تؤثر على نجاح إدارة التغيير؛ هي: تحليل أثر التغيير، وفهم التغيير، ودعم الإدارة، والوعي بمتطلبات عملية إدارة التغيير، ومعياري إدارة التغيير، وقياس التقدم، وتحديث المتطلبات، وتقليل مخاطر فشل المشروع.

- كما تناولت دراسة (Nigel Halpern et.al., 2021)⁽⁵²⁾ تأثير الجاهزية التنظيمية والابتكار، على التغيير الرقمي، واستخدمت الدراسة الاستبيان للمديرين أداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج، إلى أن الاستعداد التنظيمي، له تأثير مباشر على التغيير الرقمي، وأن للجاهزية التنظيمية تأثيراً مباشراً على الابتكار؛ مما يؤثر لاحقاً على التغيير الرقمي.

- في حين استكشفت دراسة (Stephen Courtney Sistare, 2022)⁽⁵³⁾ ظاهرة مقاومة التغيير، خلال التحول التنظيمي؛ من خلال استكشاف الاستراتيجيات التي استخدمها القادة؛ للتغلب على مقاومة التغيير، وتقديم أمثلة تجاربهم في مجالات التغيير التنظيمي، وأجريت مقابلات مع المشاركين لجمع البيانات، وكانت نتائج المقابلات، متوافقة- بشكل وثيق- مع نموذج كوتر لإدارة التغيير، مثل حث القادة على إيصال الرؤية مبكراً وبانتظام، خلق شعور بالإلحاح لعملية التغيير، كما أشارت النتائج، إلى أهمية تحفيز الموظفين، وكيف يحتاج القادة، إلى فهم ما يدفع الموظفين؛ ليكونوا أصحاب مصلحة إيجابيين في أثناء التغيير.

- ومن الدراسات العربية في هذا المجال، هدفت (دراسة فريدة بوغازي، 2015⁽⁵⁴⁾)؛ إلى تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير، وأثرها على نجاح إدارة التغيير؛ باستخدام منهج التحليل الإحصائي الوصفي والاستدلالي من خلال الاستبيان، وأشارت النتائج؛ إلى أن تطبيق مقومات إدارة التغيير كان متوسطاً، وأن هناك تأثيراً معنوياً دالاً إحصائياً على نجاح إدارة التغيير.

3) دراسات تناولت العلاقة بين إدارة التغيير وتحولات الاستدامة:

تناولت دراسات كل من:

(Ana Rita Domingues, et al., 2017⁽⁵⁵⁾) & (Paula Bogel , et.al., 2019⁽⁵⁶⁾)

دور التغيير التنظيمي في تحولات الاستدامة؛ إذ ركزت دراسة Ana Rita Domingues, et al., 2017 على إسهام تقارير الاستدامة في إدارة التغيير التنظيمي من أجل الاستدامة، باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة، إلى أن مؤسسات القطاع العام، بدأت في استخدام تقارير الاستدامة أداة اتصال؛ مما قد يحفز التغييرات التنظيمية نحو الاستدامة، في حين تناولت دراسة Paula Bogel , et.al., 2019 دوافع وعوائق التغيير التنظيمي، بوصفها جزءاً لا يتجزأ من عمليات التحول، وكيفية اكتساب المنظمات للمعارف والقدرات الجديدة، اللازمة لتحسين التخطيط من أجل الاستدامة، واعتمدت الدراسة، على منهج دراسة الحالة باستخدام المقابلات، وأظهرت النتائج، أن الجمع بين نهج اتصالي تصاعدي، وآخر تنازلي، هو الأكثر فعالية لدعم التغيير التنظيمي، في تحولات الاستدامة الاجتماعية التقنية.

كما هدفت دراسة (عبد الله عوض الكريم حاج أحمد، وآخرين، 2021⁽⁵⁷⁾) إلى التعرف على الخطوات والاتجاهات نحو استراتيجيات التغيير التنظيمي، من وجهة نظر المديرين؛ تحقيقاً لأهداف التنمية المستدامة، والتعرف على أهم ملامح التغيير، واعتمدت الدراسة، على المنهج التاريخي؛ لمراجعة أدبيات الموضوع في الدراسات السابقة، ومنهج دراسة الحالة، باستخدام المقابلات مع المديرين والمسؤولين، أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة، إلى أن التغيير التنظيمي ممارسة ذات أهمية، ووسيلة علمية مستمرة، تسهم في تحقيق أهداف التنمية المستدامة.

4) دراسات تناولت إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي:

- هدفت دراسة (فرفورة، هديل حسن & السعود، راتب سلامة، 2025⁽⁵⁸⁾)؛ إلى التعرف على درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة، وعلاقتها ببعض المتغيرات، وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة عشوائية من مجتمع الدراسة، باستخدام الاستبيان على أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الأردنية، وأظهرت النتائج؛ أن درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين، جاءت متوسطة.

- كما تناولت دراسات كل من: (الحنوتوشي، عباس غازي بندر & طناش، سلامة يوسف، 2015⁽⁵⁹⁾) & (الخرابشة، انسام نهار & الشيخ، غيث عبد الرحيم علي، 2022⁽⁶⁰⁾) تأثير إدارة التغيير على العمليات الإدارية في الجامعات، واتفقت الدراستان؛ في استخدام المنهج الوصفي التحليلي؛ من خلال الاستبيان أداة لجمع البيانات، وبينت النتائج؛ وجود أثر ذي دلالة إحصائية، لاستراتيجية إدارة التغيير والتطور الإداري في الجامعات.
 - في حين هدفت دراسة (مشاركة، عودة الله، 2011⁽⁶¹⁾)؛ إلى الكشف عن مدى استخدام استراتيجيات التغيير بوصفها مدخلاً لتحسين الأداء الجامعي، إضافة إلى استكشاف مدى تأثير استراتيجيات التغيير في مستوى الأداء الجامعي، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة؛ إلى أنه كلما ازداد تفعيل مستوى الاستراتيجيات المستخدمة للتغيير؛ ارتفع مستوى الأداء الجامعي.
 - وهدفت دراسة (عبد الماجدي، ستار جبر، 2023⁽⁶²⁾) إلى التعرف على أثر الإدارة الاستراتيجية، على التغيير المؤسسي في الكليات والجامعات الأهلية في بغداد؛ وذلك باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة، إلى عدة استنتاجات، أهمها: وجود عوامل ومعوقات، تحد من تطبيق الإدارة الاستراتيجية في أغلب الجامعات والكليات؛ بسبب طبيعة إدارة هذه المؤسسات، واختتمت بعدة توصيات، منها: التركيز على نشر ثقافة الإدارة الاستراتيجية، ومتابعة النتائج المتحققة من التغيير.
 - كما استهدفت دراسة (كريمة شعبان عبد الله وهبة، 2023⁽⁶³⁾) التعرف على أهم سبل مواجهة تحديات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات المصرية، ودورها في تطوير الجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي باستخدام تحليل المحتوى، وتم تقديم مجموعة من المتطلبات، اللازمة لمواجهة تحديات ومعوقات إدارة التغيير التنظيمي بالجامعات، أهمها: إعادة النظر في رؤية ورسالة الجامعة، بشكل يتلاءم مع تحديات العصر ومطالبه؛ ليتحقق التغيير تدريجياً بالجامعات والكليات، مع التطور التكنولوجي، والتغيير في هيكلية الكليات والجامعات؛ حتى تستطيع مواجهة التأثير القوي للتغيرات، وتحديات العصر، والتخطيط المسبق من قبل الإدارة، لإدارة التغيير التنظيمي، وتحليل العوامل والمتغيرات والظروف الطارئة، بالبيئة الداخلية والخارجية للجامعات، وملاحظة التغيير، وتحديد سرعته؛ لتحديد الخيارات الاستراتيجية لإدارته، والتعرف على دوافع إدارة التغيير التنظيمي، وتحدياته، وسبل مواجهته، وتنمية مهارات الإبداع والابتكار، لدى القيادات الجامعية؛ للقيام بعملية إدارة التغيير التنظيمي بكفاءة وجودة.
- 5) دراسات تناولت دور الاتصال المؤسسي في إدارة التغيير:**

- هدفت (António Cunha Meneses, et.al., 2024⁽⁶⁴⁾) إلى توفير إطار توضيحي ومتكامل لعملية التواصل في عمليات التغيير التنظيمي؛ من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع موظفين من 21 شركة و13 قطاعاً مختلفاً في ألمانيا، وأشارت النتائج؛ إلى

أهمية توقيت التواصل، والعوامل التي تساعد في تشكيل عملية التواصل في أثناء التغيير التنظيمي، وهي نطاق الاتصال ومحتواه وقنواته.

- في حين ركزت دراسة (Yan Zhang,et.al.,2025⁽⁶⁵⁾) على كيفية تأثير تواصل القادة، بشأن الرؤية على سلوك العاملين الداعم للتغيير، وتحفيز العاملين؛ من خلال الرؤية، وذلك من خلال استبيان، شمل 279 موظفًا، وتوصلت النتائج؛ إلى أن قدرة المؤسسة على تحديد، وتطوير، والاحتفاظ بقيادة بارعين، في توصيل الرؤية، أمر بالغ الأهمية، لنجاح التغيير التنظيمي الاستراتيجي، وأنه يجب على القادة عند توصيل رؤيتهم؛ السعي إلى تشكيل توقعات العاملين لنتائج التغيير، لا سيما في المواقف التي تتسم بعدم اليقين الشديد، وتشمل هذه التوقعات، الاعتقاد بإمكانية نجاح التغيير، والفوائد المتوقعة المرتبطة به، ومواءمة هذه النتائج، مع التفضيلات الفردية للموظفين.

- أما الدراسات العربية فقد تناولت دراسة كل من: (هشام كرمي، حورية شريط، 2022⁽⁶⁶⁾) & (رحمة عبد العزيز، 2020⁽⁶⁷⁾) & (بشار وليد حسين & فريد محمد القواسمة، 2020⁽⁶⁸⁾) & (محمد الأمين مشرور وآخرون، 2019⁽⁶⁹⁾) (إيمان بن الشيخ & سرور زميت، 2020⁽⁷⁰⁾)، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي، واتفقت هذه الدراسات، في استخدام منهج دراسة الحالة، باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، إلا أن دراسة (إيمان بن الشيخ & سرور زميت، 2020) استخدمت تحليل المضمون، أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الاتصال الداخلي؛ هو عملية تبادلية، وهو جوهر العمل الإداري، ويحتاج إلى كفاءات، وقدرات خاصة، من الضروري تهيئتها؛ باستخدام الطرق الإدارية الحديثة والتقنيات المتطورة، كما توصلت، إلى أن وجود الاتصال الداخلي الفعال؛ يساعد على تخطيط وإنجاح التغيير التنظيمي واتفقت تلك الدراسات؛ في وجود أثر دال إحصائيًا، للاتصال الداخلي على إدارة التغيير التنظيمي.

- في حين تناولت دراسة (نها أنور سليمان، 2023⁽⁷¹⁾) التعرف على دور الاتصالات المؤسسية، التي تديرها وزارة التربية والتعليم المصرية؛ في تعزيز قبول المعلمين؛ لتغيير منظومة التعليم في المرحلتين الابتدائية والثانوية، والالتزام بهذا التغيير، الذي يطمح إلى تحقيق الاستدامة، اعتمدت الدراسة، على منهج المسح باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج، أهمها: تعدد وسائل الاتصال، التي تستخدمها وزارة التربية والتعليم في إدارة التغيير، وتأتي في مقدمتها الوسائل المباشرة والشفهية، وتليها الوسائل المكتوبة والإلكترونية، ويعد نقص التدريب، وغياب الرؤية، وعدم وجود اتصالات جيدة، خلال تطبيق التغيير، من أبرز المعوقات التي تواجه تغيير منظومة التعليم قبل الجامعي، ووجود علاقة ذات دلالة بين الاتصالات المؤسسية والالتزام العاطفي بالتغيير، كما توجد علاقة بين القيادة التحويلية، والالتزام العاطفي للمعلمين، بالتغيير في منظومة التعليم قبل الجامعي.

- واستخدمت دراسة (حسين، بشار وليد، والقواسمة، فريد محمد، 2020⁽⁷²⁾) المنهج الوصفي التحليلي، بالاعتماد على منهج دراسة الحالة، من خلال الاستبيان؛ للتعرف على أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي، وتوصلت نتائج الدراسة؛ إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها (اتجاهات الاتصال ووسائل الاتصال ومهارات الاتصال ومعوقات الاتصال) في إدارة التغيير التنظيمي بأبعاده مجتمعة (المنظور الفردي المنظور الجماعي المنظور النظمي).

ثانيًا: الاتجاه الذي تناول إدارة التغيير نحو التحول الرقمي في المؤسسات بوجه عام ومؤسسات التعليم العالي بوجه خاص:

- تُحلل دراسة (Melinda Pacolli, 2022⁽⁷³⁾) تأثير إدارة التغيير على استدامة التحول الرقمي؛ حيث أجرت الدراسة تحليلًا منهجيًا للأدبيات؛ لمراجعة المقالات التي تُناقش الاتجاهات الحالية في مجال إدارة التغيير والتحول الرقمي، واقترحت النتائج إطارًا لإدارة التغيير، يتألف من ثلاثة محاور أساسية، هي: القيادة، والتواصل، والشمول، والتي تُرسي- بدورها- أسسًا قوية، لتحول رقمي مستدام ومرن في المؤسسات.

- في حين تناولت دراسة (Okuhle Octavia Tonga, 2021⁽⁷⁴⁾) أهمية التواصل الداخلي الفعال والاستراتيجي مع العاملين، واستكشاف تصورات موظفي الشركات، حول اتصالات إدارة التغيير التنظيمي الداخلي خلال فترة التحول الرقمي في المنظمة، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة أداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة؛ إلى الحاجة إلى ممارسات تواصل داخلي أكثر استراتيجية، مع أصحاب المصلحة الداخليين لتنفيذ مشاريع التحول الرقمي بنجاح، كما كشفت النتائج؛ عن أهمية إشراك الموظفين على جميع المستويات بوصفهم أصحاب مصلحة داخليين، خلال مشروع التحول الرقمي؛ لأنهم الأكثر تأثرًا بالتغيير الرقمي المُنفذ. ويلعب التركيز على الأشخاص المعنيين، خلال عمليات إدارة التغيير الرقمي، دورًا محوريًا؛ إذ يُؤثرون- بشكل مباشر- على نجاح أو فشل إدارة التغيير.

- كما سعت دراسة (إيمان طاهر سيد عباس، 2023⁽⁷⁵⁾)؛ إلى تقييم مدى كفاءة اتصالات إدارة التغيير بالمنظمات المصرية، في إطار التحول الرقمي المؤسسي، في ضوء التعرف على فاعلية اتصالات إدارة التغيير، وتقييم المراحل الاتصالية، وأدوات ووسائل الاتصال الداخلية المستخدمة في إدارة التغيير، وتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة، باستخدام المقابلات المتعمقة على مسؤولي هيئة البريد المصري، والاستقصاء على عينة من العاملين، وأظهرت نتائج الدراسة؛ وجود علاقة ارتباطية طردية، ذات دلالة إحصائية، بين كفاءة اتصالات إدارة التغيير، وتحقيق مظاهر إدارة التغيير، كما أن اتصالات إدارة التغييرات المؤسسية، تساعد في تسهيل قبول ودعم مبادرات التغيير التنظيمي، نحو تحقيق التحول الرقمي.

- وتناولت دراسات كل من: (Sheshadri Chatterjee, et.al., 2022⁽⁷⁶⁾) &

(Maria José Sousa & Álvaro⁽⁷⁸⁾) & (Josh Morton et.al., 2020⁽⁷⁷⁾)
Rocha, 2019 التعرف على أهمية التغيير نحو التحول الرقمي للمؤسسات، واتفقت دراسات Maria José Sousa & Álvaro و Sheshadri Chatterjee, et.al 2022 في استخدام منهج المسح باستخدام الاستبيان، وأضافت دراسة (Maria José Sousa & Álvaro Rocha 2019 في استخدام منهج مسح التراث العلمي، وتوصلت إلى أن التأثيرات الرئيسية المتوقعة من التحول الرقمي، تتمثل في: انخفاض تكاليف العمالة، وزيادة المرونة، ونمو الإنتاجية، ومنتجات ذات جودة أعلى، كما تُظهر علاقة سلبية، بين التحديات المُتصورة التي تواجهها المؤسسات والتحول الرقمي، ويجب التغلب على التصورات السلبية، المتعلقة بالتحول الرقمي التنظيمي؛ من خلال توفير فرص جديدة، وتبني اتجاهات جديدة في تطوير المهارات، وأكدت دراسة Sheshadri Chatterjee, et.al 2022 وجود تأثير كبير لمهارات الأفراد، وقدراتهم على تبني التحول الرقمي، كما أكدت أهمية دعم القيادة العليا، لاكتساب ميزة تنافسية للمنظمات، واقترحت هذه الدراسة، أن مقاومة الموظفين للتغيير، تؤثر سلبًا -وبشكل كبير- على نيتهم في استخدام الأساليب الرقمية.

بينما استخدمت دراسة Josh Morton et.al. 2020 المقابلات شبه المنظمة مع الرئيس التنفيذي، وأعضاء مجلس الإدارة، وكبار المديرين، وتوصلت، إلى أن العمل الرقمي، يغطي ثلاث مراحل، من تطوير الإستراتيجية؛ إذ تركز المرحلة الأولى، على تحديد وإعداد الإستراتيجية المفتوحة، وتحديد الأولويات الإستراتيجية الأولية، وتطور المرحلة الثانية، حول توليد المزيد من الأفكار والأولويات؛ من خلال الوصول إلى المعرفة على نطاق واسع، وتقييمها بطريقة شاملة وشفافة، أما المرحلة الثالثة فهي تحول التركيز، إلى وضع المسات الأخيرة على إستراتيجية مشتركة؛ من خلال كتابة مسودة ووثائق الإستراتيجية النهائية المشتركة؛ من خلال تكنولوجيا المعلومات، وتنفيذها إلى إجراءات محققة.

- وهدفت دراسة (Philip Korherr et al., 2022⁽⁷⁹⁾)؛ إلى تحديد النماذج الإدارية، ومجموعات المهارات المرتبطة بها، والتي تلعب دورًا رئيسًا، في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، وتحديد مجموعة الخصائص والقدرات التي تُمكن الإدارة العليا للمؤسسة، من التكيف بفعالية مع هذه البيئة الديناميكية، كما تهدف إلى تحديد وتحليل الأنماط الإدارية السائدة، ودورها في التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المقابلات شبه المنظمة أداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج، إلى أن البيانات الضخمة، تتطلب نقلة نوعية في نموذج الإدارة، ويحتاج المديرون التنفيذيون، إلى أدوات تُساعد في توجيه الموظفين والمؤسسة بفعالية خلال هذا التغيير، كما تلعب المهارات والقدرات الإدارية التكنولوجية، والتركيز على الموظفين، والخبرة، والرؤية الثاقبة، دورًا بالغ الأهمية في هذا السياق.

- وتناولت دراسة (أحمد إسماعيل المعاني، 2020⁽⁸⁰⁾)، توضيح مفهوم التحول الرقمي، والإيجابيات التي تحققها المؤسسات والأفراد من التحول الرقمي، وكذلك بيان الصعوبات التي تواجهها المؤسسات، في أثناء التحول الرقمي، والتعرف على الاستراتيجيات التي يمكن اتخاذها للتحول الرقمي، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان والمقابلة أدوات لجمع البيانات، وتوصلت النتائج، إلى أن هناك دعمًا واضحًا من قبل الكلية الحديثة، لعمليات التحول إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة الموارد البشرية وفي العمليات التعليمية، وهناك إدراك كبير من قبل عينة الدراسة، لأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإدراك فوائدها المتعددة في إدارة الموارد البشرية في العملية التعليمية.

- في حين تناولت دراسات كل من: (Natércia Durão, et.al. 2019⁽⁸¹⁾) &

(Evangelia Siachou et.al., 2021⁽⁸³⁾) & (Rui P. Silva, et.al., 2022⁽⁸²⁾) مدى استعداد المؤسسات للتغيير نحو التحول الرقمي، واستخدمت دراسة Natércia Durão, et.al. 2019 منهج المسح باستخدام الاستبيان عبر الإنترنت، وتوصلت النتائج، إلى أن العوامل الرئيسة، التي تساعد في تنفيذ التحول الرقمي، هي، "رؤية القيادة" و"ثقافة المنظمة" و"دعم مديري المنظمة" و"الشركاء التكنولوجيين" ومن أبرز العوائق التي تمنع المنظمات من تنفيذ التغيير الرقمي؛ هي "ثقافة المنظمة"، و"عدم كفاية الميزانيات"، وأن قيادة المنظمة وثقافتها، هما العاملان الأكثر أهمية لتنفيذ التحول الرقمي في المنظمات، كما أشارت النتائج؛ إلى أن إحدى أكبر العوائق، هي "مقاومة المديرين"، و"عدم امتلاك الموظفين المهارات اللازمة"، و"القيادة المرتبكة بشأن ما يجب القيام به"؛ في حين اتفقت دراسات كل من: Rui P. Silva, et.al., 2022 و

Evangelia Siachou et.al., 2021 في استخدام منهج مسح التراث العلمي، وتوصلت إلى وضع نموذج الاستعداد التنظيمي، الذي يمر عبر خمس مراحل، هي: "التقييم التنظيمي للموظفين"، و"التقييم التنظيمي للقيادة"، و"الخريطة ذات الجانبين (الموظفين والقيادة)"، و"حساب حالة الاستعداد"، و"تحديد المخاطر وتخطيط الإجراءات"، وأن غالبية المؤسسات التقليدية، تفشل في التحول الرقمي، أو على الأقل في محاولاتها الأولية لتحقيقه.

- وأضافت دراسة (Kgau Elizabeth Mogogole & Osden Jokonya, 2018⁽⁸⁴⁾) أن الأفراد والثقافة لهما تأثير إيجابي على إستراتيجية واستيعاب تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، وأنهم قادرون على تحسين مستوى نجاح إدارة التغيير في تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي تحسين مستوى نجاح مشاريع التحول الرقمي، وتم التوصل إلى تلك النتائج؛ من خلال منهج المسح، باستخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات.

- وتناولت دراسة (نورة هلال الكواري، 2018⁽⁸⁵⁾) استعداد المنظمات للتحول الرقمي، وذلك من خلال إجراء دراسة وصفية تحليلية، باستخدام الاستبيان الإلكتروني، وكان من أهم النتائج؛ وجود علاقة طردية، بين الحفاظ على الوقت، وزيادة الاستثمار في التحول

الرقمي؛ فكلما زادت عدد الخدمات الرقمية؛ قل الوقت والمال في إنجاز المعاملات، ووجود سياسات واضحة للجهات المعنية، من شأنها، تسهيل آلية العمل بالتحول الرقمي على أتم وجه.

- في حين تناولت دراستا كل من:

(86) Andrea J. Reuschl, 2022 & (87) Carmen Isensee et.al., 2020 جهود المؤسسات نحو التحول الرقمي المستدام، واختلفت الدراستان في المناهج العلمية المستخدمة؛ إذ استخدمت دراسة Andreas J. Reuschl, 2022 منهج دراسة الحالة؛ من خلال المقابلات مع الإدارة العليا، أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى أن الشركات محل الدراسة، لم تقم بتحديث نماذج أعمالها، ولم تقم بتحسين استراتيجياتها الرقمية، إلا أنها قامت باستثمارات؛ لتحديد أولويات مبادرات التحول الرقمي، بينما استخدمت دراسة Carmen Isensee et.al., 2020 منهج مسح التراث العلمي، وتوصلت إلى أنه لم تتم تغطية العوامل الداخلية، التي تدفع المؤسسات إلى التنمية المستدامة بيئياً ورقمياً، وأن المديرين مسؤولون عن تشكيل مواقف الموظفين الإيجابية تجاه التحول الرقمي، من خلال دعم الإدارة، كما ينبغي دمج التنمية الرقمية في الأبعاد الثقافية، مثل بيانات الرؤية والرسالة.

- وهدفت دراسة (زروالي ربيع & جابر مهدي، 2022⁽⁸⁸⁾) إلى إبراز مدى إسهام التحول الرقمي، في تفعيل عملية التغيير التنظيمي؛ وذلك بالتعرف على الممارسة الفعلية للرقمنة، بوصفها ركيزة أساسية للتغيير والتطوير في القطاع المصرفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح؛ من خلال الاستبيان على العاملين أداة لجمع البيانات، وتوصلت إلى الدور الكبير للتحول الرقمي، في تعزيز عملية التغيير التنظيمي والتأثير على مجالات التغيير الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية قوية، بين التحول الرقمي، والتغيير التنظيمي في البنوك محل الدراسة.

- وسعت دراسة (يوب أمال & بوديزة إكرام، 2019⁽⁸⁹⁾) & (أحمد، رشدي محمد، 2022⁽⁹⁰⁾)؛ إلى معرفة أثر التغيير التنظيمي، في نجاح التحول الرقمي، واتفقت الدراستان في استخدام الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراستان إلى مجموعة من النتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي.

في حين استهدفت دراسة (زينب عبداللطيف محمد & أيمن عادل عبدالفتاح 2022⁽⁹¹⁾) توضيح دور آليات التحول الرقمي، في تحسين التغيير التنظيمي، وتوضيح أثر التغيير التنظيمي، على أداء العاملين، واستخدمت الدراسة الاستبيان أداة لجمع البيانات، وتوصلت النتائج إلى أن: التحول الرقمي، ليس بديلاً عن النظام الحالي، بل هو أسلوب ونمط جديد، يعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري، وأن التحول الرقمي، لا بد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل البرامج، والأدوات التكنولوجية، وعملية التحول

الرقمي، لا بد أن تكون مرحلية بشكل تدريجي وانسيابي منظم، ومتزامنة مع سرعة الإنجاز، كما أن حاجة التحول الرقمي، إلى نظم وأساليب جديدة في تقديم الخدمات.

فيما يتعلق بإدارة التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

تناولت دراسات كل من: (لمياء إبراهيم المسلماني، 2022⁽⁹²⁾) & (الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن، 2021⁽⁹³⁾) التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات المصرية، ومتطلبات ذلك، ومعوقات التنفيذ، واتفقت الدراستان في استخدام المنهج الوصفي، باستخدام الاستبيان على العاملين وأعضاء هيئة التدريس بالجامعات، أداة لجمع البيانات، وتوصلت الدراسات، إلى أن الجامعات، قد خطت خطوات مرضية نحو التحول الرقمي، إلا أن الجامعات في حاجة إلى المزيد من الإجراءات لتطبيق التحول الرقمي، وأن ثمة معوقات، تواجه الجامعات المصرية، في سعيها نحو التحول الرقمي، وأضافت دراسة (الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن 2021) أن استراتيجية التحول الرقمي؛ يجب أن تشمل على ما يلي:

- وضع رؤية ورسالة وأهداف خاصة باستراتيجية إدارة التحول الرقمي، يشترك فيها جميع العاملين بالجامعة.
- رسم سياسة لإدارة التحول الرقمي، وتوزيع المهام، وتحديد المسؤوليات، وتحديد القائم بتنفيذ الاستراتيجية.
- أن يكون فريق التخطيط الاستراتيجي بالجامعات، حاصلاً على دورات تدريبية لإدارة التحول الرقمي.
- دعم الإدارة العليا لإدارة التحول الرقمي، وتشجيع مشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين في تطبيق إدارة التحول الرقمي.
- تطوير المهارات الرقمية الأساسية لدى جميع العاملين بالجامعة.
- وتناولت دراسة (محمد محسن كمال سليم، 2023⁽⁹⁴⁾) التعرف على طبيعة علاقة الثقافة التنظيمية، بتطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في الجامعات الخاصة المصرية، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة؛ أنه يوجد ارتباط طردي قوي، بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الخاصة المصرية، وكفاءة تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية.

المؤشرات المستخلصة من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض المحاور البحثية السابقة، العربية منها والأجنبية؛ تم استخلاص مجموعة من المؤشرات تتمثل في الآتي:

(1) من حيث الموضوع:

أسهمت الدراسات السابقة، في توجيه الدراسة الراهنة، نحو التحديد الدقيق لموضوعها؛ إذ ركزت الدراسات الأجنبية والعربية، على معرفة انعكاسات الاتصال المؤسسي، وعلاقته بعمليات التغيير المؤسسي، كما ساعدت على إبراز أهمية التركيز على استراتيجيات الاتصال داخل المؤسسات؛ بوصفها متغيراً محورياً، يؤثر - بصورة مباشرة - في نجاح أو تعثر جهود التغيير، وكذلك التعرف على أساليب إدارة التغيير نحو التحول الرقمي في المؤسسات بوجه عام، ومؤسسات التعليم العالي بوجه خاص، وهو ما مكّن الباحثة، من صياغة الإطار المعرفي بصورة أكثر وضوحاً وشمولاً، وبذلك، فقد أمدت هذه الدراسات، الباحثة بالأساس النظري والمعرفي.

(2) من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات:

كشفت الدراسات السابقة، عن تنوع منهجي ملحوظ بين المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج المسح، ودراسة الحالة، ومسح التراث العلمي، وكان منهج المسح الأكثر استخداماً، يليه منهج دراسة الحالة، كما ساعدت الدراسات السابقة؛ على تحديد الأدوات الأنسب لجمع البيانات؛ حيث استفادت الباحثة، من النماذج التطبيقية التي استخدمتها تلك الدراسات في بناء أدواتها؛ إذ تنوعت تلك الأدوات، بين استمارات الاستقصاء، أو تحليل المضمون، أو المقابلات المتعمقة، بما يتوافق مع أهداف كل دراسة، وهناك بعض الدراسات التي جمعت بين الاستقصاء، والمقابلات المتعمقة، وكان للاستقصاء، النسبة الأعلى في الاستخدام؛ ومن ثم، فقد أسهمت هذه الدراسات؛ في إرشاد الباحثة، إلى كيفية تحويل المحاور النظرية، إلى مؤشرات قابلة للقياس الكمي، والتحليل الإحصائي، وهو ما يحقق قدرًا أكبر من الدقة والموضوعية.

(3) من حيث مجتمع الدراسة والعينة:

تنوعت السياقات التنظيمية، التي تمت فيها دراسة إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي؛ فكان التطبيق على منظمات القطاع العام، القطاع الخاص، مؤسسات التعليم العالي، كما تنوعت خصائص العينات في الدراسات السابقة؛ فمنها ما تم تطبيقه على الموظفين بالمنظمات، ليشمل (المستويات الإدارية المختلفة بالمنظمة)، ومنها ما تم تطبيقه على مستويات إدارية بعينها، أو مسؤولين بعينهم؛ مثل (المديرين والإدارة العليا والخبراء).

(4) من حيث النتائج:

وفرت الدراسات السابقة قاعدة معرفية صلبة، مكّنت الباحثة، من صياغة تساؤلات البحث، وفروضه، بصورة أكثر إحكاماً، كما أتاحت لها الفرصة؛ لإجراء مقارنات بين ما ستسفر

عنه نتائج الدراسة الراهنة، وما توصلت إليه تلك الدراسات، وقد كان لهذه المقارنة؛ دور مهم في إبراز أوجه الاتفاق والاختلاف، وهو ما يدعم أصالة الدراسة الحالية، وقيمتها العلمية. وعليه، لم تقف الدراسات السابقة عند حدود كونها إطاراً نظرياً، وإنما شكلت مرجعاً أساسياً؛ أسهم في تفسير النتائج المتوقعة وتدعيمها، وتعزيز مكانة الدراسة في إطار الاتجاهات البحثية المعاصرة، توصلت الدراسات السابقة، إلى نتائج مهمة في مجال إدارة التغيير؛ يمكن إيجازها في الآتي:

- أجمعت الدراسات، على أن الاتصال الداخلي الفعال، يسهم في تعزيز الأداء المؤسسي، وتسهيل عمليات التغيير، لكنها اختلفت في حجم هذا الأثر؛ باختلاف البيئات التنظيمية المدروسة.
- أن الاتصال التنظيمي، يسهم في تعزيز الثقة بين الإدارة والعاملين، ويحد من مقاومة التغيير، عبر توفير بيئة قائمة على الشفافية وتبادل المعلومات.
- أن التحول الرقمي، ليس بديلاً عن النظام الحالي، بل هو أسلوب ونمط جديد، يعتمد على استخدام كفاءة المورد البشري، وأن التحول الرقمي، لابد أن يشمل الجوانب الإدارية والتنظيمية، مثل البرامج والأدوات التكنولوجية.
- أن الاستعداد التنظيمي، له تأثير مباشر على التغيير الرقمي، وأن للجاهزية التنظيمية، تأثيراً مباشراً على الابتكار؛ مما يؤثر لاحقاً على التغيير الرقمي.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة مما أورده الدراسات السابقة على نحو ما توضحه النقاط التالية:

- الاستفادة من عرض الدراسات السابقة؛ في التحديد الدقيق للقضية البحثية ومتغيراتها، والإجراءات المنهجية الملائمة لموضوع الدراسة.
- صياغة تساؤلات الدراسة، وفروضها بشكل متكامل؛ بناء على نتائج الدراسات السابقة.
- استمرار الدراسة الراهنة، على النهج الخاص بدراسات إدارة التغيير في أغلبها؛ من حيث اختيار عينة الدراسة، واختيار أدوات جمع البيانات، واستخدامها لمنهج المسح، بأبعاده المتنوعة، وتأثيراته الممتدة؛ إذ عنيت الدراسة الراهنة، باستخدام الاستقصاء أداة لجمع البيانات؛ بما يحقق أهداف الدراسة.
- اختيار المدخل العلمي للدراسة؛ بما يحقق أهدافها.
- توضيح مدى اتفاق نتائج الدراسة الحالية، واختلافها مع تلك الدراسات.
- تصميم استمارة الاستقصاء، وتحويل المحاور الموضوعية، إلى متغيرات قابلة للبحث والقياس، عبر توظيف أساليب التحليل الإحصائي المناسبة.

المدخل العلمي للدراسة:

في ضوء أبعاد القضية البحثية وأهدافها؛ يمكن للدراسة أن تنطلق من المدخل العلمي الآتي:

- نموذج كوتر لإدارة التغيير John Kotter's Eight Step Change Model

قدم جون كوتر، أستاذ القيادة وإدارة التغيير في كلية هارفرد للأعمال، نموذج التغيير ذو الثماني خطوات الرائد في كتابه الصادر عام 1995، تحت اسم "قيادة التغيير"، بناءً على نموذج كيرت لوين، يحدد النموذج الخطوات الثماني الأساسية لعملية التغيير؛ حيث يعتقد كوتر، أن إهمال أي من هذه الخطوات؛ يمكن أن يؤدي لفشل المبادرة بأكملها، وهذه الخطوات هي: (95)

الخطوة الأولى	ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير
الخطوة الثانية	تشكيل فريق قيادة قوي (تشكيل تحالف داخلي قوي)
الخطوة الثالثة	تحديد رؤية للتغيير
الخطوة الرابعة	توصيل الرؤية
الخطوة الخامسة	تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية
الخطوة السادسة	التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى
الخطوة السابعة	تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير واستدامته
الخطوة الثامنة	إضفاء الطابع المؤسسي وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية

(شكل يوضح خطوات نموذج كوتر لإدارة التغيير) John Kotter's Eight Step Change Model

1. ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير:

تهدف الخطوة الأولى؛ إلى جعل أصحاب المصلحة الداخليين، يفهمون الحاجة إلى التغيير، وأن التغيير يجب أن يحدث، فخلق فكرة أن التغيير، هو حاجة ملحة لتقوية المؤسسة وتطويرها؛ هو أول خطوة على طريق التغيير، وإذا تمكنت المؤسسة من إنشاء بيئة، يكون فيها الأفراد على دراية بمشكلة قائمة، ويمكنهم رؤية أن الحل، يكمن في فكرة التغيير، فمن المحتمل أن يرتفع الدعم للتغيير.

2- تشكيل فريق قيادة قوي (تشكيل تحالف داخلي قوي):

إن خطوة إنشاء مجموعة من أصحاب المصلحة الرئيسيين؛ للعمل على عملية إدارة التغيير؛ تكمن في تحديد الأشخاص للمساعدة في قيادة عملية إدارة التغيير في المنظمة؛ إذ يُعدُّ التزام أصحاب المصلحة الداخليين أمرًا ضروريًا في أثناء التغيير التنظيمي، ويجب على المنظمة؛ تشجيع الأشخاص على العمل في مجموعات لتحقيق التغيير المنشود؛ إذ إن تشكيل تحالف داخلي قوي، يعزز القدرة على تحقيق التغيير بشكل فعال ومستدام، حيث يتم تعزيز قوة وسلامة القرارات المتخذة، وتحسين رؤية التغيير بين جميع أفراد المنظمة.

3. تحديد رؤية للتغيير:

تتضمن هذه الخطوة، إنشاء رؤية محددة للتغيير، وتطوير استراتيجيات؛ من شأنها أن تساعد في تحقيق الرؤية؛ ويمكن أن يساعد إنشاء رؤية واستراتيجية محددين جيدًا، في إحداث التغيير، بطريقة إيجابية في المنظمة، ويتعين على هذه الرؤية والاستراتيجية؛ أن تكون واضحة وملهمة، وقابلة للتنفيذ؛ لتوجيه جميع أعضاء المنظمة في الاتجاه الصحيح، فالرؤية الواضحة، يسهل على الموظفين فهمها ومتابعتها، وتلهم الرؤية الموظفين، وتحفزهم على المشاركة الفعالة في عملية التغيير، بعد تحديد الرؤية؛ يجب وضع استراتيجية لتحقيقها يتضمن ذلك؛ تحديد الخطوات، والأولويات، والإجراءات التي ستنبع لتحقيق الرؤية المطلوبة.

4. توصيل الرؤية:

لتحقيق التغيير بنجاح؛ يجب أن يتم نشر وتوصيل الرؤية، وتعميمها، لجميع أفراد المؤسسة، فالالاتصال الفعال، ونقل الرسالة التغييرية بوضوح، من أهم الأدوات التي يستخدمها القادة في هذه الخطوة، ويجب أن يتم توجيه جميع الأعضاء بالرؤية المطلوبة للتغيير، وأهمية الدور، الذي يلعبونه في تحقيقها، فتوصيل الرؤية بوضوح؛ يوضح الاتجاه الذي يجب على المنظمة اتخاذه، بالإضافة إلى ذلك، يساعد الاتصال الشفاف؛ في تعزيز القدرة على التكيف، ويمكن استخدام مختلف وسائل التواصل والاتصال؛ لضمان وصول الرسالة بشكل فعال.

5. تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية:

يمكن تنفيذ التغيير بنجاح؛ من خلال تمكين الموظفين بطريقة مناسبة؛ من خلال مواجهة التحديات التي تعيق التغيير، على سبيل المثال، يجب السماح للأشخاص، وتشجيعهم على تجربة أفكار جديدة.

6. التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى:

يمكن أن يؤدي تحقيق مكاسب قصيرة الأجل؛ إلى تعزيز ثقة الموظف، في التغيير التنظيمي، وتؤدي التحسينات المرئية، مثل المكاسب قصيرة المدى، إلى إنجازات واضحة، يمكن للموظفين الاحتفال بها، والرجوع إليها، ويجب على المديرين؛ التخطيط لهذه التحسينات، ومكافأة العاملين علنًا عليها، وهذا بمثابة حافز للموظفين.

7. تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير واستدامته:

تتكون هذه الخطوة، من ترقية ومكافأة الموظفين، الذين يناصرون رؤية التغيير، ويعملون من أجلها، بالإضافة إلى ذلك، يحتاج المديرون؛ إلى تحفيز عملية التغيير، بمشاريع جديدة، وموارد ووكلاء تغيير، فعندما تمر منظمة بعملية إشراك الموظفين، وتمكين التغيير، تحتاج الإدارة؛ إلى الحفاظ على التغيير؛ من خلال البناء عليه بمزيد من الموارد والأنشطة.

8. إضفاء الطابع المؤسسي وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية:

تحتاج المنظمات؛ إلى جعل التغيير ثابتاً؛ من خلال التأكد من أن الجميع، يفهم أن السلوكيات الجديدة، تؤدي إلى نجاح المؤسسة، وأن الطريقة الجديدة للقيام بالعمليات؛ يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة.

- تطبيق النموذج على الدراسة الحالية ومدى الاستفادة منه:

يستخدم نموذج Kotter المكون من ثماني خطوات على نطاق واسع من قبل المؤسسات التي تتولى عمليات إدارة التغيير، وهو يتكون من معلومات مفصلة، وتركيز كبير على الأشخاص، ومشاعرهم تجاه التغيير، ويشير النموذج؛ إلى أهمية تمكين الأشخاص من العمل؛ لتحقيق رؤية التغيير، وتحديد أهداف قصيرة المدى ومكافأة الأشخاص، الذين يناصرون التغيير في المؤسسة؛ لذا يُعدُّ نموذج كوتر، من أكثر النماذج التي يمكن تطبيقها في سياق إدارة التغيير، نحو التحول الرقمي المستدام لمؤسسات التعليم العالي؛ حيث يقدم نهجاً عملياً ومدرّساً؛ لتحقيق التغيير المنظم والمستدام، وتطبيق هذا النموذج؛ سيساعد المؤسسات محل الدراسة، على النجاح في استدامة التحول الرقمي وجعلها أكثر استعداداً لتلبية متطلبات التعليم المعاصر، من خلال اعتباره إطاراً تحليلياً، يوضح كيف تسهم الاتصالات في مختلف مراحل التغيير؛ بدءاً من خلق الإحساس بضرورة التحول الرقمي، وتشكيل تحالف قيادي داعم، مروراً بصياغة رؤية واضحة، ونشرها بفاعلية عبر قنوات الاتصال المؤسسي، ثم تمكين العاملين لإزالة العقبات ومواجهة مقاومة التغيير، وصولاً إلى تعزيز الإنجازات قصيرة المدى، والبناء عليها؛ لترسيخ ثقافة التحول الرقمي المستدام داخل الجامعات، كما يساعد النموذج في الربط بين متغيرات الدراسة؛ من خلال إبراز دور الاتصال بوصفه أداة للتوعية، والتحفيز، والتمكين في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، كما يساهم في تفسير النتائج، وتحديد مواطن القوة والقصور في الممارسات الاتصالية، وصياغة توصيات عملية، تعزز من نجاح الجامعات الحكومية المصرية، في تحقيق تحول رقمي مستدام متكامل.

تساؤلات الدراسة وفروضها:

التساؤل الرئيسي:

- ما مدى كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي في دعم التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

1. ما أبعاد كفاءة الاتصالات المؤسسية (الشفافية، التدفق، التوقيت، التفاعلية) الأكثر تأثيراً في تهيئة بيئة داعمة لإدارة التغيير التنظيمي، كما يُدركه العاملون في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟
2. إلى أي مدى تسهم الاتصالات المؤسسية في تعزيز قدرة مؤسسات التعليم العالي على إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام؟
3. ما أبرز التحديات التي تواجه الاتصالات المؤسسية عند تنفيذ استراتيجيات التغيير التنظيمي المرتبطة بالتحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟
4. كيف يؤثر مستوى مشاركة العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية عبر قنوات الاتصال المؤسسية على تقليل مقاومة التغيير؟
5. كيف تسهم استراتيجيات إدارة التغيير (التدريب، المشاركة، الحوافز) في تعزيز أثر الاتصال المؤسسي على استدامة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟
6. ما العلاقة بين وضوح الرسائل الاتصالية لإدارة التغيير، وفاعلية تنفيذ خطط التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؟

فروض الدراسة:

1. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات المؤسسية ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
2. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب التي تتبعها الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
3. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين القدرات المالية والفنية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
4. توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية، ونظرة العاملين بالجامعة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي المستدام.

التصميم المنهجي للدراسة:

يتمثل التصميم المنهجي لهذه الدراسة على النحو التالي:

أولاً: نوع الدراسة:

تنتمي هذه الدراسة، إلى الدراسات الوصفية، التي تستهدف التعرف على الأوصاف الدقيقة للظاهرة التي تتم دراستها، من حيث ماهيتها، والعوامل المختلفة المؤثرة فيها؛ إذ تسعى إلى رصد وتقييم الكيفية التي يتم من خلالها إدارة التغيير، نحو التحول الرقمي المستدام، والعوامل المؤثرة على إدارة التغيير، وتقديم صورة مفصلة عن كيفية توظيف الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير، وتأثير ذلك على كفاءة إدارة التغيير والتحول الرقمي، وذلك بالتطبيق على مؤسسات التعليم العالي الحكومية المصرية.

ثانياً: منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة على منهج المسح؛ بهدف تقديم رؤية قد تكون شاملة، لكل جوانب إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام في المؤسسات؛ مما يساعد على دراسة عدد كبير من المتغيرات في وقت واحد، واختبار العديد من الفروض العلمية الخاصة بالعلاقة بين هذه المتغيرات.⁽⁹⁶⁾

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينها:

أ- مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة، في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ويتمثل مجتمع الدراسة الميدانية في: العاملون في مؤسسات التعليم العالي الحكومية (الإداريون، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة).

ب- عينة الدراسة:

- تم استخدام عينة عشوائية بسيطة، قوامها 200 مفردة من العاملين (الإداريون، أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة) في مؤسسات التعليم العالي الحكومية (جامعة القاهرة- جامعة عين شمس- جامعة المنوفية- جامعة بني سويف).

جدول رقم (1) يوضح خصائص عينة الدراسة الميدانية

البيانات الأساسية		
النوع	البيان	ك
الفئة العمرية	ذكر	80
	أنثى	120
	الإجمالي	200
	من 20 إلى أقل من 30	25
	من 30 إلى أقل من 40	64
	من 40 إلى أقل من 50	69
	من 50 فأكثر	42
	الإجمالي	200
	%	

البيانات الأساسية		
ك	%	
48	24	مؤهل جامعي
152	76	دراسات عليا
200	100	الإجمالي
100	50	إداريون
100	50	أعضاء هيئة تدريس
200	100	الإجمالي
7	3.5	أقل من سنتين
15	7.5	من سنتين إلى أقل من 5 سنوات
55	27.5	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
123	61.5	من 10 سنوات فأكثر
200	100	الإجمالي
50	25	القاهرة
50	25	عين شمس
50	25	المنوفية
50	25	بني سويف
200	100	الإجمالي

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

- استمارة الاستقصاء:

تم استخدام استمارة الاستقصاء Questionnaire مع عينة من العاملين في مؤسسات التعليم العالي الحكومية؛ لتقييم مدى وعي العاملين بأهمية التغيير نحو التحول الرقمي المستدام؛ وتقييم الإستراتيجيات والأساليب المستخدمة من قبل الجامعات في إدارة التغيير بنجاح، والتعرف على العوامل المؤثرة على إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، وتم الحصول على موافقة جميع المشاركين في البحث، وضمان سرية المعلومات التي يقدمونها، وتم إبلاغ المشاركين بأهداف البحث، واستخدام بياناتهم بشكل مسؤول.

خامساً: حدود الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وتم التطبيق على (جامعة القاهرة- جامعة عين شمس- جامعة المنوفية- جامعة بني سويف)؛ مما يعني أن النتائج قد لا تكون قابلة للتعميم على جميع مؤسسات التعليم العالي.

سادساً: الإطار الزمني للدراسة:

تم تطبيق الدراسة في الفترة الزمنية من يناير 2025 إلى أغسطس 2025.

سابعاً: مبررات اختيار عينة الدراسة:

جاء اختيار العينة المتمثلة في العاملين بالجامعات الحكومية الأربع: (القاهرة، عين شمس، المنوفية، بني سويف)؛ استناداً إلى مجموعة من الاعتبارات البحثية والمنهجية على النحو الآتي:

- الاقتصار على الجامعات الحكومية؛ يضمن التجانس في البيئة التنظيمية؛ من حيث خضوع جميع المؤسسات محل الدراسة، لنفس المنظومة التشريعية، والتنظيمية، واللوائح والتمويل؛ الأمر الذي يقلل من تباين العوامل الخارجية، ويعزز دقة النتائج.
- تمثل الجامعات المختارة، مواقع جغرافية متنوعة، تغطي العاصمة (جامعة القاهرة، جامعة عين شمس)، إقليم الدلتا (جامعة المنوفية)، وإقليم الصعيد (جامعة بني سويف)؛ مما يثري النتائج، ويزيد من شموليتها، ويتيح إمكانية رصد الفروق، الناتجة عن اختلاف السياقات الجغرافية.
- تتباين الجامعات محل الدراسة، في مدى نضجها في تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي؛ وهو ما يتيح المقارنة بين مستويات مختلفة من النضج الرقمي، ورصد أبعاد مختلفة لعملية التحول الرقمي المستدام.
- إن اختيار عينة متنوعة من الجامعات الحكومية، من حيث الموقع الجغرافي، والحجم، ومستوى النضج الرقمي؛ يعزز من إمكانية تعميم نتائج الدراسة على بقية الجامعات الحكومية المصرية، مع درجة مقبولة من الصدق والثبات.

ثامناً: اختبارات الصدق والثبات:

تم اختبار صلاحية استمارة الاستقصاء في جمع البيانات؛ بإجراء اختبائي الثبات والصدق لها، وذلك على النحو التالي:

1. اختبار الصدق (Validity) :

قامت الباحثة بإعداد استمارة الاستقصاء في شكلها المبدئي، وتضمنت عددًا من المحاور، وللتحقق من صدق المقياس المستخدم في البحث؛ تم عرض استمارة الاستقصاء على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الإعلام، والعلاقات العامة، ومناهج البحث؛ ليقوموا بالحكم على مدى صلاحية الفئات في قياس متغيرات الدراسة، وتم إجراء التعديلات؛ في ضوء توجيهات السادة المحكمين ومقترحاتهم.

وقامت الباحثة بمراعاة صدق المحتوى في الاستمارة؛ من خلال التأكد من أن أسئلتها، تغطي جميع أبعاد القضية البحثية، وكل جوانب متغيرات الدراسة وأبعادها، كما قامت الباحثة بتجريب استمارة الاستقصاء، على عينة تمثل 10% من العينة الأصلية، مكونة من 20 مفردة، وأجرت بعض التعديلات الموضوعية والشكلية على الاستمارة، في ضوء ملاحظات المحكمين؛ بحيث تصبح الاستمارة معدة للتطبيق؛ ولكي تتأكد الباحثة من صدق الأداة على قياس ما تسعى الدراسة إلى قياسه؛ بحيث تتطابق المعلومات التي تم جمعها بواسطة هذه الأداة مع الحقائق الموضوعية.

2. اختبار الثبات (Reliability):

تم التحقق من مؤشرات ثبات أسئلة أداة الدراسة، الذي وصل إلى 85.3%؛ من خلال تطبيق معامل ألفا كرو نباخ، والذي جاءت قيمته (0.853)؛ مما يؤكد ثبات الاستمارة، وصلاحياتها للتطبيق وتعميم النتائج، وجاءت نتائج معامل الثبات، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (2) يوضح قيم معاملات ثبات "ألفا" لمحاور صحيفة الاستقصاء والدرجة الكلية لها

المحور	معامل ألفا (معامل الثبات)
خطوات التغيير نحو التحول الرقمي.	0.963
استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي.	0.853
فعالية الاتصالات المؤسسية في مؤسسات التعليم العالي.	0.812
أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير.	0.816
العوامل المؤثرة على عملية التغيير في مؤسسات التعليم العالي.	0.862
معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.	0.813
صحيفة الاستبيان كاملة	0.853

يكشف الجدول السابق؛ عن ارتفاع قيم معامل ألفا (الثبات) لمقاييس الدراسة، والتي جميعها تستهدف توصيف تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية، لإدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، واتسمت كافة مقاييس الدراسة، بارتفاع قيم الثبات بين عبارتها في قياس الهدف منها؛ حيث جاء ثبات الاستمارة بكافة مقاييسها بقيمة (85.3%).

المعالجة الإحصائية للدراسة:

تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)؛ وذلك لتحليل بيانات الدراسة الميدانية، ويتمثل مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة الحالية، في كافة اختبارات الفروض والعلاقات الارتباطية، في قبول نتائج الاختبارات الإحصائية، عند درجة ثقة 95% فأكثر، أي عند مستوى معنوية 0.05 فأقل، وتمثلت الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

– **المقاييس الوصفية:** التي تمثلت في التكرارات البسيطة، والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، وهو الذي يحدد مدى تباعد القراءات أو تقاربها من وسطها الحسابي، وكذلك الوزن النسبي، الذي يحسب من المعادلة: (المتوسط الحسابي $\times$ 100) ÷ الدرجة العظمى للعلاقة.

– **الاختبارات الإحصائية:** والتي تمثلت في اختبار (ت) للمجموعات المستقلة (Independent-Samples T-Test)، وكذلك تحليل التباين ذو البعد الواحد (One-way Analysis of Variance) المعروف اختصاراً باسم ANOVA.

– **معاملات الارتباط:** Correlation والتي تمثلت في معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient).

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج على النحو التالي:

المحور الأول: خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي:

جدول رقم (3) يوضح خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير									
95.3	353.	2.86	0	0	14.5	29	85.5	171	أشعر أن هناك حاجة ملحة للتحول الرقمي في جامعتي.
93.7	410.	2.81	5.	1	18.5	37	81	162	سوف أعمل كل ما بوسعي لدعم التغيير نحو التحول الرقمي.
93.3	405.	2.80	0	0	20.5	41	79.5	159	إدراكي بأهمية التغيير ؛ يدفعني للتطور والإبداع.
91	456.	2.73	5.	1	26	52	73.5	147	أحرص الإدارة العليا في جامعتي أن تُظهر التزاماً قوياً بتوجيه عملية التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام.
90	503.	2.70	2	4	26.5	53	71.5	143	أتابع ما يستجد من تعليمات تدعم عملية التغيير نحو التحول الرقمي في الجامعة.
87.3	573.	2.62	4.5	9	29.5	59	66	132	أرغب في الالتحاق بالدورات التدريبية في مجال التغيير، حتى لو على نفقتي الخاصة.
84	593.	2.52	5	10	38.5	77	56.5	113	توجد حملات داخلية تعزز من وعي العاملين بالجامعة بأهمية التغيير نحو التحول الرقمي.
79.3	712.	2.38	13.5	27	35.5	71	51	102	هناك تحفيزات ومكافآت للمبادرات التي تدعم التحول الرقمي في جامعتي.
تشكيل فريق قيادة قوي									
89	550.	2.67	4	8	25	50	71	142	أحرص الإدارة العليا بالجامعة على توفير قيادة فعالة وملهمة؛ لإنجاح التغيير المطلوب نحو التحول الرقمي.
83	549.	2.49	2.5	5	46	92	51.5	103	يتم إعطاء الفريق القيادي بجامعتي السلطة اللازمة لتنفيذ التغيير.
82.3	625.	2.47	7	14	39.5	79	53.5	107	يشمل الفريق القيادي لإدارة التغيير الأشخاص أصحاب التأثير في جميع إدارات الجامعة.
81.7	582.	2.45	4.5	9	46	92	49.5	99	هناك تعاون بين الفريق القيادي وباقي العاملين بالجامعة في دعم التغيير نحو التحول الرقمي.
81.3	517.	2.44	1	2	54.5	109	44.5	89	أعضاء الفريق القيادي بجامعتي لديهم الخبرات الكافية لإدارة التغيير الرقمي.
81	580.	2.43	4.5	9	48	96	47.5	95	تم تشكيل فريق قيادة مخصص لإدارة عملية التحول الرقمي في جامعتي.

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
تحديد رؤية للتغيير									
يتوفر لدى الإدارة العليا رؤية واضحة لأهداف ونتائج عملية التغيير نحو التحول الرقمي المستدام.	146	73	52	26	2	1	2.72	472.	90.7
يتم تحديث الرؤية بمرور الوقت؛ لضمان استمرار توافقها مع التغييرات التكنولوجية.	132	66	65	32.5	3	1.5	2.65	510.	88.3
تتصف عملية التغيير في الجامعة، بالبعد عن العشوائية، ووجود خطط محددة سلفاً.	123	61.5	71	35.5	6	3	2.59	552.	86.3
تتم عملية إدخال التغييرات؛ في ضوء إدراك الحاجة للتغيير.	121	60.5	74	37	5	2.5	2.58	543.	86
تتضمن رؤية الجامعة استراتيجيات واضحة ومحددة لاستدامة التحول الرقمي وكيفية الحفاظ عليه.	114	57	83	41.5	3	1.5	2.56	528.	85.3
أشعر أن رؤية الجامعة، توفر توجيهاً كافياً لجميع العاملين في الجامعة.	106	53	91	45.5	3	1.5	2.52	530.	84
يتم التغيير بشكل شامل لجميع عناصر الجامعة (الأفراد- الأهداف- المهام- الهيكل التنظيمي- التكنولوجيا).	109	54.5	74	37	17	8.5	2.46	648.	82
توصيل الرؤية									
أولويات الجامعة في التغيير نحو التحول الرقمي، مفهومة لدى كافة المستويات.	130	65	51	25.5	19	9.5	2.56	663.	85.3
رؤية التحول الرقمي تم إيصالها بشكل واضح لجميع الفئات بالجامعة (الإدارة، أعضاء هيئة التدريس، الطلاب).	116	58	73	36.5	11	5.5	2.53	601.	84.3
هناك جلسات تفاعلية أو حوار مفتوح لتبادل الآراء حول رؤية التغيير نحو التحول الرقمي.	112	56	67	33.5	21	10.5	2.46	678.	82
تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية									
تحرص الإدارة العليا على دفع المستويات الإدارية للتعاون؛ من أجل إنجاز عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	120	60	72	36	8	4	2.56	573.	85.3
التنسيق بين الإدارات المختلفة يسهم في تسريع عملية التغيير نحو التحول الرقمي في الجامعة.	116	58	75	37.5	9	4.5	2.54	584.	84.7
يتم توفير التدريب المناسب للعاملين بالجامعة لدعم عملية التحول الرقمي.	113	56.5	75	37.5	12	6	2.51	610.	83.7
تشجع الإدارة العليا بالجامعة الابتكار والمبادرات التي تسهم في عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	105	52.5	81	40.5	14	7	2.46	624.	82
توفر الإدارة العليا بالجامعة الأدوات والتقنيات اللازمة لتنفيذ التحول الرقمي.	104	52	80	40	16	8	2.44	639.	81.3

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
تعمل الإدارة العليا بالجامعة، على إزالة العوائق التي قد تعيق تنفيذ التحول الرقمي.	102	51	82	41	16	8	2.43	638.	81
تحرص الإدارة العليا على مناقشة خطط التغيير مع كافة العاملين بالجامعة.	106	53	71	35.5	23	11.5	2.42	689.	80.7
يشعر العاملون بالجامعة أنهم يمتلكون حرية اتخاذ قرارات، تساعد على تطبيق التحول الرقمي بنجاح في جامعتهم.	100	50	81	40.5	19	9.5	2.41	658.	80.3
التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى									
الإنجازات والمكاسب السريعة، تسهم في زيادة إيمان العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس بضرورة التحول الرقمي.	123	61.5	76	38	1	5	2.61	499.	87
تم تحقيق إنجازات ملموسة ونتائج إيجابية حتى الآن في عملية التحول الرقمي في جامعتي، مثل تحسين أساليب التدريس أو الإدارة الرقمية.	126	63	66	33	8	4	2.59	569.	86.3
يتم توثيق ومشاركة الإنجازات التي تم تحقيقها في عملية التحول الرقمي في جامعتي مع جميع الأطراف المعنية.	105	52.5	88	44	7	3.5	2.49	567.	83
تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير									
توجد استراتيجيات واضحة لتوسيع استخدام التكنولوجيا الرقمية في كافة الإدارات بالجامعة.	132	66	61	30.5	7	3.5	2.63	553.	87.7
هناك جهود مستمرة لتحسين العمليات بناءً على ما تحقق من مكاسب.	126	63	69	34.5	5	2.5	2.61	539.	87
تقدم الإدارة العليا بالجامعة الدعم المستمر لتعزيز التحول الرقمي.	112	56	83	41.5	5	2.5	2.54	548.	84.7
هناك تواصل مستمر من الإدارة العليا بالجامعة حول النجاحات التي تحققت فيما يتعلق بالتحول الرقمي وأثرها على تطور الجامعة.	118	59	70	35	12	6	2.53	609.	84.3
ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية									
يتم تضمين التحول الرقمي في البرامج التدريبية والمؤتمرات التي تقيمها الجامعة.	144	72	45	22.5	11	5.5	2.67	578.	89
أشعر أن التحول الرقمي أصبح جزءاً لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية للجامعة.	137	68.5	60	30	3	1.5	2.67	502.	89
لدى الجامعة خطة استراتيجية طويلة المدى لإدارة التغيير التنظيمي تضمن استدامة التحول الرقمي بعد تنفيذه.	121	60.5	76	38	3	1.5	2.59	523.	86.3

تؤكد البيانات السابقة؛ إدراك أفراد الجامعات محل الدراسة لأهمية التحول الرقمي بوصفه ضرورة استراتيجية؛ حيث أبدوا وعياً عميقاً، واستعداداً فعالاً، للمشاركة في التغيير ودعم

الابتكار، مع التزام الإدارة العليا، بتوفير بيئة داعمة، وحملات توعوية وحوافز تشجيعية، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (خالد عواض الثبتي 2018)، كما أظهرت النتائج، اهتمام الجامعات محل الدراسة بتشكيل فريق قيادة قوي، يمتلك الصلاحيات والخبرات اللازمة، إضافة إلى وضع رؤية واضحة ومحدثة للتحول الرقمي، يتم توصيلها بفاعلية لجميع الأطراف، كما تعمل الإدارة؛ على تمكين العاملين، وتحفيزهم بالتدريب والموارد، وإزالة العوائق، ومنحهم حرية المبادرة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Stephen Courtney) 2022، كما تشير نتائج الجدول؛ إلى حرص الإدارة العليا في الجامعات محل الدراسة، على تحقيق مكاسب سريعة؛ لتعزيز الثقة والاستمرار في التطوير، وتبرز الاستراتيجية المؤسسية؛ من خلال توسيع نطاق التحول الرقمي، وتحقيق تحسينات مستمرة، مدعومة بتواصل ودعم قيادي دائم. وأخيرًا، تسعى الجامعات محل الدراسة، إلى ترسيخ التحول الرقمي، ضمن ثقافتها التنظيمية، وخططها طويلة المدى؛ بما يضمن استدامة التغيير، واندماجه في جميع جوانب العمل الأكاديمي والإداري. ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة التي تناقش خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، مقاييس فرعية ومقياس عام، تتمثل مستوياته، مع ارتباطها بنوع الجامعات، كما يلي:

جدول رقم (4) يوضح مستويات المقياس العام لخطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بالجامعات

مجمّل المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير	منخفض	0	0	1	2	1	2	0	0	2	1
	متوسط	4	8	3	6	5	10	8	16	20	10
	مرتفع	46	92	46	92	44	88	42	84	178	89
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
	كا: 5.047: 2 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.538 غير دال										
تشكيل فريق قيادة قوي	منخفض	0	0	1	2	1	2	1	2	3	1.5
	متوسط	12	24	15	30	24	48	20	40	71	35.5
	مرتفع	38	76	34	68	25	50	29	58	126	63
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
	كا: 8.854: 2 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.182 غير دال										
تحديد رؤية للتغيير	منخفض	0	0	0	0	1	2	1	2	2	1
	متوسط	10	20	11	22	15	30	14	28	50	25
	مرتفع	40	80	39	78	34	68	35	70	148	74
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
	كا: 4.063: 2 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.668 غير دال										
توصيل الرؤية	منخفض	4	8	2	4	5	10	4	8	15	7.5
	متوسط	7	14	15	30	23	46	22	44	67	33.5
	مرتفع	39	78	33	66	22	44	24	48	118	59
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
	كا: 17.509: 2 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.008 دال معامل التوافق: 0.284										
تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية	منخفض	1	2	2	4	7	14	4	8	14	7
	متوسط	9	18	8	16	15	30	16	32	48	24
	مرتفع	40	80	40	80	28	56	30	60	138	69
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

مجمّل المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كا: 13.732		درجة الحرية: 6		مستوى المعنوية: 0.033		دال		معامل التوافق: 0.253			
التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى	منخفض	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5
	متوسط	18	36	16	32	22	44	21	42	77	38.5
	مرتفع	32	64	34	68	28	56	28	56	122	61
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 5.067		درجة الحرية: 6		مستوى المعنوية: 0.535		غير دال					
تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير	منخفض	2	4	2	4	1	2	2	4	7	3.5
	متوسط	17	34	15	30	13	26	16	32	61	30.5
	مرتفع	31	62	33	66	36	72	32	64	132	66
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 1.472		درجة الحرية: 6		مستوى المعنوية: 0.964		غير دال					
ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية	منخفض	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5
	متوسط	13	26	13	26	16	32	17	34	59	29.5
	مرتفع	37	74	37	74	34	68	32	64	140	70
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 4.379		درجة الحرية: 6		مستوى المعنوية: 0.626		غير دال					
مجمّل المقياس	منخفض	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0.5
	متوسط	9	18	7	14	16	32	15	30	47	23.5
	مرتفع	41	82	43	86	34	68	34	68	152	76
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 9.737		درجة الحرية: 6		مستوى المعنوية: 0.136		غير دال					

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية، المكونة لخطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بنوع الجامعات التي ينتمون إليها، وقد جاء كما يلي:

- أولاً: ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير: تشير النتائج؛ إلى أن غالبية العينة في الجامعات الأربعة محل الدراسة، تُقيّم هذا البعد؛ على أنه مرتفع، بنسبة إجمالية تصل إلى 89%؛ مما يعكس وعياً واضحاً لدى العاملين بأهمية التحول الرقمي، بوصفه ضرورة مؤسسية ملحة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (أحمد إسماعيل المعاني، 2020) وقد لوحظ أن نسب التقييم المرتفع، كانت الأعلى في جامعتي القاهرة وعين شمس، تليها المنوفية وبني سويف، وهذا يدل على أن السياسات الداخلية والحملات التوعوية والإرشادات الإدارية، قد نجحت في غرس إدراك الحاجة للتغيير بين الكوادر، ويعكس استعداداً إيجابياً، للمشاركة في التحول الرقمي والمبادرات المرتبطة به، أما نسبة التقييم المتوسط والمنخفض فهي قليلة جداً؛ مما يعكس إجماعاً نسبياً على إدراك الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي، في جميع الجامعات الحكومية محل الدراسة، وبالرغم من هذه النسب المرتفعة، فإن اختبار كا (5.047) ومستوى المعنوية (0.538)، أظهر أن الفروق بين الجامعات ليست دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى تشابه مستويات الوعي بين الجامعات الأربع.

- ثانياً: تشكيل فريق قيادة قوي: تشير النتائج؛ إلى أن تقييم العينة لهذا البعد، جاء متفاوتاً بين الجامعات؛ حيث بلغت نسبة التقييم المرتفع 63% إجمالاً، بينما كان المتوسط 35.5%، والمنخفض 1.5%، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة (فرفورة، هديل حسن & السعود، راتب

سلامة، 2025)، التي توصلت إلى أن درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين، جاءت متوسطة.

ويظهر من الجدول، أن جامعة القاهرة، سجلت أعلى نسبة للتقييم المرتفع، تليها عين شمس، بينما كانت المنوفية وبني سويف أقل نسبياً. ويعكس هذا؛ أن هناك إدراكاً جيداً، بضرورة وجود فريق قيادة قوي وملهم لإدارة التغيير الرقمي، إلا أن بعض الجامعات، لا تزال بحاجة إلى تعزيز سلطة الفريق القيادي، وتوسيع مشاركة أصحاب التأثير من جميع الإدارات؛ لضمان تنفيذ التغيير بفعالية، كما أن التباين في التقييم المتوسط بين الجامعات؛ يشير إلى وجود تفاوت نسبي، في مدى تطبيق مبادئ القيادة الرقمية بشكل عملي، وبالرغم من هذا التباين، فإن اختبار كا2 (8.854) ومستوى المعنوية (0.182) أظهر أن الفروق بين الجامعات، ليست دالة إحصائية؛ مما يعني أن جميع الجامعات، تتجه نحو تطبيق هذا البعد، وإن كانت درجات التطبيق متفاوتة.

- **ثالثاً: تحديد رؤية للتغيير:** تشير النتائج؛ إلى أن غالبية العينة في الجامعات الأربع، قيّموا هذا البعد، على أنه مرتفع، بنسبة إجمالية تصل إلى 74%؛ مما يعكس وجود إدراك قوي لدى العاملين، بأهمية وجود رؤية واضحة للتحول الرقمي، وأهدافه المرجوة، وقد سجلت جامعة القاهرة وعين شمس، أعلى نسبة للتقييم المرتفع، في حين كانت نسبنا المنوفية وبني سويف أقل قليلاً، مع وجود نسبة متوسطة 25%، ونسبة منخفضة ضئيلة (1%). هذه النتائج؛ تدل على أن الجامعات، تعمل على صياغة رؤية استراتيجية للتحول الرقمي، تتضمن أهدافاً واضحة وخططاً محددة، وتحرص على توجيه العاملين وفق هذه الرؤية، وعلى الرغم من ذلك، فإن اختبار كا2 (4.063) ومستوى المعنوية (0.668)، أظهر أن الفروق بين الجامعات غير دالة إحصائية؛ ما يعكس توافقاً نسبياً بين الجامعات في تقييم هذا البعد.

- **رابعاً: توصيل الرؤية:** يُظهر هذا البعد تفاوتاً أكبر بين الجامعات، في تقييم مستوى توصيل رؤية التحول الرقمي؛ إذ بلغت نسبة التقييم المرتفع 59% إجمالاً، بينما كان المتوسط 33.5%، والمنخفض 7.5%، ويتفق هذا مع نتائج دراسة (Yan Zhang, et.al., 2025) وسجلت جامعة القاهرة أعلى نسبة للتقييم المرتفع، تليها عين شمس، أما المنوفية وبني سويف، فقد جاءت نسبتهما أقل؛ مما يعكس أن توصيل الرؤية لجميع فئات العاملين بالجامعة، لم يكن متساوياً بين الجامعات، وقد تكون هناك فجوات في إيصال أهداف واستراتيجيات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، لجميع المستويات الإدارية والأكاديمية، ويؤكد اختبار كا2 (17.509) عند مستوى المعنوية (0.008)، دلالة الفرق بين الجامعات، بينما معامل التوافق (0.284)، يشير إلى أن التوافق بين الجامعات منخفض نسبياً؛ ما يعني أن بعض الجامعات، تحتاج إلى تعزيز آليات توصيل الرؤية؛ لضمان فهم جميع الأطراف المستهدفين لأهداف التحول الرقمي بشكل واضح وشامل.

- **خامساً: تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية:** تشير النتائج؛ إلى أن غالبية العينة، قِيمُوا هذا البعد على أنه مرتفع، بنسبة إجمالية 69%؛ مما يعكس أن الجامعات، تعمل على تمكين العاملين من المشاركة الفاعلة في تحقيق أهداف التحول الرقمي؛ من خلال تعزيز التعاون بين الإدارات المختلفة، وتوفير التدريب والأدوات اللازمة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسات:

(Stephen Courtney Sistare, 2022) و (Okuhle Octavia Tonga, 2021)، وعلى مستوى الجامعات، سجلت كل من القاهرة وعين شمس أعلى نسب للتقييم المرتفع، بينما جاءت المنوفية وبنى سويف أقل نسبياً، وأظهرت قيمة اختبار كا² (13.732) عند مستوى المعنوية (0.033) دلالة الفرق بين الجامعات، ومعامل التوافق (0.253)، يشير إلى أن هناك تفاوتاً نسبياً، في مدى تمكين العاملين لتحقيق الرؤية؛ ما يعني أن بعض الجامعات؛ بحاجة لتعزيز مشاركة جميع المستويات في تنفيذ التحول الرقمي بنجاح.

- **سادساً: التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى:** بلغت نسبة التقييم المرتفع لهذا البعد 61% إجمالاً؛ مما يدل على أن الجامعات محل الدراسة، تسعى إلى تحقيق نتائج ملموسة، في مراحل مبكرة من عملية التحول الرقمي؛ لتعزيز الثقة والتفاعل بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس، وأن النسب المرتفعة، كانت أعلى في جامعة عين شمس يليها القاهرة، مقارنة بالمنوفية وبنى سويف، وأن النسبة المتوسطة، بلغت 38.5%، ومنخفضة 0.5% فقط؛ ما يعكس أن معظم العينة، يدركون أهمية التخطيط الجيد، وتحقيق المكاسب السريعة بوصفهما جزءاً من استراتيجيات التغيير، وأن قيمة اختبار كا² (5.067) عند مستوى المعنوية (0.535)، أظهر أن الفروق بين الجامعات غير دالة إحصائياً؛ ما يعني توافقاً نسبياً، في إدراك الجامعات لأهمية التخطيط والمكاسب قصيرة المدى.

- **سابعاً: تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير:** سجل هذا البعد نسبة مرتفعة، بلغت 66%؛ مما يعكس أن الجامعات محل الدراسة، تهتم بمتابعة نجاحات التحول الرقمي، وتوسيع تطبيقاته، مع جهود مستمرة؛ لتحسين العمليات، وتقديم الدعم الإداري المستمر، وأن الجامعات المنفذة للبرامج الرقمية بشكل أكبر، كانت المنوفية (72%) وعين شمس (66%)، بينما سجلت القاهرة وبنى سويف نسباً أقل، كما أن اختبار كا² (1.472) عند مستوى المعنوية (0.964)، أظهر أن الفروق بين الجامعات غير دالة إحصائياً؛ مما يشير إلى توافق عام بين الجامعات في هذا البعد، وأن تعزيز المكاسب، جزء مهم من استراتيجية إدارة التغيير الرقمي؛ لضمان استدامة التحول وتحقيق نتائج إيجابية ملموسة.

- **ثامناً: ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية:** تشير النتائج إلى أن غالبية العينة، قِيمُوا هذا البعد؛ على أنه مرتفع بنسبة إجمالية 70%؛ مما يعكس أن الجامعات محل الدراسة، تعمل على إدماج التحول الرقمي ضمن الثقافة المؤسسية، سواء من خلال البرامج التدريبية، أو المؤتمرات والورش، التي تعزز من استدامة التغيير. وعلى مستوى الجامعات، سجلت كل من القاهرة وعين شمس، أعلى نسبة للتقييم المرتفع، بينما جاءت المنوفية وبنى سويف أقل نسبياً، مع وجود نسبة متوسطة 29.5%، ومنخفضة 0.5% فقط؛ مما يدل

على إدراك معظم العاملين لأهمية دمج التحول الرقمي في الممارسات اليومية للجامعة، وأن اختبار كا2 (4.379)، عند مستوى المعنوية (0.626)؛ أظهر أن الفروق بين الجامعات غير دالة إحصائيًا؛ ما يعني توافقًا نسبيًا بين الجامعات الأربعة في إدراك هذا البعد الحيوي.

* **المقياس العام لخطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي:** يظهر أن نسبة التقييم المرتفع، بلغت 76%؛ مما يشير إلى أن الجامعات الأربع، تعمل بشكل فعال على تطبيق خطوات إدارة التغيير الرقمية، بصورة شاملة ومتسقة، حيث جاءت الجامعات القاهرة وعين شمس في الصدارة، فيما سجلت المنوفية وبني سويف نسبة أقل؛ ما يعكس توافقًا نسبيًا بين العاملين، على إدراك أهمية جميع عناصر التغيير الرقمي، من ترسيخ الحاجة الملحة للتغيير، وتشكيل فرق القيادة، إلى تعزيز المكاسب الثقافية والتنظيمية، وأن اختبار كا2 (9.737) عند مستوى المعنوية (0.136)، أظهر أن الفروق بين الجامعات، غير دالة إحصائيًا؛ مما يعني أن الجامعات الأربعة، تتجه نحو اعتماد استراتيجية متكاملة ومستدامة لإدارة التغيير الرقمي وفق خطوات إدارة التغيير لنموذج كوتر، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Stephen Courtney Sistare, 2022).

ويستخلص من إجابات عينة الدراسة، على العبارات السابقة، التي تناقش خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، مقاييس فرعية ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بطبيعة عمل العينة كما يلي:

جدول رقم (5) يوضح مستويات المقياس العام لخطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بطبيعة عمل عينة الدراسة

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير	منخفض	0	0	2	2	2	1
	متوسط	2	2	18	18	20	10
	مرتفع	98	98	80	80	178	89
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
	كا2: 16.620 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.000 دال معامل التوافق: 0.277						
تشكيل فريق قيادة قوي	منخفض	0	0	3	3	3	1.5
	متوسط	31	31	40	40	71	35.5
	مرتفع	69	69	57	57	126	63
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
	كا2: 5.284 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.071 غير دال						
تحديد رؤية للتغيير	منخفض	0	0	2	2	2	1
	متوسط	18	18	32	32	50	25
	مرتفع	82	82	66	66	148	74
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
	كا2: 7.650 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.022 دال معامل التوافق: 0.192						
توصيل الرؤية	منخفض	7	7	8	8	15	7.5
	متوسط	26	26	41	41	67	33.5
	مرتفع	67	67	51	51	118	59
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

مجل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كا: 5.594 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.035 دال معامل التوافق: 0.165							
منخفض	3	3	11	11	14	7	7
متوسط	18	18	30	30	48	24	24
مرتفع	79	79	59	59	138	69	69
الإجمالي	100	100	100	100	200	100	100
كا: 10.470 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.005 دال معامل التوافق: 0.223							
منخفض	0	0	1	1	1	0.5	0.5
متوسط	27	27	50	50	77	38.5	38.5
مرتفع	73	73	49	49	122	61	61
الإجمالي	100	100	100	100	200	100	100
كا: 12.591 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.002 دال معامل التوافق: 0.243							
منخفض	2	2	5	5	7	3.5	3.5
متوسط	29	29	32	32	61	30.5	30.5
مرتفع	69	69	63	63	132	66	66
الإجمالي	100	100	100	100	200	100	100
كا: 1.706 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.426 غير دال							
منخفض	0	0	1	1	1	0.5	0.5
متوسط	27	27	32	32	59	29.5	29.5
مرتفع	73	73	67	67	140	70	70
الإجمالي	100	100	100	100	200	100	100
كا: 1.681 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.432 غير دال							
منخفض	0	0	1	1	1	0.5	0.5
متوسط	16	16	31	31	47	23.5	23.5
مرتفع	84	84	68	68	152	76	76
الإجمالي	100	100	100	100	200	100	100
كا: 7.471 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.24 دال معامل التوافق: 0.190							

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية المكونة لخطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بطبيعة عمل العينة، وقد جاء كما يلي:

- أولاً: ترسيخ الشعور بالحاجة الملحة للتغيير: تشير النتائج؛ إلى أن الغالبية العظمى من الإداريين (98%) قِيمُوا هذا البعد على أنه مرتفع، مقارنة بنسبة 80% فقط بين أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس أن الإداريين أكثر إدراكاً لأهمية التحول الرقمي، وضرورة التكيف معه في بيئة العمل الجامعية اليومية. كما يظهر أن نسبة المتوسط، كانت أعلى لدى أعضاء هيئة التدريس (18%)، مقارنة بالإداريين (2%)، فيما كانت نسبة المنخفض ضئيلة جداً (1%)؛ مما يدل على أن معظم أفراد العينة، يدركون الحاجة الملحة للتغيير، وقد أظهر اختبار كا² (16.620) عند مستوى المعنوية (0.000)، وجود فرق دال إحصائياً بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؛ ما يعكس تأثير طبيعة العمل على وعي الأفراد بأهمية التحول الرقمي؛ حيث يميل الإداريون إلى التعامل المباشر مع التغييرات التنظيمية والتقنية، أكثر من أعضاء هيئة التدريس.

- ثانياً: تشكيل فريق قيادة قوي: يُظهر هذا البعد، أن نسبة 69% من الإداريين، قِيمُوا بُعد تشكيل فريق قيادة قوي، على أنه مرتفع، مقابل 57% فقط من أعضاء هيئة التدريس،

بينما جاء التقييم المتوسط، أعلى بين أعضاء هيئة التدريس (40%)، مقارنة بالإداريين (31%)، وأن نسبة التقييم المنخفض ضئيلة جداً، لكل المجموعتين (1.5%)، وهذه النتائج، تعكس تفاوتاً بسيطاً بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في إدراك فعالية فرق القيادة في دعم التحول الرقمي، كما أظهر اختبار كا² (5.284)، عند مستوى المعنوية (0.071) أن الفروق غير دالة إحصائياً؛ مما يعني أن كلا من الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، يتفقان- نسبياً- على وجود قيادة فعالة ومُلهمَة، تسهم في إنجاح عملية التغيير الرقمي، على الرغم من اختلاف درجة الإدراك بين الفئتين.

- **ثالثاً: تحديد رؤية للتغيير:** تشير النتائج؛ إلى أن نسبة عالية من الإداريين (82%)، اعتبرت أن الجامعة تمتلك رؤية واضحة للتغيير نحو التحول الرقمي مرتفعاً، مقارنة بنسبة (66%) بين أعضاء هيئة التدريس، بينما جاء التقييم المتوسط، أعلى لدى أعضاء هيئة التدريس (32%)، مقارنة بالإداريين (18%)، وأن نسبة التقييم المنخفض، كانت ضئيلة جداً (1%) لكلا المجموعتين، كما يظهر هذا؛ أن الإداريين أكثر إدراكاً تجاه استراتيجية الجامعة، ورؤيتها للتحول الرقمي، ربما بسبب ارتباطهم المباشر بالتخطيط، وتنفيذ السياسات الرقمية، كما أظهر اختبار كا² (7.650) عند مستوى المعنوية (0.022)، وجود فرق دال إحصائياً بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس تأثير طبيعة العمل على فهم الرؤية، وأهمية وضوحها في توجيه خطوات التحول الرقمي، وأن معامل التوافق المنخفض (0.192)؛ يشير إلى أن التوافق بين الفئتين ليس مثالياً، لكنه لا يقلل من أهمية إدراك الرؤية بوصفها عنصراً أساسياً في نجاح التغيير.

- **رابعاً: توصيل الرؤية:** تُظهر النتائج، أن (67%) من الإداريين، و(51%) من أعضاء هيئة التدريس، قَيّموا إيصال الرؤية لجميع المستويات مرتفعاً، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Yan Zhang, et.al., 2025)، بينما جاء التقييم المتوسط أعلى لدى أعضاء هيئة التدريس (41%) مقارنة بالإداريين (26%)، وأن نسبة التقييم المنخفض، متقاربة بين المجموعتين (7-8%)، وهذا يشير إلى أن الإداريين، أكثر شعوراً بوضوح وأهمية توصيل الرؤية؛ وهو ما يعكس دورهم الفعّال في عملية التواصل الداخلي حول أهداف التحول الرقمي، وأن اختبار كا² (5.594) عند مستوى المعنوية (0.035) يؤكد أن الفروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس دالة إحصائياً؛ مما يعكس اختلاف إدراك كل فئة لكيفية تبليغ الرؤية، ووضوحها بين المستويات المختلفة داخل الجامعة، وأن معامل التوافق المنخفض (0.165) يشير إلى أن هناك فجوة طفيفة، في فهم الرؤية بين الفئتين، لكنها لا تؤثر على الاتجاه العام لنجاح التغيير.

- **خامساً: تمكين الآخرين من العمل على تحقيق الرؤية:** توضح النتائج، أن الغالبية العظمى من الإداريين (79%)، و(59%) من أعضاء هيئة التدريس، قَيّموا هذا البُعد مرتفعاً؛ مما يعكس فعالية القيادة في تحفيز المستويات الأخرى، على المشاركة الفاعلة في تطبيق رؤية التحول الرقمي. في المقابل، جاءت نسبة المتوسط، أعلى لدى أعضاء هيئة التدريس (30%)، مقارنة بالإداريين (18%)، بينما كانت النسبة المنخفضة ضئيلة

(7%)، ويشير اختبار كا2 (10.470) ومستوى المعنوية (0.005)، إلى أن الفروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس دالة إحصائياً؛ مما يدل على أن طبيعة العمل، تؤثر على شعور كل فئة بالتمكين والمشاركة في تحقيق الرؤية، ويعكس معامل التوافق (0.223)؛ وجود انسجام نسبي بين الفئتين، على الرغم من الاختلافات.

- **سادساً: التخطيط وتحقيق مكاسب قصيرة المدى:** أظهرت النتائج؛ أن نسبة كبيرة من الإداريين (73%) وأعضاء هيئة التدريس (49%)، يقيمون التخطيط، وتحقيق المكاسب السريعة مرتفعاً؛ مما يشير إلى إدراك الإداريين لأهمية الإنجازات الفورية، في تعزيز الثقة بعملية التغيير، بينما كان التقييم المتوسط أعلى لدى أعضاء هيئة التدريس (50%)، مقارنة بالإداريين (27%)، وأن النسبة المنخفضة، تكاد تكون معدومة؛ مما يعكس اهتمام الإدارة العليا بالجامعات محل الدراسة بالنتائج العملية للتغيير نحو التحول الرقمي، وقد أظهر اختبار كا2 (12.591) عند مستوى المعنوية (0.002)، يدل على فرق دال إحصائياً بين الفئتين؛ مما يعكس تأثير طبيعة العمل على إدراك المكاسب قصيرة المدى، فيما يظهر معامل التوافق (0.243) تناغماً نسبياً بين الفئتين في إدراك أهمية التخطيط الفعال.

- **سابعاً: تعزيز المكاسب وتحقيق المزيد من التغيير:** أظهرت النتائج، أن معظم الإداريين (69%) وأعضاء هيئة التدريس (63%) اعتبروا هذا البُعد مرتفعاً، بينما جاءت النسبة المتوسطة، متقاربة بين الفئتين، مع نسبة منخفضة ضئيلة جداً، وأن اختبار كا2 (1.706) عند مستوى المعنوية (0.426)، يشير إلى أن الفروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس غير دالة إحصائياً؛ مما يدل على اتفاق نسبي بين الفئتين حول أهمية استمرار تعزيز المكاسب، وتوسيع نطاق التحسينات بعد تحقيق النتائج الأولية.

- **ثامناً: ترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية:** أظهرت النتائج، أن 73% من الإداريين و67% من أعضاء هيئة التدريس، قَيّموا هذا البُعد مرتفعاً، فيما جاءت النسبة المتوسطة، متقاربة أيضاً بين الفئتين، بينما كانت نسبة المنخفض ضئيلة جداً، وأظهر اختبار كا2 (1.681) عند مستوى المعنوية (0.432)، عدم وجود فرق دال إحصائياً؛ مما يعكس توافقاً بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، حول ضرورة إدماج التحول الرقمي في الثقافة المؤسسية؛ لضمان استدامته.

- **يعكس الإجمالي العام للمقياس،** أن 84% من الإداريين، و68% من أعضاء هيئة التدريس، قَيّموا خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي مرتفعاً، بينما جاءت نسبة المتوسط 23.5%، والمنخفض 0.5% فقط؛ مما يدل على التزام عام من كلتا الفئتين، بأهمية التحول الرقمي، ودور خطوات إدارة التغيير في إنجاحه، ويختلف ذلك مع نتائج دراسة (خالد عواض الثبيتي 2018) التي توصلت إلى أن البعد الأول فقط من أبعاد نموذج كوتر للتغيير، وهو "ضرورة التغيير الملحة"، جاء بدرجة عالية، بينما جاءت درجة الأبعاد السبعة الأخرى لنموذج كوتر للتغيير، بدرجة متوسطة، وقد

أظهر اختبار كا2 (7.471) عند مستوى المعنوية (0.24)، أن الفروق بين الفئتين غير دالة إحصائيًا، بينما معامل التوافق (0.190)، يعكس انسجامًا نسبيًا حول التقدير العام لنجاح خطوات إدارة التغيير.

المحور الثاني: استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي:

جدول رقم (6) يوضح استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		العبارة
			%	ك	%	ك	%	ك	
الإعداد للتغيير									
87.7	524.	2.63	2	4	33	66	65	130	تمتلك الجامعة خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين العاملين والجامعة والمجتمع في إطار إنجاز أهداف عملية التغيير نحو التحول الرقمي.
86	506.	2.58	5.	1	41.5	83	58	116	تهتم الجامعة بالتغيير في أساليب وطرق العمل بما يخدم حاجة التغيير نحو التحول الرقمي.
85.7	506.	2.57	5.	1	42	84	57.5	115	يتم تنسيق الخطط والأنشطة بما يخدم تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي في الجامعة.
85.7	563.	2.57	3.5	7	36.5	73	60	120	التوقعات التي سيقود إليها التغيير نحو التحول الرقمي، تلقى قبولاً لدى الإدارة العليا والعاملين بالجامعة.
تنفيذ التغيير									
91	459.	2.73	5.	1	26.5	53	73	146	تنفذ الجامعة خطة التغيير نحو التحول الرقمي التي تم تحديدها.
89.7	497.	2.69	1.5	3	28.5	57	70	140	تتابع الإدارة عملية التغيير نحو التحول الرقمي.
86	535.	2.58	2	4	38.5	77	59.5	119	يتم إتاحة كافة قنوات الاتصال في أثناء تنفيذ التغيير نحو التحول الرقمي.
84.3	584.	2.53	4.5	9	38	76	57.5	115	تعتمد الجامعة وضع خطة للأمور الطارئة التي تواجه التغيير نحو التحول الرقمي وتضع مجموعة من الحلول والبرامج لمواجهة العقبات التي تعترض إنجاز خطة التغيير.
83.7	530.	2.51	1.5	3	46	92	52.5	105	تراعى الإدارة العليا بالجامعة مرونة العمل في أثناء عملية التغيير نحو التحول الرقمي.
83.7	618.	2.51	6.5	13	36	72	57.5	115	يتم توزيع المهام بناء على التخصص والكفاءة اللازمة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
82	548.	2.46	2.5	5	49	98	48.5	97	تقوم الإدارة العليا بالجامعة بتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير نحو التحول الرقمي.
تقييم التغيير									
85	624.	2.55	7	14	31	62	62	124	يتم تقييم عملية التغيير نحو التحول الرقمي بشكل دوري من قبل فريق إدارة التغيير.

العبارة	موافق		محايد		معارض		الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%		
تتم الاستفادة من الأخطاء لمنع تكرارها مستقبلاً.	113	56.5	75	37.5	12	6	610.	83.7
يتم تحديد المشاكل إن وجدت ومعالجتها.	110	55	77	38.5	13	6.5	618.	83
توجد خطة بديلة لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي.	86	43	104	52	10	5	581.	79.3

يكشف الجدول السابق، عن إجابات عينة الدراسة عن استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي والذي جاء متكوناً من عدد من المقاييس الفرعية كما يلي:

- **أولاً: الإعداد للتغيير:** تشير النتائج، إلى أن الجامعات محل الدراسة تعتمد خطة إعداد شاملة للتغيير، تتسم بالمرونة والتكامل، حيث أظهرت العينة موافقتها على أن الجامعة تمتلك خطة قائمة على استكشاف العوامل المشتركة بين العاملين والجامعة والمجتمع، مما يعكس وعي المؤسسة بأهمية فهم البيئة الداخلية والخارجية قبل البدء في تنفيذ التحول الرقمي؛ لضمان توافق أهداف التغيير مع الاحتياجات الفعلية، كما أوضحت العينة، أن الجامعات محل الدراسة تولي اهتماماً خاصاً بتطوير أساليب وطرق العمل بما يخدم الحاجة الملحة للتحول الرقمي، وهو ما يعكس تركيز الإدارة على الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Nigel Halpern et.al.,2021).

- بالإضافة إلى ذلك، اتضح أن الجامعات محل الدراسة، تعمل على تنسيق الخطط والأنشطة، بشكل يعزز تحقيق أهداف التحول الرقمي؛ مما يشير إلى وجود إدارة متكاملة، تضمن تكامل الإجراءات والموارد، وتوحيد الجهود بين الإدارات المختلفة. وأخيراً، أشارت النتائج؛ إلى أن التوقعات المترتبة على التغيير، تلقى قبولاً لدى الإدارة العليا والعاملين بالجامعات محل الدراسة؛ مما يعكس توافقاً إيجابياً، بين جميع مستويات الجامعة حول أهمية التحول الرقمي، ويسهم في تقليل مقاومة التغيير، وضمان مشاركة فعالة في تحقيق أهدافه.

- **ثانياً: تنفيذ التغيير:** توضح النتائج؛ أن الجامعات محل الدراسة، تتسم بفعالية عالية في تنفيذ خطة التغيير نحو التحول الرقمي؛ حيث أشارت العينة إلى أن الجامعة، تقوم بتنفيذ الخطة التي تم وضعها؛ مما يعكس التزام الإدارة، بتحويل الخطط النظرية، إلى إجراءات عملية ملموسة، كما أظهرت العينة، أن الإدارة تتابع عملية التغيير بشكل مستمر؛ وهو ما يعكس حرص الجامعات على مراقبة سير العمل، والتأكد من تحقيق الأهداف المرسومة في الوقت المناسب.

- وتؤكد النتائج، أن الجامعات محل الدراسة تعتمد على قنوات اتصال شاملة، ومتاحة لجميع الأطراف في أثناء تنفيذ التغيير؛ مما يعزز الشفافية، و يتيح للعاملين، المشاركة الفعالة، وإبداء الملاحظات؛ وهو ما يسهم في تقليل مقاومة التغيير، ويتفق ذلك مع نتائج

دراسة (Vickey John-Joseph,2022)، كما أن الجامعات محل الدراسة، تضع خططاً للطوارئ، وتضع حلولاً لمواجهة العقبات؛ مما يعكس الجاهزية المؤسسية؛ لمواجهة التحديات غير المتوقعة، وضمان استمرار عملية التحول الرقمي بسلاسة.

- من جهة أخرى، تراعي الإدارة العليا، مرونة العمل في أثناء التغيير، وتوزع المهام؛ وفق التخصص والكفاءة اللازمة؛ مما يعكس حرصها على تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية، وضمان فعالية التنفيذ. وأخيراً، أشارت العينة، إلى أن الإدارة العليا، تقوم بتفويض الصلاحيات لتنفيذ التغيير، وهو ما يعزز قدرة الفرق التنفيذية، على اتخاذ القرارات الضرورية بسرعة، ويضمن التقدم الفعلي في عملية التحول الرقمي.

- ثالثاً: **تقييم التغيير**: تشير النتائج، إلى أن الجامعات محل الدراسة، تولي تقييم عملية التغيير نحو التحول الرقمي أهمية كبيرة؛ حيث أشارت العينة، إلى أن التقييم، يتم بشكل دوري، بواسطة فريق إدارة التغيير؛ مما يعكس حرص الجامعات محل الدراسة، على متابعة الأداء، وقياس مدى تحقق أهداف التحول الرقمي بانتظام، كما أظهرت النتائج، أن الجامعات محل الدراسة، تستفيد من الأخطاء؛ لتجنب تكرارها مستقبلاً؛ وهو ما يعكس ثقافة التعلم المستمر، والقدرة على تطوير الأداء المؤسسي؛ بناءً على التجارب السابقة.

كما تبين أن الجامعات محل الدراسة، تهتم بتحديد المشاكل، ومعالجتها فور حدوثها؛ مما يعزز من مرونة العملية، ويقلل من التأثير السلبي لأية معوقات محتملة، وأخيراً، أوضحت النتائج؛ أن هناك خطأً بديلة لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي؛ ما يعكس استعداد الجامعة، لمواجهة التحديات المفاجئة، وضمان استمرار عملية التحول الرقمي دون توقف، وهو مؤشر على التخطيط الاستراتيجي المتكامل، والاستجابة الفعالة للمتغيرات.

ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، مقاييس فرعية، ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بنوع الجامعات، كما يلي:

جدول رقم (7) يوضح مستويات المقياس العام لاستراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بنوع الجامعات

مجموع المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الإعداد للتغيير	منخفض	0	0	0	0	0	0	1	2	0.5	1
	متوسط	12	24	14	28	16	32	16	32	58	29
	مرتفع	38	76	36	72	34	68	33	66	141	70.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 5.700 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.458 غير دال											
تنفيذ التغيير	منخفض	0	0	0	0	0	0	1	2	0.5	1
	متوسط	11	22	11	22	16	32	16	32	54	27
	مرتفع	39	78	39	78	34	68	33	66	145	72.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100

مجل المقاييس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
2أ: 9.737 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.136 غير دال											
منخفض	0	0	0	1	2	5	10	4	8	10	5
متوسط	16	32	17	34	13	26	14	28	60	30	60
مرتفع	34	68	32	64	32	64	32	64	130	65	130
الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100	200
2أ: 7.559 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.272 غير دال											
منخفض	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0.5
متوسط	13	26	11	22	14	28	16	32	54	27	54
مرتفع	37	74	39	78	36	72	33	66	145	72	145
الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100	200
2أ: 4.480 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.612 غير دال											

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية، المكونة لاستراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، وعلاقته بنوع الجامعات التي ينتمون إليها، وقد جاء كما يلي:

- **أولاً: الأعداد للتغيير:** تشير النتائج، إلى أن غالبية العينة في الجامعات الأربع، تراوحت آراؤهم في مستوى مرتفع؛ مما يعكس حرص الجامعات، على وضع خطط واضحة للتغيير، تشمل استكشاف العوامل المشتركة بين العاملين والجامعة والمجتمع، بما يخدم أهداف التحول الرقمي، ويظهر من النتائج؛ أن نسبة أقل من العينة، جاءت آراؤهم في المستوى المتوسط، مع وجود نسبة ضئيلة جداً في المستوى المنخفض؛ هذا يعكس التزام الجامعات بتأسيس بيئة داعمة للتحول الرقمي؛ من خلال التخطيط المسبق، والتنسيق بين جميع الأطراف المعنية، كما يعكس توافق إدارة الجامعات، مع الحاجة الملحة للتغيير، وتشير نتائج اختبار كا²؛ إلى أن مستوى الأعداد للتغيير، لم يظهر فروقاً معنوية بين الجامعات (كا² = 5.700، df = 6، p = 0.458)؛ مما يعكس توافق الجامعات، في التحضير والتنسيق لخطط التحول الرقمي.

- **ثانياً: تنفيذ التغيير:** أظهرت النتائج؛ أن التنفيذ يسير وفق خطة واضحة؛ حيث سجلت النسبة الإجمالية للمستوى المرتفع (72.5%)؛ مما يشير إلى أن الجامعات محل الدراسة، تقوم- فعلياً- بتنفيذ الخطط الموضوعة لمواكبة التحول الرقمي، مع متابعة دقيقة من الإدارة العليا؛ لضمان سير العملية بنجاح، كما أن النسبة المتوسطة (27%)، تشير إلى وجود بعض الفروق في تقييم فعالية التنفيذ بين المشاركين، بينما كانت النسبة المنخفضة ضئيلة جداً (0.5%)؛ مما يدل على قلة المشكلات، أو العقبات الكبيرة، في عملية التنفيذ، وفعالية توزيع المهام، وتوفير الدعم اللازم للعاملين، ويتضح من التحليل الإحصائي؛ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (كا² = 9.737، df = 6، p = 0.136)؛ مما يشير إلى تشابه الجامعات الأربعة، في متابعة وتنفيذ خطط التحول الرقمي بمرونة وفعالية.

- **ثالثاً: تقييم التغيير:** يظهر من النتائج؛ أن الجامعات محل الدراسة، تولي أهمية لتقييم التغيير؛ حيث كانت نسبة المستوى المرتفع (65%)؛ مما يعكس أن غالبية العينة، يرون

أن هناك متابعة دورية لقياس النتائج، واستفادة من الأخطاء؛ لتجنب تكرارها، ووضع خطط بديلة؛ لمعالجة أية مشاكل محتملة، كما بلغت نسبة المستوى المتوسط (30%)؛ مما يشير إلى وجود بعض المشاركين، يرون أن عملية التقييم، قد تحتاج إلى تحسين أو متابعة أكبر، في حين بلغت النسبة المنخفضة 5%؛ مما يدل على أن القليل فقط، يشعر بعدم كفاية التقييم، أو ضعف خطط المعالجة، ولم تكن الفروق بين الجامعات معنوية ($\chi^2 = 7.559$ ، $p = 0.272$ ، $df = 6$)؛ ما يدل على اتفاق جميع الجامعات محل الدراسة، في طرق التقييم الدوري، ومعالجة المشكلات، ووضع الخطط البديلة.

* **إجمالي المقياس:** تبين أن غالبية العينة، يرون أن استراتيجيات الجامعات محل الدراسة، مرتفعة الفعالية؛ مما يشير إلى أن الجامعات- بشكل عام- تمتلك رؤية واستراتيجية متكاملة لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي، تشمل التخطيط، والتنفيذ، والمتابعة والتقييم، وأن نوع الجامعة، لا يظهر تأثيراً دالاً، على كفاءة إدراك المشاركين لاستراتيجية الجامعة؛ حيث كانت جميع الفروق غير دالة إحصائياً، لم تظهر الفروق بين الجامعات، دلالة إحصائية ($\chi^2 = 4.480$ ، $p = 0.612$ ، $df = 6$)؛ مما يؤكد انسجام الجامعات في تطبيق الاستراتيجيات الشاملة لإدارة التحول الرقمي.

ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش استراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، مقاييس فرعية ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بطبيعة عمل العينة، كما يلي:

المستوى المنخفض (0.5%) بني سويف (2%)			
المستوى المتوسط (27%)			
القاهرة (26%)	عين شمس (22%)	المنوفية (28%)	بني سويف (32%)
المستوى المرتفع (72%)			
القاهرة (74%)	عين شمس (78%)	المنوفية (72%)	بني سويف (66%)

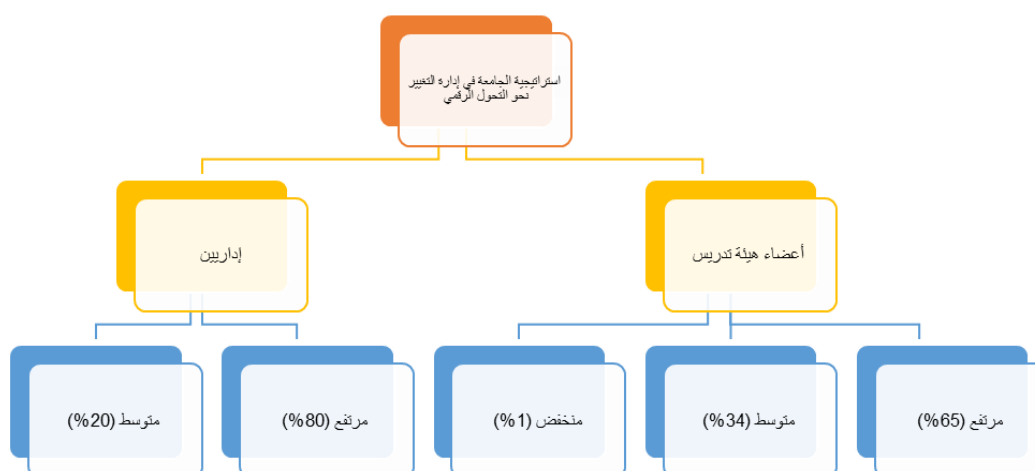
جدول رقم (8) مستويات المقياس العام لاستراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي وعلاقته بطبيعة عمل عينة الدراسة

مجموع المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك		ك		ك	
		%		%		%	
الإعداد للتغيير	منخفض	0	0	1	1	1	0.5
	متوسط	21	21	37	37	58	29
	مرتفع	79	79	62	62	141	70.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
ك: 7.463 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.024 دال معامل التوافق: 0.190							
تنفيذ التغيير	منخفض	0	0	1	1	1	0.5
	متوسط	21	21	33	33	54	27
	مرتفع	79	79	66	66	145	72.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كا: 4.832 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.089 غير دال							
منخفض	0	0	10	10	10	5	10
متوسط	25	25	35	35	35	30	60
مرتفع	75	75	55	55	55	65	130
الإجمالي	100	100	100	100	100	100	200
كا: 14.744 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.001 دال معامل التوافق: 0.262							
منخفض	0	0	1	1	1	0.5	1
متوسط	20	20	34	34	34	27	54
مرتفع	80	80	65	65	65	72.5	145
الإجمالي	100	100	100	100	100	100	200
كا: 6.181 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.045 دال معامل التوافق: 0.173							

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية المكونة لاستراتيجية الجامعة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، وعلاقته بطبيعة عمل العينة، وقد جاء كما يلي:

- **أولاً: الأعداد للتغيير:** تشير نتائج الجدول، إلى إدراك أعلى لدى الإداريين، بأهمية الاستعداد للتغيير، وتنفيذ خطط التحول الرقمي، كما يعكس اختبار كا² عند مستوى معنوية 0.024 مع معامل توافق 0.190، وجود فرق معنوي بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذا البعد، ويعزز الاستنتاج بأن الإداريين أكثر التزاماً واستعداداً للتغيير.
- **ثانياً: تنفيذ التغيير:** أظهرت النتائج؛ أن الفروق بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ليست قوية إحصائياً، وأن كلتا المجموعتين، تتعامل بشكل متقارب مع عملية التنفيذ.
- **ثالثاً: تقييم التغيير:** يظهر اختبار كا² عند مستوى معنوية 0.001 مع معامل توافق 0.262 دلالة إحصائية؛ مما يؤكد وجود فرق معنوي بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذا الجانب، ويبرز إدراك الإداريين الأعلى لأهمية التقييم المستمر والتطوير.
- **إجمالي المقياس:** نجد أن 80% من الإداريين، و65% من أعضاء هيئة التدريس، يقيمون استراتيجية الجامعة نحو التحول الرقمي على أنها مرتفعة، بينما يمثل المتوسط 27% من إجمالي العينة، ويظهر اختبار كا² عند مستوى معنوية 0.045 مع معامل توافق 0.173 دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى وجود فرق معنوي عام بين المجموعتين، مع ميل الإداريين، لتقييم استراتيجيات الجامعة بشكل أكثر إيجابية، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.



المحور الثالث: فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة:

جدول رقم (9) يوضح فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		العبارة
			ك	%	ك	%	ك	%	
أولاً: وضوح الرسائل الاتصالية:									
87.7	515.	2.63	1.5	3	34.5	69	64	128	الرسائل التي تُرسل من إدارة الجامعة حول التغيير نحو التحول الرقمي تحمل رؤية واضحة لكيفية تحسين الأداء المؤسسي باستخدام التكنولوجيا.
87.3	563.	2.62	4	8	30	60	66	132	الرسائل الاتصالية للجامعة واضحة ومفهومة بالنسبة لي، فيما يتعلق بالتغييرات التنظيمية نحو التحول الرقمي.
82.3	617.	2.47	6.5	13	40.5	81	53	106	يتم طرح أهداف وسياسات التغيير نحو التحول الرقمي لجميع العاملين بالجامعة، بدقة، وبلغة مبسطة ومفهومة عبر الرسائل الرسمية.
80.7	711.	2.42	13	26	32	64	55	110	يتم تحديد الجهات المسؤولة عن كل جانب من جوانب التغيير الرقمي بوضوح.
79.7	648.	2.39	9	18	43	86	48	96	الرسائل التي يتم بثها عبر قنوات الاتصال المؤسسي، فيما يتعلق بالتغيير نحو التحول الرقمي تتسجم مع الواقع الفعلي.
75.7	638.	2.27	10.5	21	52.5	105	37	74	تصدر الجامعة تقارير أو نشرات، توضح مراحل التغيير نحو التحول الرقمي المستدام.

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
ثانياً: التوقيت والاستمرارية									
تواكب قنوات الاتصال الرسمية للجامعة، سرعة التغيرات التي تحدث في البيئة الرقمية.	128	64	63	31.5	9	4.5	2.60	577.	86.7
الإدارة بجامعتي ترسل تحديثات منتظمة حول استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسة.	110	55	76	38	14	7	2.48	626.	82.7
يتم إعلام العاملين بالجامعة مباشرة، عند حدوث تغييرات مفاجئة في الأنظمة الرقمية.	108	54	75	37.5	17	8.5	2.46	648.	82
تصل الرسائل الاتصالية في توقيت مناسب يساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة.	105	52.5	72	36	23	11.5	2.41	689.	80.3
يمكنني الوصول بسهولة إلى المعلومات المؤسسية التي أحتاجها في أي وقت.	95	47.5	90	45	15	7.5	2.40	626.	80
ثالثاً: التنوع في أدوات الاتصال									
القيادة في جامعتي تستخدم أدوات التواصل الحديثة مثل المنصات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال لنشر المعلومات حول التغيير نحو التحول الرقمي.	136	68	63	31.5	1	0.5	2.68	480.	89.3
يتم استخدام قنوات تواصل فعالة بين الإدارات المختلفة في المؤسسة (مثل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الافتراضية) لنقل المعلومات والتحديثات وتسهيل التواصل، في أثناء التغيير التنظيمي.	127	63.5	64	32	9	4.5	2.59	578.	86.3
أدوات التغيير الرقمية (مثل البرمجيات، الأنظمة الإلكترونية) تستخدم بشكل فعال لدعم التغيير التنظيمي.	125	62.5	66	33	9	4.5	2.58	579.	86
يتم استخدام وسائل مرئية وتفاعلية (فيديوهات، عروض، إنفوجرافيك)؛ لشرح أهداف التغيير نحو التحول الرقمي.	116	58	75	37.5	9	4.5	2.54	584.	84.7
تناسب قنوات الاتصال المستخدمة مع طبيعة المحتوى والمستفيدين منه.	111	55.5	82	41	7	3.5	2.52	567.	84
تستخدم جامعتي الوسائل الاتصالية المناسبة لكل نوع من أنواع الرسائل (عاجلة، توجيهية، توعوية).	100	50	99	49.5	1	5.	2.50	511.	83.3
الجامعة تراعي الأشخاص ذوي الاحتياجات الخاصة في تصميم رسائلها الاتصالية.	105	52.5	81	40.5	14	7	2.46	624.	82

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
يراعى في الاتصال المؤسسي في جامعتي اختلاف مستويات الثقافة الرقمية لدى العاملين بها.	92	46	91	45.5	17	8.5	2.38	638.	79.3
رابعاً: التفاعل والتغذية المرتدة									
التواصل بين مختلف الإدارات في الجامعة، يسهم في تسهيل عملية التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي.	126	63	69	34.5	5	2.5	2.61	539.	87
الإدارة العليا بالجامعة، تشارك المعلومات بانتظام مع العاملين حول التغييرات المحتملة في الجامعة.	117	58.5	70	35	13	6.5	2.52	618.	84
الاتصال المؤسسي بجامعتي، يعزز روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار.	106	53	79	39.5	15	7.5	2.46	632.	82
يشعر العاملون بالجامعة، بأن مشاركتهم في الاتصال المؤسسي، تحدث فرقاً حقيقياً.	98	49	93	46.5	9	4.5	2.45	582.	81.7
ألاحظ أن هناك حوارات فعلية (وليس مجرد توجيه أو أوامر) في الاتصال المؤسسي حول أساليب إدارة التغيير.	104	52	80	40	16	8	2.44	639.	81.3
توجد الآليات واضحة لتقديم العاملين بالجامعة لملاحظاتهم أو استفساراتهم بشأن التغيير نحو التحول الرقمي.	90	45	88	44	22	11	2.34	668.	78
تؤخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند تطوير سياسات أو أدوات التحول الرقمي.	88	44	83	41.5	29	14.5	2.30	707.	76.7
خامساً: القيادة ودورها الاتصالي									
يوجد بالجامعة هيكل تنظيمي واضح تصدر من خلاله الأوامر والتعليمات.	128	64	69	34.5	3	1.5	2.63	515.	87.7
يحرص القادة الأكاديميون والإداريون بجامعتي على إيصال الرؤية الرقمية بانتظام.	111	55.5	81	40.5	8	4	2.52	576.	84
تُظهر القيادة بجامعتي التزاماً واضحاً بمبادئ الشفافية والوضوح في الاتصال المؤسسي.	107	53.5	86	43	7	3.5	2.50	567.	83.3
هناك دعم واضح من الإدارة العليا بجامعتي لتطوير قنوات الاتصال المؤسسي.	100	50	97	48.5	3	1.5	2.49	530.	83
الاتصالات المؤسسية، تساعد في تقليل مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام لدى العاملين بالجامعة.	105	52.5	87	43.5	8	4	2.49	576.	83

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
سادساً: الثقة والمصادقية									
أثق بالمعلومات التي تصدر عبر القنوات الرسمية للجامعة.	159	79.5	38	19	3	1.5	2.78	450.	92.7
الاتصال المؤسسي يخلق بيئة من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين بالجامعة.	129	64.5	70	35	1	0.5	2.64	492.	88
يتعامل فريق الاتصال المؤسسي باحترام مع مختلف وجهات النظر.	129	64.5	68	34	3	1.5	2.63	514.	87.7
تتسم الاتصالات المؤسسية بالمهنية والحياد.	130	65	64	32	6	3	2.62	545.	87.3
توجد بالجامعة سياسة واضحة للتعامل مع الشائعات أو المعلومات المضللة.	93	46.5	99	49.5	8	4	2.43	571.	81
سابعاً: التمكين والدعم									
يساعدني الاتصال المؤسسي في فهم دوري ضمن مشروع التحول الرقمي.	127	63.5	127	63.5	4	2	2.62	527.	87.3
توفر الجامعة أدلة أو موارد توضيحية تشرح الإجراءات الرقمية الجديدة.	120	60	68	34	12	6	2.54	608.	84.7
الاتصال المؤسسي؛ يجعلني أشعر بأنني جزء من التغيير، وليس مجرد منفذ له.	99	49.5	90	45	11	5.5	2.44	598.	81.3
يتم تزويدي بتحديثات دورية، تسهم في تحسين مهاراتي الرقمية.	98	49	88	44	14	7	2.42	621.	80.7
ثامناً: التنسيق والتكامل الداخلي									
الاتصال بين الإدارات المختلفة منسق ومتسق فيما يتعلق بالتحول الرقمي.	118	59	71	35.5	11	5.5	2.54	600.	84.7
يتم إعلام الجميع بنفس الرسالة؛ لتفادي التفسير الخاطئ.	104	52	83	41.5	13	6.5	2.46	616.	82
لا يحدث تعارض في الرسائل التي تصدر من أكثر من جهة داخل الجامعة.	85	42.5	105	52.5	10	5	2.38	580.	79.3
تاسعاً: الدعم والتدريب التواصلي									
يتم تدريب القيادات والأقسام على مهارات الاتصال الفعال.	127	63.5	61	30.5	12	6	2.58	605.	86
الاتصال المؤسسي؛ يعزز من قدرات العاملين على التواصل الرقمي الفعال.	123	61.5	70	35	7	3.5	2.58	561.	86
تقدم الجامعة ورش عمل أو دورات؛ لتحسين مهارات التواصل الداخلي.	104	52	87	43.5	9	4.5	2.48	584.	82.7
عاشراً: الهوية والثقافة المؤسسية									
تعكس الرسائل المؤسسية القيم والثقافة الرقمية للجامعة.	148	74	47	23.5	5	2.5	2.72	505.	90.7

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

العبارة	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
الاتصال المؤسسي، يعزز الانتماء والهوية المؤسسية للعاملين بالجامعة.	134	67	61	30.5	5	2.5	2.65	530.	88.3
يتم التركيز على أهمية التغيير نحو التحول الرقمي بوصفه جزءاً من ثقافة التطوير المستمر بالجامعة.	133	66.5	64	32	3	1.5	2.65	509.	88.3

يستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، مدى فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعات الحكومية كما يلي:

- **أولاً: وضوح الرسائل الاتصالية:** تشير نتائج دراسة فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعات محل الدراسة؛ إلى أن الرسائل الاتصالية المتعلقة بالتغيير نحو التحول الرقمي، تتميز بوضوح عالٍ؛ مما يعكس قدرة الإدارة على توصيل الرؤية بشكل دقيق وملاموس للعاملين، كما تظهر النتائج، أن الرسائل الاتصالية للجامعة، بشكل عام، واضحة ومفهومة بالنسبة للمستجيبين؛ مما يعكس مستوى جيد من التواصل الفعال حول التغييرات التنظيمية. وعندما يتعلق الأمر بتحديد أهداف وسياسات التغيير بدقة وبلغة مبسطة؛ نجد أن الجامعات محل الدراسة، حريصة على إيصال المعلومات بطريقة يسهل استيعابها، أما وضوح الجهات المسؤولة عن جوانب التغيير الرقمي؛ فيشير إلى تنظيم واضح للمهام، وتحديد المسؤوليات، من جهة أخرى، حصل انسجام الرسائل مع الواقع الفعلي، ونشر التقارير أو النشرات، التي توضح مراحل التغيير المستدامة، على أقل وزن نسبي بلغ (75.7 درجة)؛ مما قد يعكس الحاجة إلى تعزيز نشر المعلومات الرسمية بانتظام؛ لضمان متابعة دقيقة لجميع مراحل التحول الرقمي. بشكل عام، تعكس هذه النتائج، قدرة الجامعة على إيصال الرسائل بوضوح، مع مجال لتحسين الشفافية في توثيق مراحل التغيير.

- **ثانياً: تشير نتائج تقييم التوقيت والاستمرارية في فعالية الاتصالات المؤسسية، إلى أن** الجامعات محل الدراسة، تتمتع بقدرة جيدة على متابعة التغييرات السريعة في البيئة الرقمية؛ مما يعكس سرعة استجابة الجامعات للتطورات التقنية، كما تظهر النتائج؛ أن الإدارة تبادر بإرسال تحديثات منتظمة حول استراتيجيات التحول الرقمي؛ مما يعزز إطلاع العاملين على المستجدات بشكل مستمر. وعند حدوث تغييرات مفاجئة في الأنظمة الرقمية؛ يتم إعلام العاملين مباشرة؛ مما يوضح التزام الجامعة بالشفافية والإبلاغ الفوري. وتشير النتائج؛ إلى فعالية وصول المعلومات في الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى سهولة الوصول إلى المعلومات المؤسسية في أي وقت؛ مما يعكس توافر المعلومات ومرونة القنوات؛ لضمان تواصل أفضل ومستمر لجميع العاملين، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (António Cunha Meneses, et.al., 2024).

- ثالثاً: تشير نتائج تقييم التنوع في أدوات الاتصال المؤسسي بالجامعة إلى اعتماد الجامعات محل الدراسة على مجموعة واسعة وفعالة من وسائل الاتصال الحديثة؛ لدعم التحول الرقمي؛ حيث أظهرت البيانات أن القيادة الجامعية، تستخدم المنصات الرقمية، ووسائل التواصل الاجتماعي بشكل فعال، لنشر المعلومات حول التغيير؛ مما يعكس التوجه الواضح، نحو تبني أدوات تواصل حديثة ومتطورة، بالإضافة إلى توظيف التكنولوجيا؛ لتعزيز التفاعل، وسلسلة انتقال المعلومات، وشمولية الاتصال المؤسسي وتنوعه؛ بما يضمن وصول المعلومات للجميع بفعالية وكفاءة.

- رابعاً: تشير نتائج تقييم بعد التفاعل والتغذية المرتدة في الاتصال المؤسسي بالجامعات محل الدراسة إلى مستوى جيد من الانخراط والمشاركة الفعالة للعاملين، في عملية التغيير نحو التحول الرقمي، وحرص الإدارة العليا على المشاركة المنتظمة للمعلومات، حول التغييرات المحتملة؛ مما يعكس شفافية الإدارة في نقل المعلومات، وتفعيل قنوات الاتصال. كما تُظهر النتائج؛ أن الاتصال المؤسسي، يعزز روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرار، كما يشعر العاملون، بأن مشاركتهم تحدث فرقاً ملموساً، مع الإشارة إلى وجود حوارات فعلية، تتجاوز مجرد التوجيه أو الأوامر، وبالرغم من ذلك، أظهرت البيانات وجود بعض القصور في آليات تقديم الملاحظات أو الاستفسارات؛ إذ بلغت فعاليتها بوزن نسبي 78 درجة، وأخذ آراء الموظفين بعين الاعتبار عند تطوير سياسات التحول الرقمي، بوزن نسبي 76.7 درجة؛ ما يشير إلى ضرورة تعزيز قنوات التغذية الراجعة؛ لضمان مشاركة أوسع وأكثر تأثيراً في صنع القرار، ودعم عملية التحول الرقمي المستدامة.

- خامساً: تشير نتائج تقييم بعد القيادة ودورها الاتصالي إلى أن الجامعات محل الدراسة، تمتلك هيكلًا تنظيميًا واضحًا، يضمن توجيه الأوامر والتعليمات بفعالية، ويحرص القادة الأكاديميون والإداريون، على إيصال الرؤية الرقمية بانتظام، مع التزام واضح بمبادئ الشفافية والوضوح في الاتصال المؤسسي، كما يظهر الدعم المستمر من الإدارة العليا؛ لتطوير قنوات الاتصال المؤسسي؛ مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام، وهو ما يعكس دور القيادة؛ في تعزيز الانخراط والمشاركة الفعالة للعاملين، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Joanne Vázquez de Príncipe, 2021).

- سادساً: بعد الثقة والمصادقية: أظهرت النتائج مستويات عالية جداً؛ حيث بلغت نسبة الثقة بالمعلومات الصادرة عبر القنوات الرسمية للجامعة، بوزن نسبي (92.7 درجة)؛ مما يعكس مصداقية الاتصال المؤسسي وموثوقيته. ومع ذلك، أظهرت البيانات؛ أن وجود سياسة واضحة للتعامل مع الشائعات، أو المعلومات المضللة، جاء بنسبة أقل نسبياً (81 درجة)؛ ما يشير إلى ضرورة تعزيز الإجراءات الوقائية؛ لضمان اتساق المعلومات وموثوقيتها في جميع جوانب الاتصال المؤسسي.

- **سابعاً: تشير نتائج تقييم بعد التمكين والدعم،** إلى أن الاتصال المؤسسي في الجامعات محل الدراسة، يسهم- بشكل كبير- في توضيح دور العاملين، ضمن مشروع التحول الرقمي، ويعزز توافر الأدلة والموارد التوضيحية، الفهم والإلمام بالإجراءات الرقمية الجديدة، كما يشعر العاملون، بأنهم جزء من عملية التغيير، وليسوا مجرد منفذين لها، بالإضافة إلى تزويدهم بتحديثات دورية؛ لتحسين مهاراتهم الرقمية؛ مما يعكس الدور الإيجابي للاتصال المؤسسي؛ في تمكين الموظفين ودعم مشاركتهم الفاعلة.
- **ثامناً: بعد التنسيق والتكامل الداخلي:** أظهرت النتائج؛ وجود تواصل متسق ومنسق بين الإدارات، مع إعلام جميع العاملين بنفس الرسالة لتقادي التفسيرات الخاطئة، وعدم حدوث تعارض في الرسائل الصادرة من جهات متعددة؛ مما يعكس فعالية الاتصال المؤسسي، في تعزيز الانسجام الداخلي وتوحيد الرسائل.
- **تاسعاً: بعد الدعم والتدريب التواصلي:** أظهرت النتائج؛ أن تدريب القيادات والأقسام، على مهارات الاتصال الفعال؛ بلغ بوزن نسبي 86 درجة، كما ساعد الاتصال المؤسسي، على تعزيز قدرات العاملين على التواصل الرقمي بالوزن السابق نفسه، بينما بلغ دور ورش العمل والدورات؛ لتحسين مهارات التواصل الداخلي، بوزن نسبي 82.7 درجة؛ ما يعكس الاهتمام بتطوير المهارات التواصلية، ضمن الجامعات محل الدراسة، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Okuhle Octavia Tonga, 2021).
- **عاشراً: بعد الهوية والثقافة المؤسسية:** أظهرت النتائج مستويات مرتفعة جداً؛ حيث يعكس الاتصال المؤسسي، القيم والثقافة الرقمية للجامعة، بوزن نسبي 90.7 درجة، ويعزز الانتماء والهوية المؤسسية للعاملين، بوزن نسبي 88.3 درجة، مع تأكيد أهمية التغيير نحو التحول الرقمي، بوصفه جزءاً من ثقافة التطوير المستمر بذات الوزن السابق؛ مما يوضح أن الجامعات محل الدراسة، نجحت في ربط الاتصال المؤسسي بالهوية المؤسسية، وتعزيز ثقافة الابتكار الرقمي.
- ويستخلص من إجابات عينة الدراسة، على العبارات السابقة التي تناقش فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة، مقاييس فرعية ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بنوع الجامعات، كما يلي:

جدول رقم (10) يوضح مستويات المقياس العام لفعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة وعلاقته بنوع الجامعة

مجموع المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
أولاً: وضوح الرسائل الاتصالية	منخفض	2	4	5	10	7	14	3	6	17	8.5
	متوسط	10	20	10	20	13	26	16	32	49	24.5
	مرتفع	38	76	35	70	30	60	31	62	134	67
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 6.715 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.348 غير دال											
ثانياً: التوقيت الاستمرارية	منخفض	3	6	2	4	6	12	6	12	17	8.5
	متوسط	10	20	10	20	15	30	16	32	51	25.5
	مرتفع	37	74	38	76	29	58	28	56	132	66
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 7.897 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.246 غير دال											
ثالثاً: التنوع في أدوات الاتصال	منخفض	1	2	1	2	0	0	1	2	3	1.5
	متوسط	10	20	9	18	18	36	17	34	54	27
	مرتفع	39	78	40	80	32	64	32	64	143	71.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 7.402 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.285 غير دال											
رابعاً: التفاعل والتغذية المرتدة	منخفض	0	0	2	4	4	8	5	10	11	5.5
	متوسط	13	26	11	22	22	44	18	36	64	32
	مرتفع	37	74	37	74	24	48	27	54	125	62.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 14.365 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.026 دال معامل التوافق: 0.259											
خامساً: القيادة ودورها الاتصالي	منخفض	0	0	1	2	0	0	3	6	4	2
	متوسط	11	22	10	20	19	38	14	28	54	27
	مرتفع	39	78	39	78	31	62	33	66	142	71
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 11.066 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.086 غير دال											
سادساً: الثقة والمصداقية	منخفض	0	0	1	2	2	4	2	4	4	2
	متوسط	8	16	8	16	9	18	12	24	37	18.5
	مرتفع	42	84	41	82	40	80	36	72	159	79.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 3.684 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.719 غير دال											
سابعاً: التمكين والدعم	منخفض	0	0	3	6	7	14	4	8	14	7
	متوسط	15	30	12	24	15	30	13	26	55	27.5
	مرتفع	35	70	35	70	28	56	33	66	131	65.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 8.634 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 195 غير دال											
ثامناً: التنسيق والتكامل الداخلي	منخفض	1	2	2	4	3	6	2	4	8	4
	متوسط	21	42	19	38	24	48	22	44	86	43
	مرتفع	28	56	29	58	23	46	26	52	106	53
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 2.397 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.880 غير دال											
تاسعاً: الدعم والتدريب التواصل	منخفض	1	2	0	0	0	0	2	4	3	1.5
	متوسط	19	38	17	34	20	40	19	38	75	37.5
	مرتفع	30	60	33	66	30	60	29	58	122	61
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

مجموع المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
كا: 4.215 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.648 غير دال											
عاشراً: الهوية والثقافة المؤسسية	منخفض	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0.5
	متوسط	15	30	12	24	13	26	16	32	56	28
	مرتفع	35	70	38	76	37	74	33	66	143	71.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 4.127 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.660 غير دال											
مجموع المقياس	منخفض	0	0	0	0	0	0	2	4	1	1
	متوسط	9	18	9	18	16	32	12	24	46	23
	مرتفع	41	82	41	82	34	68	36	72	152	76
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 9.870 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.130 غير دال											

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية المكونة لفعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة وعلاقته بنوع الجامعات التي ينتمون إليها، وقد جاء كما يلي:

أولاً: تشير نتائج تقييم بعد وضوح الرسائل الاتصالية، إلى أن غالبية العاملين في الجامعات الأربع، يعدّون الرسائل الاتصالية للجامعة واضحة وفعّالة، وعند مقارنة الجامعات، يظهر أن جامعة القاهرة، سجلت أعلى نسبة في الفئة المرتفعة، تلتها عين شمس، ثم بني سويف، وأخيراً المنوفية؛ مما يعكس تفاوتاً بسيطاً بين الجامعات، في إدراك وضوح الرسائل، مع تحسن نسبي في الجامعات الكبرى، مثل القاهرة وعين شمس، ومن الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 6.715، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.348، بأنه غير دال إحصائياً؛ ما يعني أن الاختلافات بين الجامعات ليست كبيرة، بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية، أي أن جميع الجامعات، تتفق - إلى حد كبير - على فعالية الرسائل ووضوحها، مع بعض الفروقات الطفيفة المتوقعة بين العاملين بكل جامعة. هذه النتائج، تعكس استقرار الأداء المؤسسي، في إيصال الرسائل الواضحة، بشأن التحول الرقمي، وتدل على أن الجامعة تحقق مستوى جيداً من التواصل المؤسسي الموحد عبر مختلف الإدارات والمستويات.

بالنسبة للبُعد الثاني المتعلق بـ التوقيت والاستمرارية في الاتصالات المؤسسية، توضح النتائج، أن أغلب العاملين، يقيمون هذا البعد بشكل مرتفع، وعند مقارنة الجامعات، سجلت عين شمس أعلى نسبة في الفئة المرتفعة، تلتها القاهرة، بينما جاءت المنوفية وبني سويف بنسب متقاربة؛ مما يشير إلى تباين نسبي في إدراك العاملين لفعالية توقيت الاتصالات واتساقها، مع ميزة واضحة للجامعات الكبرى، ومن الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 7.897، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.246، بأنه غير دال؛ مما يعني أن الفروق بين الجامعات ليست كبيرة، بما يكفي لتكون ذات دلالة إحصائية؛ مما يشير إلى توافق نسبي في إدراك العاملين للتوقيت والاستمرارية للاتصال المؤسسي.

أما البُعد الثالث المتعلق بـ التنوع في أدوات الاتصال، فتشير النتائج إلى تقييم مرتفع جداً من قبل أغلبية العينة، وعند المقارنة بين الجامعات، سجلت عين شمس نسبة مرتفعة، تلتها القاهرة، بينما جاءت المنوفية وبني سويف بالنسبة نفسها؛ ما يعكس استخداماً أكثر كثافة وفعالية، لأدوات الاتصال المتنوعة في الجامعات الكبرى بالمقارنة مع الجامعات الإقليمية،

ومن الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 7.402، مع درجة حرية 6 ومستوى معنوية 0.285، غير دال؛ مما يدل على عدم وجود اختلافات جوهرية بين الجامعات؛ وهو ما يعكس توافقاً عاماً حول فعالية استخدام أدوات الاتصال المتنوعة لدعم التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي.

بالنسبة للبُعد الرابع المتعلق بـ التفاعل والتغذية المرتدة، تظهر النتائج؛ أن أغلبية العاملين، يقيمون هذا البعد بشكل مرتفع، وعند مقارنة الجامعات؛ يتضح أن القاهرة وعين شمس، تحققان أعلى نسب في الفئة المرتفعة بـ 74% لكل منهما، بينما جاءت المنوفية وبنى سويف عند 48% و54% على التوالي؛ مما يشير إلى تفاوت ملحوظ في إدراك العاملين لمستوى التفاعل والتغذية المرتدة بين الجامعات، من الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 14.365، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.026، أنه دال إحصائياً؛ مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية بين الجامعات محل الدراسة، فيما يتعلق بالتفاعل والتغذية المرتدة، وهو ما يعكس أهمية تعزيز هذا الجانب في الجامعات التي سجلت نسباً أقل.

أما البُعد الخامس المتعلق بـ القيادة ودورها الاتصالي، فتُظهر النتائج؛ أن الفئة المرتفعة تغلبت بنسبة 71% على مستوى العينة الإجمالية، وعند مقارنة الجامعات؛ جاءت القاهرة وعين شمس، في المرتبة العليا بنسبة 78% للفئة المرتفعة، بينما سجلت المنوفية وبنى سويف نسباً أقل، عند 62% و66% على التوالي؛ مما يعكس أن القادة في الجامعات الكبرى، يُنظر إليهم على أنهم أكثر التزاماً بالاتصال المؤسسي، وتوجيه العاملين نحو التحول الرقمي. من الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 11.066، مع درجة حرية 6 ومستوى معنوية 0.086، غير دال؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق جوهرية بين الجامعات من الناحية الإحصائية في إدراك دور القيادة الاتصالي.

فيما يخص البُعد السادس المتعلق بـ الثقة والمصادقية، توضح النتائج؛ أن غالبية العاملين، يقيمون هذا البعد بشكل مرتفع، وعند مقارنة الجامعات؛ تبين أن القاهرة وعين شمس، تحققان أعلى نسب في الفئة المرتفعة بـ 84% و82% على التوالي، بينما جاءت المنوفية وبنى سويف عند 80% و72%؛ ما يعكس إدراكاً عاماً مرتفعاً لمستوى الثقة والمصادقية في الاتصالات المؤسسية عبر جميع الجامعات. من الناحية الإحصائية، أظهر اختبار كا² قيمة 3.684، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.719، أنه غير دال؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين الجامعات في هذا البعد.

أما البُعد السابع المتعلق بـ التمكين والدعم، فتشير النتائج إلى أن 65.5% من العاملين، يقيمون هذا البعد بشكل مرتفع، وبمقارنة الجامعات؛ تبين أن القاهرة وعين شمس، سجلتا أعلى نسب في الفئة المرتفعة بـ 70% لكل منهما، بينما جاءت المنوفية وبنى سويف، عند 56% و66% على التوالي؛ ما يدل على تفاوت معتدل في إدراك العاملين لمدى تمكينهم ودعمهم، خلال التغيير نحو التحول الرقمي، وقد أظهر اختبار كا² قيمة 8.634، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.195، أنه غير دال؛ مما يشير إلى أن الفروق بين الجامعات في هذا البعد ليست ذات دلالة إحصائية.

أما البُعد الثامن المتعلق بـ التنسيق والتكامل الداخلي، فتوضح النتائج أن الفئة المرتفعة، تمثل 53% من إجمالي العينة، مقابل نسبة 43% من العينة عند المستوى المتوسط، ونسبة 4% من العينة عند المستوى المنخفض، وعند مقارنة الجامعات؛ جاءت عين شمس والقاهرة في المرتبة العليا، فيما سجلت المنوفية وبني سويف نسباً أقل؛ مما يعكس وجود مستوى معتدل من التنسيق والتكامل الداخلي بين الإدارات عبر الجامعات المختلفة، وقد أظهر اختبار كا² عند قيمة 2.397، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.880، بأنه غير دال؛ ما يدل على عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين الجامعات في هذا البعد.

فيما يتعلق بالبُعد التاسع المتعلق بـ الدعم والتدريب التواصلي، تشير النتائج؛ إلى أن أغلبية العاملين، قيّموا هذا البعد مرتفعاً، بنسبة 61% على مستوى العينة الإجمالية، عند مقارنة الجامعات؛ لوحظ أن أعلى نسب الفئة المرتفعة، جاءت في عين شمس، تلتها القاهرة والمنوفية، ثم بني سويف؛ مما يدل على توافر جهود تدريبية واتصالية ملحوظة بين العاملين عبر الجامعات الأربع، مع فروق طفيفة بين الجامعات، وقد كشف اختبار كا² الذي قيمته 4.215، مع درجة حرية 6، عند مستوى معنوية 0.648، أنه غير دال؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين الجامعات في هذا البعد.

أما البُعد العاشر المتعلق بـ الهوية والثقافة المؤسسية، فتظهر النتائج أن الفئة المرتفعة، تمثل 71.5% من إجمالي العينة؛ مما يعكس إدراكاً عالياً لدور الاتصال المؤسسي، في تعزيز الانتماء والهوية المؤسسية لدى العاملين. بالمقارنة بين الجامعات، سجلت عين شمس والمنوفية أعلى نسب في الفئة المرتفعة بـ 76% و 74% على التوالي، بينما جاءت القاهرة وبني سويف عند 70% و 66%؛ مما يشير إلى تفاوت بسيط بين الجامعات في إدراك العاملين، لمدى دعم الاتصال المؤسسي للهوية والثقافة المؤسسية، وأظهر اختبار كا² عند قيمة 4.127، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.660، أنه غير دال؛ ما يعكس أن الفروق بين الجامعات في هذا البعد ليست ذات دلالة إحصائية.

وعلى صعيد المقياس العام لفعالية الاتصالات المؤسسية، فقد أظهرت النتائج، أن الفئة المرتفعة، تمثل 76% من إجمالي العينة، مقابل نسبة 23% من العينة عند المستوى المتوسط، ونسبة 1% من العينة عند المستوى المنخفض؛ مما يدل على تقييم إيجابي عام للعاملين لفعالية الاتصالات المؤسسية بالجامعات الأربع، وقد أظهر اختبار كا² للمقياس العام عند قيمة 9.870، مع درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.130، أنه غير دال؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين الجامعات في مستوى فعالية الاتصالات المؤسسية. ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش فعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة، مقاييس فرعية ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بطبيعة عمل العينة، كما يلي:

جدول رقم (11) يوضح مستويات المقياس العام لفعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة وعلاقته بطبيعة عمل العينة

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
أولاً: وضوح الرسائل الاتصالية	منخفض	3	3	14	14	17	8.5
	متوسط	17	17	32	32	49	24.5
	مرتفع	80	80	54	54	134	67
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 16.754 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.000 دال معامل التوافق: 0.278							
ثانياً: التوقيت والاستمرارية	منخفض	4	4	13	13	17	8.5
	متوسط	23	23	28	28	51	25.5
	مرتفع	73	73	59	59	132	66
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 6.740 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.034 دال معامل التوافق: 0.181							
ثالثاً: التنوع في أدوات الاتصال	منخفض	0	0	3	3	3	1.5
	متوسط	18	18	36	36	54	27
	مرتفع	82	82	61	61	143	71.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 12.084 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.002 دال معامل التوافق: 0.239							
رابعاً: التفاعل والتغذية المرتدة	منخفض	2	2	9	9	11	5.5
	متوسط	28	28	36	36	64	32
	مرتفع	70	70	55	55	125	62.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 7.255 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.027 دال معامل التوافق: 0.187							
خامساً: القيادة ودورها الاتصالي	منخفض	0	0	4	4	4	2
	متوسط	23	23	31	31	54	27
	مرتفع	77	77	65	65	142	71
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 6.199 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.045 دال معامل التوافق: 0.173							
سادساً: الثقة والمصداقية	منخفض	2	2	2	2	4	2
	متوسط	16	16	21	21	37	18.5
	مرتفع	82	82	77	77	159	79.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 0.833 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.695 غير دال							
سابعاً: التمكين والدعم	منخفض	1	1	13	13	14	7
	متوسط	25	25	30	30	55	27.5
	مرتفع	74	74	57	57	131	65.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 12.946 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.002 دال معامل التوافق: 0.247							
ثامناً: التنسيق والتكامل الداخلي	منخفض	2	2	6	6	8	4
	متوسط	38	38	48	48	86	43
	مرتفع	60	60	46	46	106	53
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 5.012 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.082 غير دال							

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
تاسعاً: الدعم والتدريب التواصلي	منخفض	2	2	1	1	3	1.5
	متوسط	35	35	40	40	75	37.5
	مرتفع	63	63	59	59	122	61
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 0.798 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.671 غير دال							
عاشراً: الهوية والثقافة المؤسسية	منخفض	0	0	1	1	1	0.5
	متوسط	24	24	32	32	56	28
	مرتفع	76	76	67	67	143	71.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 2.709 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.258 غير دال							
مجمّل المقياس	منخفض	0	0	2	2	2	1
	متوسط	16	16	30	30	46	23
	مرتفع	84	84	68	68	152	76
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 7.945 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.002 دال معامل التوافق: 0.195							

يكشف الجدول السابق، عن مستويات المقاييس الفرعية المكونة لفعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة وعلاقته بطبيعة عمل العينة، وقد جاء كما يلي:

تشير نتائج البُعد الأول، المتعلق بـ وضوح الرسائل الاتصالية؛ إلى أن غالبية الإداريين، قَيّموا هذا البُعد مرتفعاً بنسبة 80%، مقابل نسبة 17% من العينة عند المستويين (منخفض أو متوسط)، بينما كانت نسب أعضاء هيئة التدريس أقل قليلاً، مع 54% مرتفع، و14% منخفض؛ مما يعكس أن الإداريين، أكثر إدراكاً أو رضا عن وضوح الرسائل، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس، وأظهر اختبار كا² الذي قيمته 16.754، مع درجة حرية 2 عند مستوى معنوية 0.000، بأنه دال إحصائياً؛ مما يدل على وجود فروق معنوية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في تقييم وضوح الرسائل الاتصالية، ومعامل التوافق 0.278، يشير إلى درجة توافق معتدلة بين الفئات.

أما البُعد الثاني المتعلق بـ التوقيت والاستمرارية، فقد أظهرت النتائج، أن الفئة المرتفعة، تمثل 73% من الإداريين، مقابل نسبة 59% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يشير إلى تقدير الإداريين لاستمرارية التحديثات الاتصالية، بشكل أعلى من أعضاء هيئة التدريس، كما أظهر اختبار كا² لهذا البعد، والذي بلغت قيمته 6.740، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.034، أنه دال؛ مما يعكس وجود فروق إحصائية ذات دلالة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، فيما يتعلق بتقييم التوقيت والاستمرارية في الاتصالات المؤسسية، وأن قيمة معامل التوافق 0.181، يشير إلى توافق منخفض نسبياً بين الفئتين.

تشير نتائج البُعد الثالث المتعلق بـ التنوع في أدوات الاتصال؛ إلى أن الإداريين، قَيّموا هذا البُعد مرتفعاً بنسبة 82%، مقارنة بنسبة 61% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس إدراك الإداريين لأهمية وكفاءة استخدام الأدوات الرقمية بشكل أكبر، وقد أظهر اختبار كا²، الذي قيمته 12.084، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.002، أنه دال إحصائياً؛ ما يدل

على وجود فروق معنوية بين الفئتين، في تقييم التنوع في أدوات الاتصال، ومعامل التوافق 0.239، يشير إلى توافق معتدل نسبياً.

فيما يخص **البُعد الرابع التفاعل والتغذية المرتدة**، فقد أظهرت النتائج، أن 70% من الإداريين، قَيَّموا التفاعل مرتفعاً، مقابل نسبة 55% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس أن الإداريين أكثر تقديرًا لفاعلية التفاعل والتغذية المرتدة في الاتصالات المؤسسية، وقد أظهر اختبار كا² لهذا البعد، والذي قيمته 7.255، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.027، بأنه دال إحصائياً؛ مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئتين، ومعامل التوافق 0.187، يدل على توافق منخفض نسبياً.

أما **البُعد الخامس القيادة ودورها الاتصالي**، فقد أظهر أن 77% من الإداريين، قَيَّموا هذا البعد مرتفعاً، مقابل 65% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس شعور الإداريين، بأهمية دور القيادة في توصيل الرسائل المؤسسية أكثر من أعضاء هيئة التدريس، وأظهر اختبار كا²، قيمة 6.199، مع درجة حرية 2، ومستوى معنوية 0.045، وهو دال إحصائياً؛ مما يدل على وجود فروق معنوية بين الفئتين، ومعامل التوافق 0.173 يشير إلى توافق منخفض نسبياً بين الفئتين.

تشير نتائج **البُعد السادس المتعلق بـ الثقة والمصادقية**، إلى أن كلتا الفئتين، الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، أبدوا تقييمًا مرتفعاً على هذا البعد، حيث بلغت نسبة المرتفع بين الإداريين 82% وبين أعضاء هيئة التدريس 77%، كما يُظهر اختبار كا² لهذه العلاقة، قيمته 0.833، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.695، أنه غير دال إحصائياً؛ مما يعني عدم وجود فروق معنوية، بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في إدراك الثقة والمصادقية بالاتصالات المؤسسية.

أما **البُعد السابع التمكين والدعم**، فقد بينت النتائج فروقاً واضحة بين الفئتين؛ إذ قَيَّم 74% من الإداريين هذا البعد مرتفعاً، مقابل نسبة 57% من أعضاء هيئة التدريس للتقييم في هذا المستوى؛ مما يشير إلى إدراك أكبر لدى الإداريين لدور الاتصال المؤسسي في التمكين والدعم، كما أظهر اختبار كا²، قيمته 12.946، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.002، دال إحصائياً؛ ما يدل على وجود فروق معنوية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، ومعامل التوافق 0.247، يعكس توافقاً معتدلاً نسبياً بين الفئتين.

بالنسبة **للْبُعد الثامن التنسيق والتكامل الداخلي**، فقد أظهرت النتائج نسباً متقاربة نسبياً؛ حيث بلغت نسبة المرتفع 60% بين الإداريين، و46% بين أعضاء هيئة التدريس، كما أظهر اختبار كا²، الذي قيمته 5.012، مع درجة حرية 2 عند مستوى معنوية 0.082، أنه غير دال إحصائياً؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الفئتين، في تقييم التنسيق والتكامل الداخلي للاتصالات المؤسسية.

تشير نتائج **البُعد التاسع الدعم والتدريب التواصلي**، إلى أن غالبية الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، قَيَّموا هذا البعد مرتفعاً؛ حيث بلغت نسبة الإداريين 63%، وأعضاء هيئة التدريس 59%، كما يظهر اختبار كا² لهذه العلاقة، قيمته 0.798، مع درجة حرية 2 عند مستوى

معنوية 0.671، بأنه غير دال إحصائيًا؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في إدراكهم لدور التدريب والدعم التواصلي.

بالنسبة للبعد العاشر الهوية والثقافة المؤسسية، فقد قُيِّم نسبة 76% من الإداريين، هذا البعد مرتفعًا، مقابل نسبة 67% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يعكس تقييمًا إيجابيًا قويًا، من كلتا الفئتين للاتصالات المؤسسية في تعزيز الهوية والثقافة المؤسسية، كما أظهر اختبار كا²، قيمته 2.709، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.258، بأنه غير دال إحصائيًا؛ مما يشير إلى عدم وجود فروق معنوية، بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في هذا البعد.

أما مجمل المقياس العام لفعالية الاتصالات المؤسسية، فقد تبين أن نسبة التقييم المرتفع بين الإداريين، بلغت 84%، وبين أعضاء هيئة التدريس، بنسبة 68%؛ ما يعكس إدراكًا إيجابيًا، عام للاتصالات المؤسسية لدى جميع أفراد العينة. كما أظهر اختبار كا² قيمته 7.945، مع درجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.002، أنه دال إحصائيًا، كما أن معامل التوافق، بلغ 0.195؛ مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، مع اتفاق نسبي ضعيف إلى معتدل بين الفئتين، حيث يبدو الإداريون، أكثر إيجابية في تقدير فعالية الاتصالات المؤسسية، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.

المحور الرابع: أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير:

جدول رقم (12) يوضح أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير
			%	ك	%	ك	%	ك	
87.7	533.	2.63	2.5	5	32	64	65.5	131	توضح الجامعة أسباب التغيير نحو التحول الرقمي؛ لتجنب مقاومة العاملين له.
84.3	593.	2.53	5	10	37.5	75	57.5	115	تقدم الجامعة كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للعاملين؛ حتى تزيل أي غموض قد يسبب مقاومة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
83.3	680.	2.50	10.5	21	29.5	59	60	120	تشرك الجامعة المستويات الإدارية المختلفة في إعداد خطة التغيير نحو التحول الرقمي.
83.3	665.	2.50	9.5	19	31.0	62	59.5	119	تحرص الإدارة العليا بالجامعة، على التواصل مع العاملين؛ لإقناعهم بأهمية التغيير نحو التحول الرقمي قبل حدوثه.
82.3	625.	2.47	7.0	14	39.5	79	53.5	107	تسعى الجامعة إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين؛ لتواكب التغيير نحو التحول الرقمي في البيئة الداخلية.

تقييم كفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير
			%	ك	%	ك	%	ك	
86.3	532.	2.59	2.0	4	37.0	74	61.0	122	تسهم الأنشطة التدريبية المدعومة بالاتصالات المؤسسية، في تحفيز العاملين بالجامعة على التكيف مع التقنيات الجديدة خلال عملية التغيير.
88.7	496.	2.66	1.0	2	32.0	64	67.0	134	الاتصالات المؤسسية الفعالة بين الإدارة والعاملين؛ تُسهم في تقليل مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي داخل الجامعة.

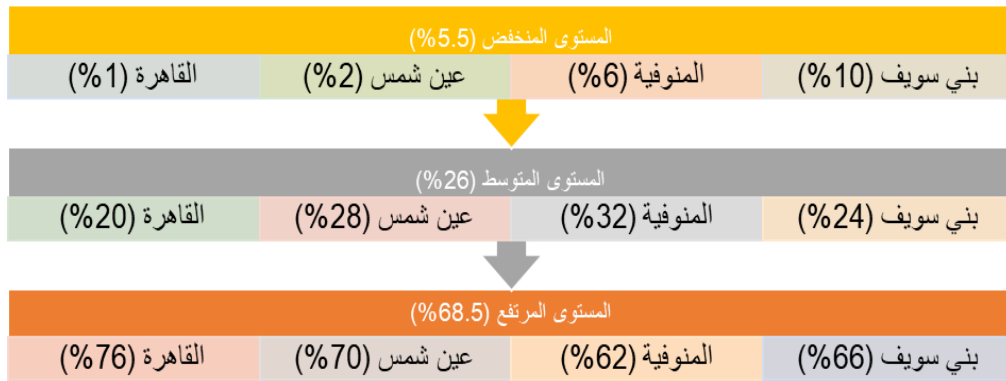
يكشف الجدول السابق، عن أساليب الجامعات الحكومية للتعامل مع مقاومة التغيير، وقد جاء كما يلي:

- **التوضيح وتقديم المعلومات:** تشير البيانات إلى أن الجامعات محل الدراسة، تولي أهمية كبيرة؛ لتوضيح أسباب التغيير نحو التحول الرقمي، وتقديم كافة المعلومات المتعلقة بعملية التغيير للعاملين، ويعكس ذلك حرص الجامعة على تقديم رؤية واضحة، وإزالة الغموض الذي قد يثير مقاومة الموظفين؛ مما يسهم في تهيئة البيئة الداخلية، لقبول التغيير، وتسهيل التكيف معه.
- **إشراك المستويات الإدارية والتواصل قبل التغيير:** تُظهر النتائج، أن الجامعات محل الدراسة، تعتمد على مبدأ المشاركة والتواصل المسبق؛ لتقليل مقاومة التغيير؛ حيث نتيج إشراك الإدارات المختلفة، فرصاً لتبادل الآراء والمقترحات؛ مما يزيد من قبول التغيير، ويعزز التزام الموظفين بخطط التحول الرقمي.
- **التحفيز والدعم المستمر:** تشير النتائج، إلى أن الجامعات محل الدراسة، تسعى إلى رفع مستوى الرضا والولاء لدى العاملين؛ بما يسهم في تيسير التغيير، كما أن الأنشطة التدريبية المدعومة بالاتصالات المؤسسية؛ تلعب دوراً مهماً في تحفيز العاملين على التكيف مع التقنيات الجديدة، ويؤكد هذا، أن التدريب والتحفيز المستمر، يعدان عنصرين أساسيين لدعم الموظفين، وتعزيز مشاركتهم الفعالة في عملية التحول الرقمي.
- **فاعلية الاتصال المؤسسي:** تعكس النتائج الدور الحيوي للاتصال المؤسسي في تسهيل التغيير، تعزيز الشفافية، وبناء الثقة بين الإدارة والعاملين، ويؤكد ذلك؛ أن الجامعات تعتمد على استراتيجية اتصالية متكاملة عاملاً رئيساً؛ لضمان نجاح التحول الرقمي. ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، مقياساً عامّاً، وربطه بنوع الجامعة، وجاءت مستوياته كما يلي:

جدول رقم (13) يوضح مستويات المقياس العام لأساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير ونوع الجامعة

مجمّل المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير	منخفض	1	2	1	2	3	6	5	10	11	5.5
	متوسط	20	14	28	16	32	12	24	52	26	
	مرتفع	38	76	35	70	31	62	33	66	137	68.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
2: 5.501 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.481 غير دال											

تشير نتائج المقياس العام لأساليب الجامعة في التعامل مع مقاومة التغيير، إلى أن غالبية العينة من جميع الجامعات الأربع، تراوحت مستوياتها في المستوى المرتفع، بنسبة 68.5%؛ وهو ما يعكس التزام الجامعات، بتطبيق أساليب فعّالة لإدارة مقاومة التغيير. بالمقارنة بين الجامعات؛ يظهر أن جامعة القاهرة سجلت أعلى نسبة مرتفعة، تليها عين شمس، ثم المنوفية، وأخيراً بني سويف؛ مما يشير إلى تفاوت نسبي بين الجامعات، لكن مع اتجاه عام إيجابي، نحو اعتماد أساليب فعّالة لمقاومة التغيير.



ويعكس ارتفاع النسب؛ أن الجامعات تركز على توضيح أسباب التغيير، وتقديم المعلومات الكاملة، ومشاركة المستويات الإدارية المختلفة، واستخدام الاتصال المؤسسي، والتحفيز، والتدريب؛ لتقليل مقاومة العاملين للتغيير. ومن الناحية الإحصائية، يظهر اختبار كا²، بقيمة 5.501، عند درجة حرية 6، ومستوى معنوية 0.481، أن الاختلاف بين الجامعات غير دال إحصائياً؛ مما يعني أن أساليب التعامل مع مقاومة التغيير، متشابهة نسبياً بين الجامعات، ويعكس اتساق توجهات الجامعات في هذا المجال.

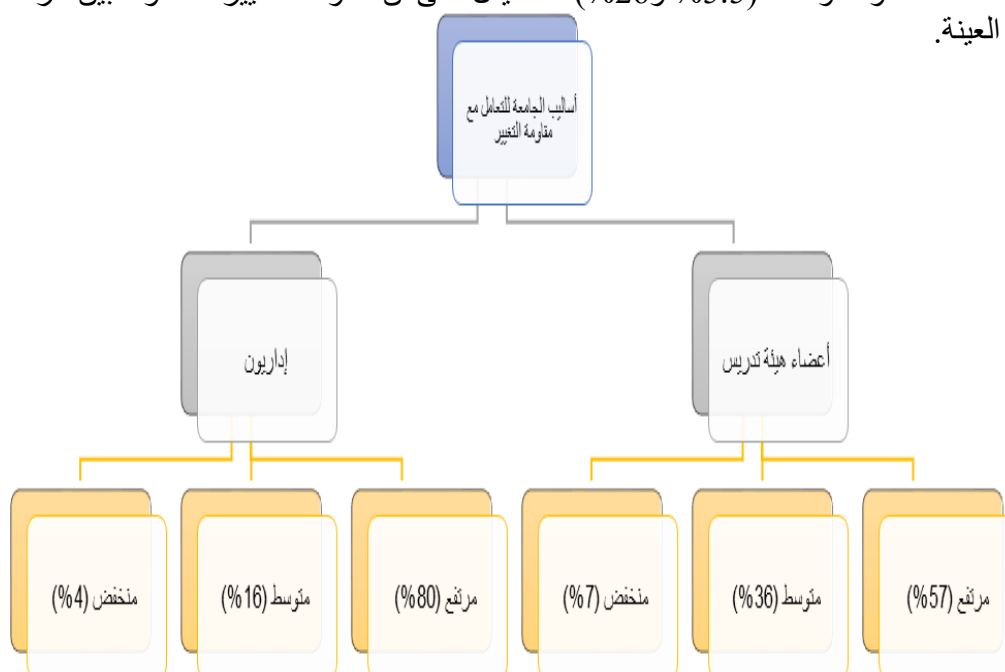
كما يستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير، مع ارتباطها بطبيعة عمل العينة، جاءت مستوياته كما يلي:

جدول رقم (15) يوضح مستويات المقياس العام لأساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير وطبيعة المهنة للعينة

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير	منخفض	4	4	7	7	11	5.5
	متوسط	16	16	36	36	52	26
	مرتفع	80	80	57	57	137	68.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100

كا: 12.372 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.002 دال معامل التوافق: 0.241

تشير نتائج أساليب الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير، وارتباطها بطبيعة عمل العينة؛ إلى أن الجامعات محل الدراسة، تتبع استراتيجيات فعّالة لإدارة مقاومة التغيير بين العاملين؛ حيث أظهر 80% من الإداريين، و57% من أعضاء هيئة التدريس، تقديرًا مرتفعًا لهذه الأساليب؛ مما يعكس نجاح الجامعة في توضيح أهداف التغيير، وإشراك العاملين، وتحفيزهم على التكيف مع التحول الرقمي، في المقابل، تظهر نسب منخفضة ومتواضعة للخيارات المنخفضة والمتوسطة (5.5% و26%)؛ مما يدل على أن مقاومة التغيير، محدودة بين أفراد العينة.



ويظهر اختبار كا²، قيمته 12.372، بدرجة حرية 2، عند مستوى معنوية 0.002؛ أنه دال إحصائيًا، مما يشير إلى وجود فروق معنوية بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في إدراكهم لفعالية أساليب الجامعة في التعامل مع مقاومة التغيير، كما يعكس معامل التوافق 0.241؛ وجود توافق معتدل بين أعضاء العينة حول هذه الأساليب؛ مما يؤكد أن

الاستراتيجيات المتبعة، تؤثر بشكل إيجابي على الفئات المهنية المختلفة، لكن الإداريين، يبدون إدراكاً أعلى لفاعلية هذه الأساليب، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.

المحور الخامس: العوامل المؤثرة على عملية التغيير:

جدول رقم (16) يوضح العوامل المؤثرة على عملية التغيير

الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط	معارض		محايد		موافق		العوامل المؤثرة على عملية التغيير
			%	ك	%	ك	%	ك	
موانمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير									
83	601.	2.49	5.5	11	40.0	80	54.5	109	تهتم الجامعة بتطوير الكفاءات الفنية الضرورية لإنجاح عملية التغيير نحو التحول الرقمي.
79.7	639.	2.39	8.5	17	44.5	89	47.0	94	تقوم الجامعة بتوزيع الكفاءات الفنية على أسس نزيهة لتحقيق التغيير المنشود نحو التحول الرقمي.
79.3	661.	2.38	10.0	20	42.5	85	47.5	95	تقوم المستويات الإدارية بتوفير بدائل عن الاحتياجات الفنية المفقودة.
78.7	694.	2.36	12.5	25	39.5	79	48.0	96	توفر الجامعة الاحتياجات الفنية اللازمة لخطه التغيير نحو التحول الرقمي.
78	682.	2.34	12.0	24	42.5	85	45.5	91	لا تعاني الجامعة من نقص في الكفاءات الفنية اللازمة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
75.7	768.	2.27	19.5	39	34.0	68	46.5	93	موازنة الجامعة تغطي الاحتياجات المادية لخطه التغيير نحو التحول الرقمي.
موانمة البنية التحتية التكنولوجية لحاجة التغيير									
86.7	594.	2.60	5.5	11	29.5	59	65.0	130	يستند العمل في الجامعة على استخدام التكنولوجيا المناسبة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
85.3	581.	2.56	4.5	9	35.0	70	60.5	121	التكنولوجيا المتوفرة بالجامعة أدت لتقليل الجهد، وتوفير الوقت، وتحسين الأداء.
85	583.	2.55	4.5	9	36.5	73	59.0	118	توفر الجامعة منصات رقمية مستقرة لتبادل المعلومات والتواصل الداخلي.
84.3	567.	2.53	3.5	7	40.5	81	56.0	112	تهتم الجامعة بمواكبة التطور التكنولوجي، وتقوم بتحديث وسائلها بناء عليه.

العوامل المؤثرة على عملية التغيير	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
هناك استثمار مستمر في تدريب العاملين بالجامعة على تقنيات التحول الرقمي.	112	56.0	78	39.0	10	5.0	2.51	593.	83.7
التكنولوجيا المتاحة تساعد الإدارة العليا في صناعة القرارات بكفاءة.	114	57.0	72	36.0	14	7.0	2.50	626.	83.3
تتوفر لدى الجامعة برامج الحاسوب، الضرورية لكافة المهام التطبيقية والفنية، اللازمة لإتمام عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	110	55.0	78	39.0	12	6.0	2.49	610.	83
البنية التحتية الرقمية في الجامعة، تدعم التغيير الرقمي بشكل مستدام.	111	55.5	74	37.0	15	7.5	2.48	634.	82.7

- يكشف الجدول السابق، عن طبيعة العوامل المؤثرة على عملية التغيير التي جاءت كما يلي:
- **أولاً: مواعمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير:** تشير نتائج العبارات المتعلقة بالعوامل المؤثرة على عملية التغيير في الجامعات محل الدراسة؛ إلى اهتمام الإدارة بضمان جاهزية جميع الموارد الضرورية للتحول الرقمي، فأوضحت النتائج، إدراك العاملين لأهمية صقل المهارات الفنية؛ لضمان نجاح التغيير، والالتزام بالعدالة والشفافية في توظيف الكفاءات؛ لضمان تحقيق أهداف التحول الرقمي.
 - إضافة إلى ذلك، تشير النتائج إلى مرونة الإدارة واستراتيجيتها في التعامل مع الثغرات الفنية، وحرص الجامعات على دعم الخطط بالأدوات المناسبة، وقدرة الجامعة على الحفاظ على مستوى فني ملائم للتغيير، في حين توضح النتائج، اهتمام الجامعة بالجانب المالي؛ لضمان استدامة العملية، على الرغم من أنه يمثل أولوية أقل، مقارنة بالكفاءات الفنية.
 - بشكل عام، تعكس هذه النتائج، توازن الجامعة بين الموارد البشرية والفنية والمادية، وتؤكد قدرتها على مواعمة القدرات الفنية والمالية، مع متطلبات التغيير؛ مما يعزز نجاح التحول الرقمي، ويقلل من العقبات المحتملة.

- **ثانياً: تعكس نتائج مواعمة البنية التحتية التكنولوجية لحاجة التغيير، تقدير العاملين بالجامعات محل الدراسة للأهمية الكبيرة لتكنولوجيا في إنجاح عملية التحول الرقمي؛** حيث أظهرت البيانات؛ أن معظم العبارات، حصلت على أوزان نسبية مرتفعة، تجاوزت 82 درجة، وحتى 86.7 درجة؛ مما يدل على إدراك العاملين للدور الفاعل للتقنيات المتوفرة، في تسهيل العمل، وتحسين الأداء المؤسسي.
- وبشكل عام، تعكس هذه النتائج، إدراكاً متسقاً وإيجابياً لدى العاملين، حول مواعمة البنية التحتية التكنولوجية مع متطلبات التحول الرقمي، وهو ما يشير؛ إلى نجاح الجامعات، في تأمين بيئة تقنية داعمة للتحول المؤسسي. ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات

السابقة، مستويات المقياس العام، للعوامل المؤثرة على عملية التغيير، ونوع الجامعة كما يلي:

جدول رقم (17) يوضح مستويات المقياس العام للعوامل المؤثرة على عملية التغيير ونوع الجامعة

مجمّل المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مواعمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير.	منخفض	2	4	3	6	9	18	10	20	24	12
	متوسط	16	32	15	30	14	28	16	32	61	30.5
	مرتفع	32	64	32	64	27	54	24	48	115	57.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 10.140 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.119 غير دال											
مواعمة البنية التحتية التكنولوجية لحاجة التغيير	منخفض	2	4	3	6	4	8	5	10	14	7
	متوسط	9	18	9	18	11	22	12	24	41	20.5
	مرتفع	39	78	38	76	35	70	33	66	145	72.5
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 2.715 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.844 غير دال											
مجمّل المقياس	منخفض	2	4	2	4	4	8	7	14	15	7.5
	متوسط	10	20	8	16	13	26	14	28	45	22.5
	مرتفع	38	76	40	80	33	66	29	58	140	70
	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100
كا: 8.603 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.197 غير دال											

تعكس نتائج العوامل المؤثرة على عملية التغيير التوزيع النسبي لتقدير العاملين في الجامعات الأربع لأهمية مواعمة القدرات المالية، والفنية، والبنية التحتية التكنولوجية، لدعم التحول الرقمي، ففيما يخص مواعمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير؛ يظهر أن الغالبية العظمى من العينة في الجامعات الأربعة، قد قيّموا هذه العوامل على أنها مرتفعة؛ مما يدل على إدراك جيد لأهمية الكفاءات المالية والفنية، في دعم التغيير المؤسسي. على الرغم من ذلك، كانت نسبة المجيبين، في خانة منخفضة، موجودة بشكل محدود، مثل 20% في بني سويف و18% في المنوفية؛ مما يشير إلى بعض الفروقات الطفيفة بين الجامعات، لكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية، وذلك عندما كانت قيمة (كا) 10.140، وعند مستوى معنوية قيمته 0.119.

أما مواعمة البنية التحتية التكنولوجية لحاجة التغيير؛ فقد حصلت على تقييم مرتفع من غالبية العينة؛ مما يدل على رضا جيد عن جاهزية الجامعات؛ من حيث الأدوات الرقمية، والمنصات، والتكنولوجيا الداعمة للتغيير الرقمي، وعلى الرغم من بعض الاختلافات بين الجامعات، فإنها لم تصل إلى مستوى الدلالة الإحصائية، وذلك عند مستوى معنوية (0.844).

وبشكل عام، يعكس المقياس العام للعوامل المؤثرة على عملية التغيير؛ أن غالبية العينة، يرون أن الجامعة توفر الدعم المالي، والفني، والتكنولوجي، اللازم لإنجاح التحول الرقمي، مع تباينات طفيفة بين الجامعات، لكنها غير دالة إحصائياً؛ وهو ما يشير إلى توافق عام بين

عينة الدراسة، حول فعالية هذه العوامل، في دعم عملية التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي.

كما يكشف الجدول التالي، عن المقياس العام للعوامل المؤثرة على عملية التغيير، ونوع مهنة العينة، وعلاقته بطبيعة عمل العينة، وقد جاء كما يلي:

جدول رقم (18) يوضح مستويات المقياس العام للعوامل المؤثرة على عملية التغيير وطبيعة عمل العينة

مجموع المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
مواعمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير	منخفض	6	6	18	18	24	12
	متوسط	28	28	33	33	61	30.5
	مرتفع	66	66	49	49	115	57.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 8.923		درجة الحرية: 2		مستوى المعنوية: 0.012		معامل التوافق: 0.207	
مواعمة البنية التحتية التكنولوجية لحاجة التغيير.	منخفض	4	4	10	10	14	7
	متوسط	10	10	31	31	41	20.5
	مرتفع	86	86	59	59	145	72.5
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 18.355		درجة الحرية: 2		مستوى المعنوية: 0.000		معامل التوافق: 0.290	
مجموع المقياس	منخفض	4	4	11	11	15	7.5
	متوسط	15	15	30	30	45	22.5
	مرتفع	81	81	59	59	140	70
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 11.724		درجة الحرية: 2		مستوى المعنوية: 0.003		معامل التوافق: 0.235	

تعكس نتائج المقياس العام للعوامل المؤثرة على عملية التغيير، حسب طبيعة عمل العينة، تباينات واضحة بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في تقييم مدى مواعمة الجامعة، لقدراتها المالية، والفنية، والبنية التحتية التكنولوجية لدعم التحول الرقمي.

بالنسبة لمواعمة القدرات المالية والفنية لحاجة التغيير، فقد أعطى نسبة 66% من الإداريين، تقييمًا مرتفعًا، مقارنة بـ 49% من أعضاء هيئة التدريس، ويعكس هذا الفارق؛ أن الإداريين يشعرون بفاعلية أعلى للقدرات المالية والفنية، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس، وقد أظهر التحليل الإحصائي، دلالة معنوية (0.012)، عند قيمة كا (8923)؛ مما يشير إلى اختلاف ملموس في الإدراك بين فئتي العينة.

أما مواعمة البنية التحتية التكنولوجية، فقد أعطى نسبة 86% من الإداريين تقييمًا مرتفعًا، مقابل نسبة 59% من أعضاء هيئة التدريس؛ مما يدل على شعور الإداريين، بقوة البنية التحتية الرقمية، أكثر من أعضاء هيئة التدريس. وقد كان هذا الاختلاف، دالًا إحصائيًا، بقوة أكبر، عندما كانت قيمة كا (18.355)، عند مستوى معنوية (0.0000)، مع معامل توافق 0.29 0؛ مما يعكس وجود توافق نسبي بين العينة، لكنه يشير إلى اختلاف واضح في الإدراك بين المجموعتين.

وعند النظر إلى المقياس العام للعوامل المؤثرة على التغيير، فإن نسبة 81% من الإداريين، ونسبة 59% من أعضاء هيئة التدريس، صنفوا هذه العوامل، على أنها مرتفعة، مع دلالة إحصائية واضحة، وذلك عند كانت قيمة كا (11.724)، عند مستوى معنوية (0.003)؛ مما يشير إلى إدراك مختلف بين الفئتين؛ حيث يشعر الإداريون، بفاعلية أكبر للعوامل المؤثرة على التغيير، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.

بشكل عام، تُظهر هذه النتائج؛ أن الإداريين أكثر تقديرًا للقدرات المالية، والفنية، والبنية التحتية التكنولوجية، في دعم التحول الرقمي، بينما يظهر أعضاء هيئة التدريس تقييمًا أقل لهذه العوامل؛ مما يستدعي توجيه جهود لتعزيز إدراك أعضاء هيئة التدريس، بمقدرة الجامعة على دعم التغيير الرقمي بشكل ملموس.

المحور السادس: معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي:

جدول رقم (19) يوضح معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي

معوقات عملية معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي	موافق		محايد		معارض		المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي
	ك	%	ك	%	ك	%			
ضعف مشاركة جميع العاملين بالجامعة في برامج التغيير، واقتصارها على الإدارة العليا.	133	66.5	60	30	7	3.5	2.63	552.	87.7
قلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير نحو التحول الرقمي.	140	70.0	43	21.5	17	8.5	2.62	639.	87.3
طول الوقت اللازم لتنفيذ برامج وخطط التغيير نحو التحول الرقمي.	118	59.0	74	37.0	8	4.0	2.55	574.	85
تعارض الأهداف التنظيمية مع الأهداف الفردية للعاملين؛ نتيجة التغيير نحو التحول الرقمي.	111	55.5	79	39.5	10	5	2.51	593.	83.7
نقص التمويل لبرامج التغيير نحو التحول الرقمي.	121	60.5	59	29.5	20	10.0	2.51	672.	83.7
ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد بعد التغيير نحو التحول الرقمي.	108	54.0	79	39.5	13	6.5	2.48	617.	82.7
عدم التحديد الدقيق لأهداف التغيير نحو التحول الرقمي.	110	55.0	74	37.0	16	8.0	2.47	641.	82.3
نقص المهارات التقنية للعاملين بالجامعة.	115	57.5	57	28.5	28	14.0	2.44	727.	81.3
عدم وجود أجواء من الثقة والانفتاح والتعاون بين جميع العاملين بالجامعة.	104	52.0	75	37.5	21	10.5	2.42	675.	80.7
مقاومة التغيير من قبل العاملين بالجامعة.	107	53.5	67	33.5	26	13.0	2.41	710.	80.3
ضعف البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة.	108	54.0	55	27.5	37	18.5	2.36	776.	78.7
عدم وجود رؤية واضحة للجامعة حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	90	45.0	74	37.0	36	18.0	2.27	748.	75.7

يكشف الجدول السابق، عن معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، وقد جاء كما يلي:

- **أولاً: المعوقات الإدارية والتنظيمية:** تُعدُّ هذه المعوقات، من أبرز العوامل التي تعيق عملية التغيير نحو التحول الرقمي في الجامعات محل الدراسة؛ إذ أشار العاملون إلى أن مشاركة جميع العاملين في برامج التغيير محدودة؛ حيث يتركز القرار والتنفيذ- غالباً- على الإدارة العليا؛ وهو ما يقلل من شعور العاملين بالمسؤولية، والإسهام الفعلية في التغيير. كما لوحظ ضعف المتابعة والتعزيز للوضع الجديد، بعد تطبيق التغيير، إلى جانب عدم تحديد الأهداف بدقة، وعدم وجود رؤية واضحة للجامعة، تجاه عملية التحول الرقمي، ويتفق هذا، مع نتائج دراسة (نها أنور سليمان، 2023)، وهذه المعوقات تشير إلى أن غياب التخطيط الاستراتيجي الواضح، وغياب التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين؛ يقلل من كفاءة التغيير، ويزيد من احتمالية المقاومة الداخلية.

- **ثانياً: المعوقات المالية والدعم المادي:** تُظهر النتائج، أن الموارد المالية والدعم المقدم لبرامج التحول الرقمي؛ تشكل تحدياً مهماً، ويتفق هذا مع نتائج دراسة Natércia (Durão, et.al. 2019)؛ حيث أكد العاملون، أن الدعم المالي والمعنوي محدود؛ مما يعيق تنفيذ برامج التغيير بفاعلية، إضافة إلى نقص التمويل لخطط التحول الرقمي؛ يوضح ذلك؛ أن أية خطة للتغيير، لا يمكن أن تتجح، دون توفير الموارد المالية الكافية؛ إذ أن التمويل المستمر، يُعدُّ ركيزة أساسية، لتطوير الأدوات الرقمية، وتحسين البنية التحتية، وضمان استمرارية البرامج التدريبية والتوعوية للعاملين.

- **ثالثاً: المعوقات الزمنية والمهارية:** تشكل القيود الزمنية، ونقص المهارات التقنية لدى العاملين، عائقاً أمام سرعة ونجاح عملية التحول الرقمي؛ حيث أشارت العينة، إلى طول الوقت اللازم لتنفيذ البرامج والخطط الرقمية، وهو ما يعكس حجم التحدي المرتبط بتعديل العمليات التقليدية، كما أن نقص المهارات التقنية للعاملين، يعوق استيعاب الأدوات الرقمية الجديدة واستخدامها بكفاءة؛ مما يستدعي تطوير برامج تدريبية مستمرة؛ لتأهيل جميع مستويات العاملين للمشاركة الفاعلة في التحول الرقمي.

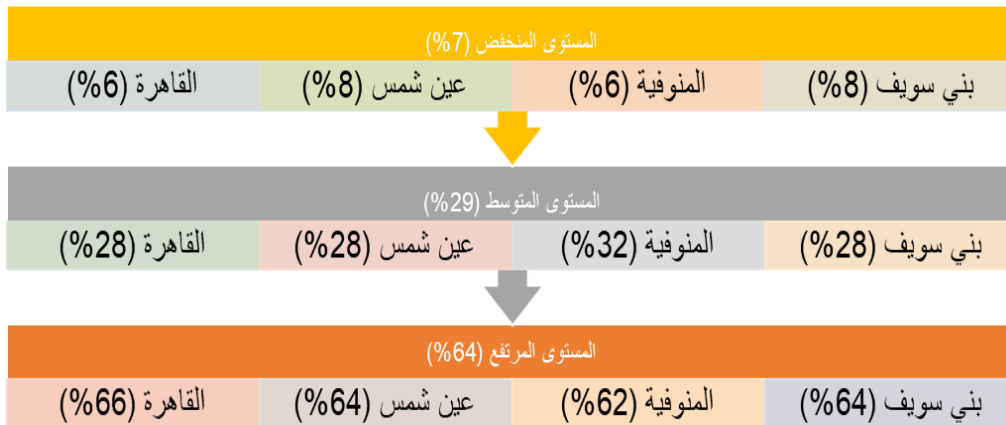
- **رابعاً: المعوقات الثقافية والتقنية:** أشارت العينة؛ إلى وجود تعارض بين الأهداف التنظيمية والفردية للعاملين نتيجة التغيير، ونقص أجواء الثقة والانفتاح والتعاون بين العاملين، بالإضافة إلى مقاومة التغيير من بعض العاملين، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (Sheshadri Chatterjee, et.al 2022) كما لوحظ ضعف البنية التحتية التكنولوجية في الجامعة؛ مما يقلل من قدرة العاملين على استخدام الأدوات الرقمية بكفاءة، وهذه المعوقات تؤكد أن التحول الرقمي، لا يعتمد فقط على التكنولوجيا، بل يحتاج إلى بيئة ثقافية تنظيمية داعمة، تشجع على التعاون والمبادرة، وتخفف من مقاومة التغيير.

ويستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي، مقاييس فرعية، ومقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بنوع الجامعات، كما يلي:

جدول رقم (20) يوضح مستويات المقياس العام لمعوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي ونوع الجامعة

مجمّل المقياس		القاهرة		عين شمس		المنوفية		بني سويف		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
معوقات عملية	منخفض	3	6	4	8	3	6	4	8	14	7
معوقات عملية	متوسط	14	28	14	28	16	32	14	28	58	29
التغيير نحو	مرتفع	33	66	32	64	31	62	32	64	128	64
التحول الرقمي	الإجمالي	50	100	50	100	50	100	50	100	200	100

كا: 0.555 درجة الحرية: 6 مستوى المعنوية: 0.997 غير دال

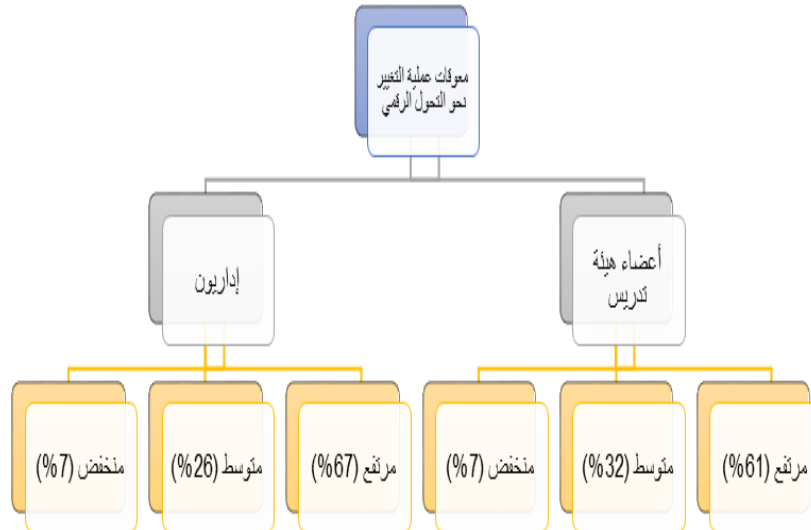


تشير النتائج؛ إلى أن أغلبية العينة في جميع الجامعات الأربع، قد صنفوا معوقات التغيير عند المستوى المرتفع، وتوضح هذه النتائج، أن الجامعات الأربع، تواجه تحديات كبيرة في تنفيذ برامج التغيير نحو التحول الرقمي؛ حيث يتفق معظم العاملين، على وجود معوقات متعددة، سواء كانت إدارية، أو مالية، أو ثقافية، أو تقنية. ومن الجدير بالملاحظة؛ أن اختبار كا² (0.555)، عند مستوى المعنوية (0.997)، يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الأربع، في تقدير العينة لمعوقات التغيير؛ مما يعكس تشابه التجربة عبر مؤسسات التعليم العالي الحكومية المختلفة، فيما يتعلق بالعوائق التي تواجه التحول الرقمي. وبإمكان هذه النتائج؛ توجيه الجامعات الحكومية، نحو استراتيجيات شاملة؛ لمعالجة المعوقات؛ عبر تعزيز المشاركة، وتوفير الدعم المالي والتقني، وتطوير البنية التحتية، وتهيئة بيئة تنظيمية وثقافية داعمة للتحول الرقمي.

وبستخلص من إجابات عينة الدراسة على العبارات السابقة، التي تناقش معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي، مقياس عام، تتمثل مستوياته مع ارتباطها بطبيعة عمل العينة، كما يلي:

جدول رقم (21) يوضح مستويات المقياس العام لمعوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي وطبيعة عمل العينة

مجمّل المقياس		إداريون		أعضاء هيئة تدريس		الإجمالي	
		ك	%	ك	%	ك	%
معوقات عملية معوقات عملية التغيير نحو التحول الرقمي	منخفض	7	7	7	7	14	7
	متوسط	26	26	32	32	58	29
	مرتفع	67	67	61	61	128	64
	الإجمالي	100	100	100	100	200	100
كا: 0.902 درجة الحرية: 2 مستوى المعنوية: 0.637 غير دال							



تشير النتائج إلى أن أغلبية العاملين، سواء كانوا إداريين، أو أعضاء هيئة تدريس، قد صنفوا المعوقات عند المستوى المرتفع، وتوضح هذه النتائج أن كلتا الفئتين، تواجه صعوبات كبيرة في تنفيذ برامج التحول الرقمي، بما يشمل القيود الإدارية، والمالية، والتقنية، والثقافية، وهو ما يتطلب استراتيجيات فعالة لمعالجة هذه المعوقات. ومن الجدير بالملاحظة أن اختبار كا (0.902) عند مستوى المعنوية (0.637)؛ يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس في تقدير المعوقات؛ مما يعكس توافق التقييم بين مختلف الفئات المهنية داخل الجامعة، وتؤكد هذه النتائج؛ ضرورة التركيز على خطط شاملة، لدعم التحول الرقمي، تشمل تحسين البنية التحتية، وتطوير الكفاءات، وزيادة المشاركة، وتوفير الدعم المالي والمعنوي، لجميع العاملين، بغض النظر عن طبيعة مهنتهم.

نتائج التحقق من صحة فروض الدراسة:

الفرض الأول: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين فعالية الاتصالات المؤسسية، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

جدول رقم (22) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين فعالية الاتصالات المؤسسية ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية

الدالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	إدارة التغيير التنظيمي
دال	0.000	**0.655	فعالية الاتصالات المؤسسية

يكشف الجدول السابق؛ عن وجود علاقة ارتباطية قوية وإيجابية، بين فعالية الاتصالات المؤسسية، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام في مؤسسات التعليم العالي الحكومية، ويتفق هذا، مع نتائج دراسات: Sugandh Kansala, Arti Chandani, (2014) و(إيمان طاهر سيد عباس، 2023) (هشام كرمي، حورية شريط، 2022) و (رحمة عبد العزيز، 2020) & (بشار وليد حسين & فريد محمد القواسمة، 2020) و (محمد الأمين مشرور وآخرون، 2019) و(إيمان بن الشيخ & سرور زميت، 2020) و(حسين، بشار وليد، والقواسمة، فريد محمد، 2020)؛ حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.655 عند مستوى المعنوية 0.000؛ مما يشير إلى أن زيادة فعالية الاتصالات المؤسسية، ترتبط بزيادة نجاح إدارة التغيير بشكل ملحوظ، بالتالي، يظهر أن المؤسسات التي تمتلك قنوات اتصال مؤسسية واضحة وفعالة، وتوظف أساليب تواصل منظمة بين القيادات والعاملين؛ تميل إلى تحقيق نتائج أفضل، في تنفيذ التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام، ويعكس ذلك، أهمية الاستثمار في تطوير القدرات الاتصالية داخل الجامعة، بما يشمل تحسين وضوح الرسائل، وتوفير التغذية الراجعة، وتعزيز التفاعل والمشاركة، وبناء الثقة؛ إذ تُعدّ هذه العوامل مساهماً رئيساً في تقليل مقاومة التغيير، وتعزيز التكيف مع التحول الرقمي بكفاءة وفعالية.

وبذلك يتضح الثبوت الكلي للفرض الأول.

الفرض الثاني: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين الأساليب التي تتبعها الجامعات الحكومية، للتعامل مع مقاومة التغيير، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

جدول رقم (23) يوضح قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الأساليب التي تتبعها الجامعة للتعامل مع مقاومة التغيير ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية

الدالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	إدارة التغيير التنظيمي
دال	0.000	**0.461	أساليب الجامعة في التعامل مع مقاومة التغيير

يكشف الجدول السابق؛ عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ومتوسطة القوة، بين الأساليب التي تتبعها الجامعة، للتعامل مع مقاومة التغيير، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية؛ حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.461. عند مستوى المعنوية 0.000؛ مما يشير إلى أن تطبيق أساليب فعالة لمعالجة مقاومة التغيير، يرتبط بتحقيق نتائج أفضل في إدارة التغيير الرقمي، ويعكس ذلك؛ أن الجامعات التي توضح أسباب التغيير، وتشرك العاملين في إعداد الخطط، وتقدم المعلومات اللازمة، وتدعم برامج التغيير بالتدريب والاتصالات المؤسسية؛ تكون أكثر قدرة على تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، وتعزيز نجاح عمليات التحول الرقمي المستدامة. بالتالي، يبرز أهمية تطوير سياسات واضحة واستراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير؛ باعتبارها عاملاً محورياً، في تعزيز التكيف والالتزام لدى العاملين في أثناء عمليات التحول الرقمي.

وبذلك يتضح الثبوت الكلي للفرض الثاني.

الفرض الثالث: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المالية والفنية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

جدول رقم (24) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين القدرات المالية والفنية للجامعة ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية

الدلالة	مستوى المعنوية	معامل ارتباط بيرسون	إدارة التغيير التنظيمي
دال	0.000	0.556**	القدرات المالية والفنية للجامعة

يكشف الجدول السابق؛ عن وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين القدرات المالية والفنية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية؛ حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.556 عند مستوى معنوية 0.000؛ مما يشير إلى أن العلاقة قوية وموجبة بدرجة متوسطة، وهذا يعني، أنه كلما تحسنت القدرات المالية والفنية المتوفرة لدى الجامعة-مثل توفير الكفاءات الفنية، الدعم المادي؛ زاد احتمال نجاح إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق التحول الرقمي المستدام. بالتالي، يمكن تفسير أن دعم الموارد المالية والفنية، يُعدُّ من العوامل الأساسية التي تساعد الجامعات الحكومية، على تنفيذ خطط التغيير بفاعلية، وتقليل المخاطر المرتبطة بمقاومة التغيير أو الفشل في تطبيق الإجراءات الرقمية.

وبذلك يتضح الثبوت الكلي للفرض الثالث.

الفرض الرابع: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية، بين البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية.

جدول رقم (25) قيمة معامل ارتباط بيرسون بين البنية التحتية التكنولوجية للجامعة ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية

إدارة التغيير التنظيمي	معامل ارتباط بيرسون	مستوى المعنوية	الدلالة
البنية التحتية التكنولوجية للجامعة	0.582**	0.000	دال

يكشف الجدول السابق عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية ودالة إحصائية، بين البنية التحتية التكنولوجية للجامعة، ونجاح إدارة التغيير التنظيمي نحو التحول الرقمي المستدام داخل مؤسسات التعليم العالي الحكومية، حيث بلغ قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.582 عند مستوى معنوية 0.000؛ مما يشير إلى أن تحسين البنية التحتية الرقمية مثل "توفر الأجهزة والبرمجيات المناسبة، المنصات الرقمية المستقرة، والأنظمة الداعمة للتواصل الداخلي"؛ يسهم- بشكل ملموس- في تعزيز فرص نجاح التغيير التنظيمي، وتحقيق التحول الرقمي المستدام. ويمكن تفسير ذلك؛ بأن الجامعات التي توفر بنية تحتية تكنولوجية قوية؛ تمكن العاملين من التكيف مع التغيرات الرقمية بسهولة أكبر، وتدعم القيادة في اتخاذ القرارات بكفاءة؛ مما يقلل من مقاومة التغيير، ويعزز فاعلية تطبيق الخطط الرقمية.

وبذلك يتضح الثبوت الكلي للفرض الرابع.

الفرض الخامس: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة، وفقا للخصائص الديموغرافية، فيما يتعلق بنظرة العاملين بالجامعة لعملية التغيير المستدام نحو التحول الرقمي.

جدول رقم (26) يوضح اختبار فروق معنوية بين أفراد عينة الدراسة وفقا لخصائصهم فيما يتعلق بنظرة العاملين بالجامعة لعملية التغيير المستدام نحو التحول الرقمي.

مؤشرات إحصائية			إدارة التغيير المستدام			
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المتغيرات الديموغرافية
0.845 غير دال	198	ت=0.008	0.42824	2.7625	80	ذكر
			0.45374	2.75	120	أنثى
0.890 غير دال	3 196	ف=0.209	0.43589	2.76	25	من 20 إلى أقل من 30
			0.43644	2.75	64	من 30 إلى أقل من 40
			0.4495	2.7826	69	من 40 إلى أقل من 50
			0.45723	2.7143	42	من 50 فأكثر
			0.44267	2.755	200	الإجمالي
0.031 دال	198	ت=4.728	0.33422	2.875	48	مؤهل جامعي
			0.46632	2.7171	152	دراسات عليا
0.006 دال	198	ت=7.619	0.36845	2.84	100	إداريون
			0.49349	2.67	100	أعضاء هيئة تدريس.
0.477 غير دال	3 196	ف=0.833	0.53452	2.5714	7	أقل من سنتين
			0.35187	2.8667	15	من سنتين إلى أقل من 5 سنوات
			0.41682	2.7818	55	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
			0.45875	2.7398	123	من 10 سنوات فأكثر
			0.44267	2.755	200	الإجمالي

مؤشرات إحصائية			الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	إدارة التغيير المستدام	
مستوى المعنوية	درجة الحرية	الاختبار				المتغيرات الديموغرافية	
0.053 دال	3 196	ف= 2.605	0.38809	2.82	50	القاهرة	اسم الجامعة
			0.35051	2.86	50	عين شمس	
			0.47121	2.68	50	المنوفية	
			0.51942	2.66	50	بني سويف	
			0.44267	2.755	200	الإجمالي	

يكشف الجدول السابق، عن نتائج اختبار الفروق المعنوية، بين أفراد عينة الدراسة، وفقا لخصائصهم الديموغرافية، فيما يتعلق بنظرة العاملين بالجامعة لعملية التغيير المستدام نحو التحول الرقمي، والتي جاءت كما يلي:

النتائج المتعلقة بالتغيير النوع، تشير إلى أن متوسط تقييم الذكور، بلغ 2.7625، بينما بلغ متوسط الإناث 2.75، مع قيمة $t = 0.008$ ومستوى معنوية 0.845 غير دال، وهذا يعني؛ أنه لا توجد فروق معنوية بين الذكور والإناث، في نظرتهم لعملية التغيير المستدام نحو التحول الرقمي؛ ما يعكس اتساق الإدراك حول التغيير الرقمي بين الجنسين داخل الجامعة.

بالنسبة للتغيير الفئة العمرية، بيّنت النتائج، أن المتوسطات تراوحت بين 2.7143 للفئة الأكبر من 50 سنة و2.7826 للفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة، عند قيمة $F = 0.209$ ومستوى معنوية 0.890 غير دال؛ مما يشير ذلك إلى أن العمر لا يؤثر بشكل معنوي على تصور العاملين لعملية التغيير المستدام؛ مما يدل على توافق وجهات النظر عبر جميع الفئات العمرية.

أما بالنسبة للتغيير المستوى التعليمي، فقد أظهر الأفراد الحاصلون على مؤهل جامعي، متوسط تقييم أعلى (2.875) مقارنة بالدراسات العليا (2.7171)، مع قيمة $t = 4.728$ ومستوى معنوية 0.031 دال، وهذا يعكس وجود فروق معنوية بين مستويات التعليم، حيث يبدو أن الحاصلين على المؤهل الجامعي، أكثر تفاؤلاً أو تقبلاً لعملية التغيير المستدام، مقارنة بالحاصلين على دراسات عليا.

فيما يتعلق بتغيير طبيعة العمل بالجامعة، أظهرت النتائج، أن الإداريين سجلوا متوسط تقييم أعلى (2.84) مقارنة بأعضاء هيئة التدريس (2.67)، مع قيمة $t = 7.619$ ومستوى معنوية 0.006 دال، ويعني ذلك؛ أن الإداريين، يميلون إلى تقييم عملية التغيير المستدام نحو التحول الرقمي، بشكل أكثر إيجابية، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس؛ مما قد يعود إلى طبيعة مسؤولياتهم المباشرة في تنفيذ السياسات والبرامج الرقمية.

بالنسبة لتغيير الخبرة العملية، تراوحت المتوسطات بين 2.5714 لمن لديهم خبرة أقل من سنتين، و2.8667 للفئة من سنتين إلى أقل من 5 سنوات، مع قيمة $F = 0.833$ ومستوى معنوية 0.477 غير دال؛ مما يشير إلى أن سنوات الخبرة، لا تؤثر بشكل معنوي على وجهة نظر العاملين حول التغيير المستدام؛ ما يدل على تقارب التقييمات بغض النظر عن مدة الخبرة.

أما متغير اسم الجامعة، فقد أظهرت النتائج فروقاً تقريبية بين الجامعات؛ حيث سجلت عين شمس أعلى متوسط (2.86)، بينما سجلت بني سويف الأدنى (2.66)، مع قيمة $F = 2.605$ ومستوى معنوية 0.053 دال، ويمكن تفسير ذلك؛ بأن طبيعة الجامعة وبيئتها التنظيمية، قد تلعب دوراً في تشكيل تقييم العاملين لعملية التغيير الرقمي؛ حيث تميل بعض الجامعات إلى وجود بيئة أكثر دعماً للتحول الرقمي مقارنة بغيرها.

وبذلك يتم قبول صحة الفرض الخامس جزئياً.

أبرز نتائج الدراسة:

- تُظهر النتائج أن الجامعات الحكومية محل الدراسة قد بدأت بالفعل في اتخاذ خطوات مهمة لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي، إلا أن تحقيق هذا التحول بصورة متكاملة ومستدامة يتطلب المزيد من الإجراءات الداعمة والجهود المنسقة، ولا سيما في ظل ما تواجهه الجامعات الحكومية المصرية من معوقات تحدّ من سرعة وكفاءة هذا التحول.
- تشير نتائج الدراسة؛ إلى أن الجامعات الحكومية محل الدراسة، تبذل جهوداً متكاملة وفعّالة في تطبيق خطوات نموذج كوتر لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي؛ حيث أظهرت العبارات أعلى الأوزان النسبية في إدراك الحاجة الملحة للتغيير، وما يرتبط به من التزام شخصي، وابتكار، ودعم إداري؛ مما يعكس وعياً جماعياً واستعداداً للتغيير، كما برز دور القيادة، في تشكيل فرق قوية، ومزودة بالصلاحيات والخبرات لضمان التنفيذ، إلى جانب وضوح الرؤية الرقمية واستمرارية تحديثها؛ بما يضمن شمولية العملية، وأوضحت النتائج اهتمام الجامعات، بتوصيل الرؤية لجميع الفئات، وتعزيز المشاركة، وتمكين العاملين عبر التدريب والتنسيق، وتوفير الموارد.
- أظهرت الجامعات محل الدراسة نجاحاً في التخطيط، وتحقيق مكاسب سريعة وملموسة، مع جهود مستمرة؛ لتعزيز المكاسب عبر استراتيجيات طويلة المدى، ودعم قيادي متواصل. وأخيراً، برز دمج التحول الرقمي في الثقافة التنظيمية من خلال التدريب، والخطط الاستراتيجية، وترسيخ الرقمنة، بوصفها جزءاً من الهوية المؤسسية؛ وبذلك تعكس النتائج توجهاً استراتيجياً شاملاً ومستداماً؛ لضمان نجاح التغيير نحو التحول الرقمي، وترسيخه في بنية الجامعات الحكومية.
- أظهرت النتائج أن جميع الجامعات الأربع محل الدراسة، تتبنى خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، وفقاً لنموذج كوتر لإدارة التغيير المستدام بشكل إيجابي وفعال، مع تفوق نسبي لجامعتي القاهرة وعين شمس، في بعض الأبعاد (توصيل الرؤية، تمكين الآخرين، والمقياس العام). بينما تحتاج جامعتا المنوفية وبني سويف، إلى تعزيز جهود الاتصال الداخلي وتمكين العاملين لتحقيق مستويات أعلى من النجاح في التغيير نحو التحول الرقمي.

- كشفت الدراسة عن وجود تباين واضح بين الإداريين وأعضاء هيئة التدريس، في إدراك خطوات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي، حيث كان الإداريون أكثر ميلاً لتقييم الأبعاد بمستوى مرتفع في معظم المقاييس، مثل الإحساس بالحاجة الملحة للتغيير، ووضوح الرؤية، وتوصيلها، إضافة إلى تمكين الآخرين، والتخطيط لتحقيق مكاسب قصيرة المدى، وهي فروق اتضح أنها دالة إحصائياً في عدة أبعاد؛ مما يعكس أثر طبيعة العمل في زيادة وعي الإداريين بالتغيير، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس. في المقابل، تقارب إدراك المجموعتين، في أبعاد، مثل تشكيل فريق القيادة، وتعزيز المكاسب، وترسيخ التغيير في الثقافة التنظيمية؛ حيث لم تظهر فروق معنوية. وعلى المستوى العام، أشارت النتائج؛ إلى عدم وجود فروق معنوية في التقدير الكلي؛ مما يعكس اتفاقاً نسبياً بين الفئتين، على أهمية التغيير نحو التحول الرقمي، وإن كان الإداريون أكثر إدراكاً لفاعلية خطوات التغيير؛ بحكم ارتباطهم المباشر بالعمليات الإدارية والتنظيمية.

- أشارت نتائج الدراسة؛ إلى أن استراتيجية الجامعات محل الدراسة في إدارة التغيير نحو التحول الرقمي؛ تركز على ثلاثة مقاييس رئيسة: الإعداد، والتنفيذ، والتقييم. ففي مرحلة الإعداد للتغيير؛ أظهرت النتائج مستويات مرتفعة؛ تعكس وعي الجامعة بأهمية التخطيط المسبق، واستكشاف العوامل المشتركة بين العاملين والبيئة الداخلية والخارجية، وتطوير أساليب العمل، وتنسيق الجهود، بما يضمن توافق الرؤية، وتقليل مقاومة التغيير. أما في مرحلة تنفيذ التغيير، فقد سجلت الجامعات محل الدراسة أعلى المستويات؛ بما يؤكد التزام الإدارة بتحويل الخطط إلى إجراءات عملية، والمتابعة المستمرة، والشفافية في الاتصال، والاستعداد لمواجهة العقبات بخطط بديلة، ومراعاة مرونة العمل وتوزيع المهام، إضافة إلى تفويض الصلاحيات؛ لتعزيز سرعة الاستجابة. وفيما يتعلق بتقييم التغيير، فقد برز اهتمام تلك الجامعات بالمتابعة الدورية، والاستفادة من الأخطاء، ومعالجة المشكلات فور وقوعها، ووضع خطط بديلة؛ وهو ما يعكس ثقافة مؤسسية، قائمة على التعلم المستمر، والمرونة، والاستعداد الاستراتيجي؛ لضمان استدامة التحول الرقمي.

- تكشف النتائج أن الجامعات الأربع محل الدراسة، تطبق استراتيجيات فعالة لإدارة التغيير نحو التحول الرقمي، عبر مراحل الإعداد والتنفيذ والتقييم.

- تكشف نتائج الدراسة؛ عن فعالية مرتفعة للاتصالات المؤسسية في الجامعات محل الدراسة؛ حيث أظهرت المستويات الفرعية أداءً متقدماً في معظم الأبعاد، أبرزها وضوح الرسائل، والتوقيت، والاستمرارية، إلى جانب تنوع أدوات الاتصال، التي عززت من قدرة الجامعة على إيصال رؤيتها الرقمية بفعالية. كما برز دور التفاعل والتغذية الراجعة، والقيادة الاتصالية، في دعم الانخراط المؤسسي، فيما سجل بعد الثقة والمصداقية، أعلى القيم؛ بما يعكس قوة المصداقية والشفافية. وأظهرت النتائج- أيضاً- إسهام الاتصال المؤسسي في التمكين والدعم، والتنسيق، والتكامل الداخلي، والتدريب التواصلي، في تعزيز المشاركة والجاهزية الرقمية. أما بُعد الهوية والثقافة المؤسسية، فجاء بمستويات مرتفعة جداً، مؤكداً ارتباط الاتصال المؤسسي، بالانتماء، وتعزيز ثقافة الابتكار، وبذلك

- يتضح أن الجامعات، نجحت في بناء منظومة اتصالية شاملة وفعالة، تدعم التحول الرقمي المستدام، مع وجود فرص للتحسين، في مجالات، مثل نشر تقارير دورية، وتفعيل آليات التغذية الراجعة.
- تكشف النتائج؛ عن إدراك إيجابي لفعالية الاتصالات المؤسسية في الجامعة، مع تفوق الإداريين في مستويات الرضا، مقارنة بأعضاء هيئة التدريس.
 - تكشف النتائج؛ أن الجامعات محل الدراسة، تعتمد على مجموعة من الأساليب المتكاملة، للتعامل مع مقاومة التغيير، كما يتضح أن فاعلية الاتصال المؤسسي؛ تمثل الركيزة الأهم؛ حيث سجلت أعلى وزن نسبي؛ مما يؤكد دورها المحوري في بناء الثقة، وتعزيز الشفافية وضمان نجاح التحول الرقمي داخل الجامعات الحكومية.
 - إن غالبية العينة من جميع الجامعات (القاهرة، عين شمس، المنوفية، بني سويف) تراوحت مستوياتها في تقييمهم لأساليب الجامعات، في التعامل مع مقاومة التغيير عند المستوى المرتفع؛ وهو ما يعكس التزام الجامعات بتطبيق أساليب فعالة لإدارة مقاومة التغيير. إلا أن هناك تفاوتاً نسبياً بين الجامعات، لكن مع اتجاه عام إيجابي نحو اعتماد أساليب فعالة.
 - إن الجامعات، تتبع استراتيجيات فعالة لإدارة مقاومة التغيير بين العاملين؛ حيث أظهر 80% من الإداريين 57% من أعضاء هيئة التدريس، تقديرًا مرتفعًا لهذه الأساليب؛ مما يعكس نجاح الجامعة، في توضيح أهداف التغيير، وإشراك العاملين، وتحفيزهم على التكيف مع التحول الرقمي، في المقابل، تظهر نسب منخفضة ومتواضعة، للخيارات المنخفضة والمتوسطة؛ مما يدل على أن مقاومة التغيير محدودة بين أفراد العينة.
 - تؤكد النتائج؛ أن الجامعات الحكومية محل الدراسة تحقق توازنًا بين الجوانب المالية والفنية والتكنولوجية؛ بما يعزز فرص نجاح التحول الرقمي، ويقلل من التحديات المحتملة.
 - يرى غالبية العينة، أن الجامعات محل الدراسة، توفر الدعم المالي، والفني، والتكنولوجي، اللازم لإنجاح التحول الرقمي، مع تباينات طفيفة بين الجامعات، لكنها غير دالة إحصائيًا، وهو ما يشير إلى توافق عام بين عينة الدراسة، حول فعالية هذه العوامل، في دعم عملية التغيير المؤسسي نحو التحول الرقمي.
 - إن الإداريين أكثر تقديرًا للقدرات المالية، والفنية، والبنية التحتية التكنولوجية، في دعم التحول الرقمي، بينما أعضاء هيئة التدريس، يظهرون تقييمًا أقل لهذه العوامل؛ مما يستدعي توجيه جهود؛ لتعزيز إدراك أعضاء هيئة التدريس، بمقدرة الجامعة على دعم التغيير الرقمي بشكل ملموس.

- توضح النتائج؛ أن أبرز معوقات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المستدام؛ تتمثل في ضعف مشاركة جميع العاملين بالجامعة في برامج التغيير، واقتصارها على الإدارة العليا، وقلة الدعم المالي والمعنوي لبرامج التغيير نحو التحول الرقمي.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة من مؤشرات واستنتاجات تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تعزيز فاعلية وكفاءة الاتصالات المؤسسية لإدارة التغيير التنظيمي، نحو التحول الرقمي المستدام، في مؤسسات التعليم العالي، وذلك على النحو التالي:

- تعزيز إشراك أعضاء هيئة التدريس في عملية التغيير؛ عبر ورش عمل تشاركية وحلقات نقاشية؛ لتقليل الفجوة بينهم وبين الإداريين في إدراك أهمية التحول الرقمي.
- إنشاء وحدات دائمة لإدارة التغيير الرقمي، تضم ممثلين من مختلف الإدارات والكليات؛ بما يضمن متابعة التنفيذ وإعادة ضبط الاستراتيجيات باستمرار.
- تطوير خطة اتصالية مؤسسية موحدة، تركز على الشفافية، ونشر تقارير دورية، وتفعيل آليات التغذية الراجعة؛ لزيادة الثقة، وتقليل مقاومة التغيير.
- إعادة تصميم برامج التدريب؛ بحيث تجمع بين الجانب التقني (استخدام الأنظمة الرقمية)، والجانب الثقافي (تغيير الممارسات والسلوكيات المؤسسية).
- تطبيق نظام حوافز ومكافآت مستدامة، يرتبط مباشرة بمدى تبني الأفراد للمبادرات الرقمية، بما يعزز الدافعية ويعمق ثقافة الابتكار.
- تخصيص موارد مالية وتقنية واضحة، ضمن الموازنات الجامعية؛ لدعم مشاريع التحول الرقمي، مع ضمان العدالة في توزيعها بين الكليات والإدارات.
- توسيع نطاق النجاحات السريعة (Quick Wins)؛ لتشمل جميع المستويات، مثل تطوير خدمات طلابية رقمية بسيطة وسريعة الأثر؛ مما يرفع القبول المجتمعي.
- إدماج التحول الرقمي في الهوية المؤسسية؛ من خلال تضمينه في اللوائح، والأنشطة الطلابية، والمؤتمرات، والبرامج الأكاديمية؛ حتى يصبح جزءاً من ثقافة الجامعة.
- اعتماد منهجية تقييم دوري شاملة، تجمع بين مؤشرات الأداء الكمية (مستوى الاستخدام، سرعة الإنجاز) والكيفية (رضا المستفيدين، تقبل العاملين).
- تعزيز الشراكات مع مؤسسات تكنولوجية وطنية ودولية؛ لتوفير حلول مبتكرة، وتبادل الخبرات، وتدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على أحدث التقنيات.

المراجع:

- 1- قصي أحمد الرقاد (2017)، "مدخل دور إدارة الموارد البشرية وأثره في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير منشورة، جامعة آل البيت كلية إدارة المال والأعمال، ص 21.
- 2- الربيعي، حاكم محسن محمد، وآخرون (2017)، "إدارة التغيير في الجامعات: التحديات والمقومات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، مج:14، ع:3، ص 149. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/911664>
- 3 - Kgau Elizabeth Mogogole & Osden Jokonya (2018), "A Conceptual Framework for Implementing IT Change Management in Public Sectors", **Procedia Computer Science**, Vol.138, pp. 837.
- 4- هشام كرمي & حورية شريط (2022)، "اتصال المؤسسة ودوره في إدارة التغيير التنظيمي المخطط في المنظمات"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة مج:23، ع:1، ص90.
- 5- إيمان بن الشيخ & سرور زميت (2020)، "أثر الاتصال الداخلي في التغيير التنظيمي"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، ص ص 16-17.
- 6- منى عبد الله علي المهدي (2023)، "دور القيادة العليا في تبني حالة التغيير وتضمين استراتيجية التحول الرقمي دراسة حالة: الهيئة العامة لشؤون القاصرين بدولة قطر"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة قطر، ص ص 17-19.
- 7- Ellen Weber, et al. (2022), "How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change", **Journal of Business Research**, vol.143, pp 228.
- 8- Jeroen Stouten, et al. (2018), "Successful Organizational Change: Integrating the Management Practice and Scholarly Literatures" **The Academy of Management Annals**, vol. 12, pp.38.
- 9- رحمة عبد العزيز، آخرون (2020)، "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة حسبية بن بوعلي بالشلف"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، مج: 16، ع: 24، ص 417.
- 10- كمال برباوي (2013)، "دور الاتصال الداخلي في عملية التغيير التنظيمي"، مجلة رؤى اقتصادية، ع:5، ص 91.
- 11- Okuhle Octavia Tonga (2021), "Determining Perceptions of Social Workers on Internal Organizational Change Management Communication: A Case of Gauteng Department of Social Development Digital Transformation Period", **master's Thesis**, Department of Strategic Communication, Faculty of Humanities, University of Johannesburg, pp.33.
- 12- حسين، بشار وليد & القواسمة، فريد محمد (2020)، "أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج:4، ع:64، ص ص 76-77.
- 13- JEFFREY B. PHILLIPS (2021), "Change happens: Practitioner use of change management strategies", **PhD**, Florida State University, College of Education, pp.29.

- 14- التركاوي، خير الله يونس (2014)، "واقع ثقافة التغيير في الجامعات الليبية: دراسة ميدانية على عمداء ورؤساء الأقسام في جامعة عمر المختار"، المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، عمان: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ص ص 9 مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/642222>
- 15- Ellen Weber, et al. (2022), **op.cit.**, pp 227.
- 16- Paula Bogel, et al. (2019), "Linking socio-technical transition studies and organizational change management: Steps towards an integrative, multi-scale heuristic", **Journal of Cleaner Production**, vol.232, pp. 361.
- 17-Carmen Isensee et.al. (2020)," The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review", **Journal of Cleaner Production**, Vol. 275., pp.3.
- 18 -Ibrahim E. Sancak (2023) , " Change management in sustainability transformation: A model for business organizations" , **Journal of Environmental Management**, Vol. 330, pp. 2-6.
- 19- JEFFREY B. PHILLIPS (2021), **Op.cit.**,pp1.
- 20- دجلة مهدي النجار & زينب كاظم عاصي (2018)، " أثر الإدارة الالكترونية في استراتيجيات التغيير التنظيمي دراسة ميدانية في ديوان محافظة واسط"، **مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية**، مج: 10، ع: 21، ص 329.
- 21- حسين، بشار وليد، والقواسمة، فريد محمد. (2020)، **مرجع سابق**، 79.
- 22 -Ibrahim Nasamu (2022)," Strategies for Employees to Effect Change to Improve Performance of Public Organizations", **phd**, Walden University, College of Management and Technology, pp.22-23.
- 23- Sheshadri Chatterjee, et.al. (2022)," Digital transformation of organization using AI-CRM: From microfoundational perspective with leadership support", **Journal of Business Research**, vol. 153, pp. 49.
- 24 -Okuhle Octavia Tonga (2021) **op.cit.**,pp. 17.
- 25-Veera Tuukkanen, Emma Wolgsjö & Lazar Rusu (2022) , " Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company" , **Procedia Computer Science**, vol.196 ,pp. 4.
- 26- Knut-H. Rolland & Ole Hanseth (2021) , " Managing Path Dependency in Digital Transformation Processes: A Longitudinal Case study of an Enterprise Document Management Platform" , **Procedia Computer Science**, vol. 181 ,pp. 767.
- 27- Mila Gasco-Hernandez et.al (2022)," The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities", **Urban Governance**, available at: <https://doi.org/10.1016/j.ugj.2022.09.005> , pp1.

- 28 - Abdul Karim Feroz , Hangjung Zo, Jiyong Eom , Ananth Chiravuri (2023), Identifying organizations' dynamic capabilities for sustainable digital transformation: A mixed methods study, **Technology in Society**, Vol. 73, May 2023, 102257.
- 29- Jorge Fernandez-Vidal,et.al. (2022),” Managing digital transformation: The view from the top”, **Journal of Business Research**, vol. 152 ,pp.31.
- 30- المسلماني، لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم (2022)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية: الواقع - المتطلبات - المعوقات"، **المجلة التربوية**، ع:99، ص 815 ، **مسترجع من:** <http://search.mandumah.com/Record/1310649>
- 31 - <https://www.presidency.eg/ar>
- 32 - <https://beta.sis.gov.eg/ar>
- 33-التعليم العالي: خطوات هامة نحو التحول الرقمي بالمنظومة التعليمية-الهيئة العامة للإستعلامات
- 34 - **Egypt allocates EGP 10bn for digital infrastructure in public universities - Dailynewsegypt**
- 35 - https://skillshub.mohe.gov.eg/?utm_source=chatgpt.com
- 36 -Ibrahim Nasamu (2022),” **op.cit.**
- 37 -Vickey John-Joseph (2022) ,” Successful Strategies to Drive Change Management Initiatives within Global Organizations” ,**phd**, Walden University, College of Management and Technology.
- 38- Simranjeet Kaur Bagga et.al. (2022),” The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams” , **Asia Pacific Management Review**, <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.003>
- 39 -Sai Raghav(2022),” Coaching-Style leadership’s role in the change management process in mechanistically structured organizations: A Narrative inquiry study”,**phd**, University of Phoenix
- 40- Joanne Vázquez de Príncipe (2021),” Investigating Leadership and human intelligences during public-sector organizational change: A mixed methods study”,**phd**, University of Phoenix
- 41- Jorge Fernandez-Vidal,et.al.(2022), **op.cit.**, pp. 29–41
- 42- Ellen Weber, et al. (2022), **op.cit.**, ,pp. 225–238
- 43- JEFFREY B. PHILLIPS (2021) ,” **Op.cit.**
- 44- منى عبد الله علي المهندي (2023)، **مرجع سابق.**
- 45- خالد عواض النبيتي(2018)، "قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير"، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية**، مج: 10، ع:1، ص ص 161-209.
- 46- فريد لعور (2021)، "أساليب قيادة التغيير وأثرها على إدارة التغيير: دراسة حالة المؤسسة الميدانية لسكيدة"، **مجلة الباحث الاقتصادي**، مج 9، ع2، ص ص 516-527.
- 47- صورية بوطرفة (2016)، "القيادة التحويلية ودورها في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية: دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، **رسالة دكتوراه منشورة، جامعة محمد خيضر – بسكرة.**

- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 48- فهد بن أحمد الشعلان (2016)، "التغير التنظيمي بين الإرادة والإدارة"، *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، مج 31، ع 6، ص ص 3-56.
- 49- عبد الله مرزوق (2019)، "مساهمة القيادة التحويلية في إدارة التغيير بالمؤسسة: دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي بولاية الجلفة"، *مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية*، مج 2، ع 8، ص ص 188-199.
- 50- Sugandh Kansal, Arti Chandani (2014), "Effective Management Of Change During Merger And Acquisition", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 11, pp. 208 – 217
- 51 - Muhammad Azeem Akbar et.al. (2019), "Success factors influencing requirements change management process in global software development", *Journal of Computer Languages*, vol.51, pp. 112–130
- 52- Nigel Halpern et.al.(2021), "Ready for digital transformation? The effect of organisational readiness, innovation, airport size and ownership on digital change at airports", *Journal of Air Transport Management*, vol. 90, pp.1-11.
- 53 - Stephen Courtney Sistare (2022), "Overcoming resistance through organizational change model and leadership strategies", *phd*, Charleston Southern University, Charleston, SC.
- 54- فريدة بوغازي (2015)، "تحديد مدى تطبيق مقومات إدارة التغيير وأثرها على نجاحها بالمؤسسة المينائية سكسكدة"، *مجلة رماح للبحوث والدراسات*، ع:15، ص ص 73-90.
- 55- Ana Rita Domingues, et.al. (2017), Sustainability reporting in public sector organisations: Exploring the relation between the reporting process and organisational change management for sustainability , *Journal of Environmental Management*, vol.192, pp. 292-301.
- 56- Paula Bogel , et.al. (2019), *Op.cit.*, pp. 359-368.
- 57- عبد الله عوض الكريم حاج أحمد، وآخرون (2021)، "استراتيجيات التغيير التنظيمي نحو التنمية المستدامة في المكتبات الأكاديمية من وجهة نظر المديرين بعمادة شؤون المكتبات – جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل"، *المؤتمر السنوي الثاني والثلاثون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات*، القاهرة 15-16 ديسمبر 2021، ص ص 727-742.
- 58- فرافرة، هديل حسن، والسعود، راتب سلامة. (2025)، "درجة توافر مهارات قيادة التغيير لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة في ضوء بعض المتغيرات"، *المجلة التربوية الأردنية*، مج 1، ص ص 375-400، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1550313>
- 59- الحنتوشي، عباس غازي بندر & طناش، سلامة يوسف (2015)، "هندرة العمليات الإدارية الأكاديمية في الجامعات السعودية الحكومية بناء على أسس إدارة التغيير"، *رسالة دكتوراه غير منشورة*، الجامعة الأردنية، عمان.
- 60- الخرابشة، انسام نهار & الشيخ، غيث عبد الرحيم علي (2022)، "أثر استراتيجية إدارة التغيير في التطور الإداري في الجامعات الحكومية الأردنية"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة عمان العربية، عمان.

- 61- مشاركة، عودة الله (2011)، "استراتيجيات التغيير كمدخل لتحسين الأداء الجامعي: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، ع: 4، ص ص433-479. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/172876>
- 62- عبدالمجدي، ستار جبر (2023)، "أثر الإدارة الاستراتيجية على التغيير المؤسسي: دراسة ميدانية في الجامعات والكليات الأهلية في بغداد"، *مجلة الجامعة العراقية*، ع: 60، ج: 2، ص ص 753-767، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1419723>
- 63- كريمة شعبان عبد الله وهبة (2023)، "تحديات إدارة التغيير بالجامعات المصرية وسبل مواجهتها (دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، المجلد (38)، العدد (87) الجزء (3) أكتوبر 2023*، ص ص 228-264.
- 64- António Cunha Meneses ,et.al. (2024),” The support of internal communication during organizational change processes”, **Journal of Organizational Change Management**, Vol. 37, Iss. 5, 27 May 2024, Pages 1030-1050.
- 65- Yan Zhang, et.al. (2025),” Mechanisms of vision communication and employees’ change-supportive behavior from the perspective of expectancy theory”, **Journal of Business Research**, vol. 188 (2025) 115116.
- 66- هشام كرمي & حورية شريط (2022)، مرجع سابق، ص ص89-108.
- 67- رحمة عبد العزيز وآخرون (2020)، مرجع سابق، ص ص 415 – 430.
- 68- بشار وليد حسين & فريد محمد القواسمة (2020)، "أثر الاتصالات الإدارية في إدارة التغيير التنظيمي: دراسة حالة الجمارك الأردنية"، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، مج: 4، ع: 4، 30 إبريل 2020، ص ص 69-98.
- 69- محمد الأمين مشرور & حسين بوثلجة & إسحاق حسيني (2019)، "دور الاتصال الداخلي في إنجاح التغيير التنظيمي: حالة اتصالات الجزائر معسكر"، *مجلة مجاميع المعرفة*، مج: 5، ع: 1، ص ص 71-90.
- 70- إيمان بن الشيخ & سرور زميت (2020)، مرجع سابق.
- 71- نها أنور سليمان (2023)، "انعكاسات الاتصالات المؤسسية على الالتزام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية المصرية"، *مجلة بحوث العلاقات العامة الشرق الأوسط*، مج: 11، ع: 48، ص ص 167-247.
- 72- حسين، بشار وليد & القواسمة، فريد محمد. (2020)، مرجع سابق، ص ص 9 - 98.
- 73- Melinda Pacolli (2022),” Importance of Change Management in Digital Transformation Sustainability”, **IFAC-Papers OnLine** ,Vol. 55, Iss. 39, Pp. 276-280.
- 74- Okuhle Octavia Tonga (2021), **op.cit.**
- 75- إيمان طاهر سيد عباس (2023)، "تقييم كفاءة اتصالات إدارة التغيير نحو التحول الرقمي المؤسسي بالمنظمات المصرية- دراسة حالة على هيئة البريد المصري"، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، ع: 83 (أبريل- يونيو 2023)، ص ص 479-532.
- 76- Sheshadri Chatterjee, et.al. (2022), **op.cit.** , pp. 46 58.
- 77- Josh Morton, Alexander D. Wilson, Louise Cooke (2020) ,” The digital work of strategists: Using open strategy for organizational transformation,” , **Journal of Strategic Information Systems**,vol. 29, pp.1-17.

- 78- Maria José Sousa & Álvaro Rocha (2019), "Digital learning: Developing skills for digital transformation of organizations", **Future Generation Computer Systems**, vol.91, pp. 327–334.
- 79- Philipp Korherr et al.(2022), "From intuitive to data-driven decision-making in digital transformation: A framework of prevalent managerial archetypes", **Digital Business**, vol. 2, pp.1-11.
- 80- أحمد إسماعيل المعاني (2020)، "أثر تكنولوجيا المعلومات والرقمنة في تنمية وتطوير الموارد البشرية: الكلية الحديثة للتجارة والعلوم - مسقط" كحالة دراسية، **جمعية الاجتماعيين بالشارقة**، مج:37، ع:148، ص ص75-96.
- 81 - Natércia Durão, Maria João Ferreira, Carla Santos Pereira, Fernando Moreira(2019), "Current and future state of Portuguese organizations towards digital transformation" **Procedia Computer Science**, vol.164, pp. 25–32.
- 82- Rui P. Silva, Célia Saraiva, Henrique S. Mamede (2022), "Assessment of organizational readiness for digital transformation in SMEs", **Procedia Computer Science**, vol. 204, pp. 362–369.
- 83- Evangelia Siachou, Demetris Vrontis, Eleni Trichina (2021), "Can traditional organizations be digitally transformed by themselves? The moderating role of absorptive capacity and strategic interdependence", **Journal of Business Research**, vol.124, pp. 408–421.
- 84-Kgau Elizabeth Mogogole & Osden Jokonya(2018), "op.cit., pp. 835–842.
- 85- نورة هلال الكواري (2018)، "السياسة القطرية في تطبيق الحكومة الرقمية والأمن السيبراني بدولة قطر دراسة حاليّة" المؤسسة القطرية للكهرباء والماء (كهروماء) ووزارة الداخلية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات الإسلامية، جامعة حمد بن خليفة.
- 86 -Andreas J. Reuschl (2022), "Digital transformation during a pandemic: Stretching the organizational elasticity", **Journal of Business Research**, vol.144, pp. 1320–1332.
- 87- Carmen Isensee et.al.(2020), **op.cit.**, pp.1-19.
- 88- زروالي، ربيع & جابر مهدي (2022)، "التحول الرقمي كآلية لتفعيل عملية التغيير التنظيمي في البنوك التجارية: دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية بعين البيضاء- أم البواقي"، **مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية**، مج: 6، ع: 1، ص ص 359-378.
- 89- أمّال يــــوب & إكرام بودبزة (2019)، " أثر التغيير التنظيمي على نجاح التحول الرقمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية- دراسة استطلاعية لعينة من بلديات ولاية سيكدة"، **مجلة الاقتصاد الجديد**، مج: 10، ع: 3، ص ص 44-60.
- 90- أحمد، رشدي محمد (2022)، " دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، مج: 13، ع: 4، ص ص 243-280 - مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1376069>
- 91- زينب عبد اللطيف محمد & أيمن عادل عبد الفتاح (2022)، " دور التحول الرقمي في تحسين عملية التغيير التنظيمي بالبنوك التجارية الكويتية"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية**، مج: 13، ص ص 1026-1045.
- 92المسلماني، لمياء إبراهيم الدسوقي إبراهيم (2022)، **مرجع سابق**، ص ص 793-876.

- 93- الشحنة، عبدالمنعم الدسوقي حسن (2021)، "متطلبات تطبيق التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي الخاص بجمهورية مصر العربية"، *مجلة الإدارة التربوية*، مج: 8، ع: 32، ص ص 225-355، مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/1306628>
- 94- محمد محسن كمال سليم (2023)، "أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الخاصة المصرية"، *المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية*، مج: 37، ع: 4، ص ص 1077-1131.
- 95 - رجعت الباحثة في ذلك إلى:
- Steven H. Appelbaum, Sally Habashy, Jean-Luc Malo, Hisham Shafiq, (2012), "Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model", **Journal of Management Development**, Vol. 31, Iss: 8, pp764 – 782.
 - Carreno, Adolfo. (2024), "An Analytical Review of John Kotter's Change Leadership Framework: A Modern Approach to Sustainable Organizational Transformation". 10.2139/ssrn.5044428.
 - Roumel Bryan D. Laig, Ferdinand T. Abocej(2021), "Change Management Process in a Mining Company: Kotter's 8-Step Change Model", **Journal of Management, Economics, and Industrial Organization**, vol.5, Iss. 3, pp. 31-50.
 - Stephen Courtney Sistare (2022), **op.cit.** pp.24-27.
 - Ibrahim Nasamu (2022), **op.cit.** pp.11-16.
 - Okuhle Octavia Tonga (2021), **op.cit.** pp.19-21.
- 96- محمد عبد الحميد (2000)، *البحث العلمي في الدراسات الإعلامية*، ط 1، (القاهرة، عالم الكتب)، ص 159.