



كلية التربية

المجلة التربوية



جامعة سوهاج

التحول الرقمي ودوره في تطوير الأداء الاستراتيجي للقادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً

إعداد

دكتور/ عفيفه فتحي رفله لوس
دكتوراه الفلسفة في التربية -
تخصص (أصول تربية)

الأستاذ الدكتور/ محمود السيد عباس
أستاذ التخطيط الاستراتيجي
واقصاديات التعليم - والعميد السابق -
كلية التربية - جامعة سوهاج

تاريخ استلام البحث : ٩ يونيو ٢٠٢٤ م - تاريخ قبول النشر: ٢٧ يونيو ٢٠٢٤ م

DOI:

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وذلك عن طريق تفعيل دور التحول الرقمي بالجامعة، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة وجهت لعينة تمثلت في القيادات الأكاديمية بالجامعة (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة سوهاج، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: يتم تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تقنيات ومهارات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة، يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي بدرجة متوسطة، تتوفر تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج بدرجة متوسطة، تتوفر متطلبات تطبيق التحول الرقمي البشرية والمالية والأمنية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بدرجة متوسطة، ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية لتطوير الأداء الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي - الأداء الاستراتيجي.

Digital Transformation and its Role in Developing the Strategic Performance of Academic Leaders in Egyptian Universities: Sohag University as A Model

Abstract

the study aimed to develop the strategic performance of the academic leaders at Suhag University, by activating the role of digital transformation at the university. To achieve the research objectives, the study used the descriptive method, and the study depended on questionnaire as a tool applied to a sample of the university's academic leaders (deans - deans - department heads) at Suhag University. The study concluded to several results, the most important of which are: Academic leaders are trained to use digital transformation techniques and skills to develop strategic performance to a moderate degree. Strategic planning is used to develop the strategic performance of academic leaders at the university in a manner commensurate with digital transformation to a moderate degree. The necessary digital transformation techniques are available to develop strategic performance. For academic leaders at Suhag University to a moderate degree, the requirements for implementing digital transformation to develop strategic performance are available. for academic leaders at the university to a moderate degree, the infrastructure necessary to implement digital transformation is weak for academic leaders to develop strategic performance

Keywords: Digital Transformation - Strategic Performance - The Academic Leaders.

مقدمة

يشهد العالم في القرن الحادي والعشرين تحديات وتحولات سريعة، في شتى المجالات، وأهمها المجال التعليمي؛ والذي يُعدُّ الأساس الذي تعتمد عليه باقي المجالات والقطاعات الأخرى في الدولة، من حيث التأثير المتبادل بين هذه القطاعات والمجالات، ويُعدُّ من أكثر المجالات تأثرًا بالتطورات المتلاحقة خاصة الثورات الصناعية المتتالية، والثورة التكنولوجية التي أثرت في جميع المجالات والخدمات وكذلك في الأفراد، وأصبحت تحدد مواصفات معظم الخدمات والمنتجات والأنشطة، وأداء الأفراد والمؤسسات بما يتماشى مع الثورة التكنولوجية.

وتأتي الجامعات على رأس القطاعات التعليمية التي تؤثر وتتأثر بالتطورات التكنولوجية والثورات الصناعية والتي أفرزت العديد من المستحدثات أهمها التحول الرقمي، الذي اجتاحت كل المؤسسات الخدمية وغير الخدمية، فقد أثر التحول الرقمي في أداء المؤسسات والأفراد، بل أنه أصبح عاملاً رئيساً لتحديد جودة الخدمات وأداء المؤسسات والأفراد، كما أنه أصبح شرطاً أساسياً يحدد جودة وتميز أداء المؤسسات والأفراد في العديد من الخدمات، ومدى قبولهم من عدمه في الكثير من التصنيفات والمسابقات والأعمال.

وهناك عديد من الدراسات التي أكدت على أهمية التحول الرقمي لكل القطاعات بصفة عامة ولقطاع التعليم ومؤسساته خاصة؛ فقد ذكرت دراسة (الجواد، ٢٠١٨، ٧٣٨) أن التحول الرقمي بتقنياته المختلفة أصبح مرتبطاً بتطور المجتمعات في عصرنا الحاضر، فهو يعتبر الوسيلة الأكثر أهمية لنقل الدول والمجتمعات النامية إلى المجتمعات الأكثر تطوراً، حيث يساهم التحول الرقمي بطريقة مباشرة في بناء مؤسسي على أساليب وتقنيات جديدة، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

كما أكدت دراسة (أمين، ٢٠١٨، ١٤) أنه من الضروري للجامعات أن تقوم بتطبيق التحول الرقمي في الممارسات التربوية والتعليمية والإدارية، إذ أن التحول الرقمي أصبح اتجاهاً عصرياً يتوافق وطبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وشرطاً لازماً لبناء المعرفة في المجتمع، وأصبحت عملية بناء المعارف الطريق الرئيسي لتحقيق التنمية، إذ أن بناء مجتمع المعرفة يحتاج إلى تعليم جامعي متطور بصورة عالية، يفتح نوافذ العلم والتقنية، وأبواب فكر العمل والإنتاج، ويسهم في الإبداع والابتكار، ويقوم بتهيئة الكوادر ويبني الشراكات المعرفية مع

المؤسسات المختلفة، على المستوى الداخلي والخارجي، ومع انتشار الانترنت أصبح هناك وعي متنام للمشاركة في مجتمع المعرفة على المستوى العالمي.

وترى دراسة (شبيب، عبد الصادق، يوسف، ٤٦٦) أنه نتيجة للتطورات الحاصلة في مجمل أعمال المؤسسات المختلفة ظهرت الحاجة إلى أدوات ووسائل تساعد هذه المؤسسات على تطوير أداءها؛ لذا تم البدء باستخدام أساليب جديدة تقوم بتطوير أداءها وتقديم أفضل خدمة أو منتج للعملاء، لذلك تم البدء بإيجاد طرق وأساليب جديدة ومتطورة منها تقنيات التحول الرقمي والذكاء الاصطناعي التي تساعد المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى درجة عالية من درجات الدقة والكفاءة، وجودة الأداء.

وتؤكد دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٠١)، أن التحول الرقمي أصبح من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى إلى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، والتحول الرقمي لا يعني فقط التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يحسن المؤسسة ويحسن طريقة وأسلوب حلها داخلياً وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع ويساعد على تحسين الكفاءة التشغيلية وتحسين الخدمات التي تقدمها للعملاء والجمهور المستهدف من تلك الخدمات، فهو يقوم على توظيف التكنولوجيا بالشكل الأمثل مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة في كافة أقسامها وأيضاً في تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها مما يضمن توفير الوقت والجهد في آن واحد.

لذا كان الاهتمام بتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية من أهم مداخل تطوير هذا النوع من التعليم لما لها من دور في التأثير على العاملين، وتوجيه أفكارهم وسلوكهم في سبيل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الجامعة وكذلك خطتها الاستراتيجية، وبقدر ما يمتلكه القائد من وعي بذاته ومكان قوته ومواظن ضعفه، وقدرته على ضبط انفعالاته وإدارته لوقته بفعالية وتحقيق التواصل الفعال مع المحيطين به، وبقدر تنظيم القائد لعمليات التفاعل بين العاملين، والحفاظ على تماسكهم، والمبادرة لحل المشكلات الناجمة عن هذا التفاعل، بقدر نجاح المؤسسة في تحقيق التميز الإداري على المستوى الفردي والجماعي، بل وتحقيق الإبداع الإداري في بيئة العمل. (سليم، أبو حلاوة، ٢٠١٧، ٣)

وترى دراسة (ندا، زاهر، عبد العزيز، ٢٠٢٢، ١٢٦) أنه توجد حاجة ملحة لنوعية مختلفة من القيادات الأكاديمية الجامعية داخل الجامعات المصرية، وذلك من أجل التحكم في التحديات الناتجة من مجتمع المعرفة على جميع المستويات التدريسية والبحثية والخدمية والتكنولوجية ، حيث أثبتت عديد من الدراسات وجود الكثير من التحديات التي تواجه الجامعات المصرية سواء على مستوى التدريس أو البحث العلمي أو خدمة المجتمع أو التعامل مع التكنولوجيا الحديثة وبالتالي تفاقمت هذه التحديات بعد دخول المجتمع العالمي حقبة جديدة، والتي يطلق عليها مجتمع المعرفة.

ومن ثم يتضح أهمية تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية بجامعة سوهاج؛ وذلك لمواجهة التحديات المتعددة التي تواجه التعليم الجامعي، ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية المختلفة التي تسعى جامعة سوهاج لتحقيقها، وأهمها تطوير أداء العاملين وتطوير الخدمات، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وتحقيق ميزة تنافسية للجامعة ولن يحدث ذلك إلا بقيادات أكاديمية تمتلك مهارات التحول الرقمي وتستطيع توظيف التكنولوجيا في كافة الأعمال التي تقوم بها القيادات الأكاديمية.

مشكلة الدراسة

تميز القرن الحادي والعشرون بعديد من التغيرات المتلاحقة في شتى المجالات، خاصة التغيرات التكنولوجية، وأبرزها التحول الرقمي، والتي تؤثر على الجامعات وتضعها أمام عديد من التحديات التي تتطلب إضافة مهام ومسؤوليات جديدة، وتغيير في آليات تنفيذ خطتها الاستراتيجية، وكذلك المهارات والقدرات اللازمة لذلك على جميع العاملين بها، وخاصة القيادات؛ وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة مع ضمان تنفيذ تلك الخطط، وبذلك يتوجب على القيادات الجامعية استغلال مهارات وتقنيات التحول الرقمي أفضل استغلال لتطوير أدائها الاستراتيجي وذلك لمواجهة تلك التغيرات والتطورات ومواكبة التقدم العالمي. ولتستطيع تحديد المهام الجديدة، وكذلك التعرف على الآليات المناسبة لتنفيذها.

وترى دراسة (بكري، ٢٠٢٢ م، ٤٨٣) أن تطبيق التحول الرقمي في الوقت الحاضر أصبح حاجة ماسة لكافة المؤسسات، خاصة في ظل العولمة والانفتاح المالي والمنافسة الكبيرة التي تتعرض لها المؤسسات، أصبح من الضروري لكي تستطيع المؤسسات الاستمرار في المنافسة أن تكون قادرة على الريادة والابتكار نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها، وانعكست الأهمية

الكبيرة للتحول الرقمي على التفاعل السلس مع العملاء وتحسين تجربة العملاء، وزيادة الكفاءات، وتحسين الابتكار، وتحسين عملية صنع القرارات.

وفي ظل التطورات الإدارية والاقتصادية المتسارعة، التي يشهدها العالم، التي تفرض بتطبيقاتها ضرورة تطوير الأداء الإستراتيجي لجميع قطاعات ومؤسسات الدولة بما فيها الجامعات، وهي بيوت الخبرة ومجمع العلماء والتي يقع على عاتقها إرشاد قطاعات ومؤسسات الدولة المختلفة إلى أفضل الطرق والأساليب الحديثة لتطوير وتقييم الأداء، فضلا عن حاجتها هي كمؤسسة متعلمة لتطوير أداؤها الإستراتيجي. (الشمري، ٢٠٢٠، ١٦٨)

من هنا أكدت دراسة (القشاش، ٢٠٢٠، ١١٠٥) على أن معظم المنظمات إذا ما أرادت أن تتميز بأدائها عن منافسيها لابد لها من استعمال تكنولوجيا المعلومات من خلال تطبيق عدد من الإجراءات وتدريب المستخدمين على هذه التكنولوجيا لضمان عملها بشكل صحيح وبما يحقق معايير الأداء الكفاء التي تسعى المنظمة إلى تحقيقه.

وأكدت دراسة (زاهر، سيد، ٢٠١٨، ١٠٥) أن الدور الذي تقوم به الجامعات لم يعد هو التدريس ونقل المعلومات فحسب، وإنما تتغير وتتعدد أدوار الجامعة تبعًا للتغيرات العالمية الحديثة التي تفرض أدوارًا جديدة للجامعة، فنرى أنه بتغير أدوار الجامعة يتطلب تغييرًا في الأدوار التي يقوم بها القيادات الأكاديمية الجامعية، حيث أنهم متخذو القرار ومقررو موقع الجامعة بين كافة جامعات الدولة، أو بين جامعات الإقليم الواحد أو حتى داخل التصنيفات العالمية، ويعتبر تقدم الجامعة في استخدام التكنولوجيا الحديثة، وأيضًا تقدم مرتبتها في التصنيفات العالمية للجامعات هو انعكاس طبيعي لمدى اهتمام الدولة بجودة الخدمات التعليمية، وبالتالي تعكس اهتمام الدولة برفع مستوى معيشة أفرادها.

وترى دراسة (الظفيري، ٢٠٢٠، ٢٩٥) أن التخطيط الاستراتيجي في أداء القيادات الأكاديمية الجامعية يؤكد تكامل العلاقة بين فكر ومنهج التخطيط الاستراتيجي من جانب وعملياته من جانب آخر، وضرورة توظيف وسائل التقنية الحديثة في جمع المعلومات وتحليلها، وتأكيد مبدأ المشاركة بين مختلف فرق العمل في العمل الجامعي؛ بما يحسن الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية.

يتضح مما سبق ان التحول الرقمي أصبح ضرورة وأساساً لتطوير كافة المجالات، وأهمها الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية والعاملين بها، وأصبح من الضروري اتقان مهارات التحول الرقمي وتوفير البنية التحتية التكنولوجية المتكاملة، وتوفير البرمجيات والتقنيات الحديثة اللازمة والتي تساعد في تنفيذ رؤية ورسالة الجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، بما يعمل على تطوير الأداء الاستراتيجي، ويحقق أهدافها لتكون قادرة على التميز والمنافسة على جميع الأصعدة. وهناك العديد من الدراسات التي تناولت ذلك من جوانب مختلفة منها:

أكدت نتائج دراسة (حماد، ٢٠٢٠) على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحول الرقمي وتطوير أداء العاملين، وكذا وجود قصور في أبعاد التحول الرقمي المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي، إعداد القادة في مجال التحول الرقمي، البنية المؤسسية للتحول الرقمي، استقطاب المهارات والكفاءات لعملية التحول الرقمي، وبناء على الدراسة الميدانية التي قام بها الباحث فقد تم التوصل إلى إطار مقترح للتوصيات في شكل برنامج عمل يتم تطبيقه وفق خطوات محددة.

وجاءت نتائج دراسة (عبد الله، ٢٠٢٠) لتؤكد أن القيادات الجامعية المصرية يعانون الكثير من المشكلات المرتبطة بالعديد من الجوانب الإدارية والأكاديمية، وذلك تزامناً مع ما يقع على عاتقهم من مسؤوليات ومن هنا تأتي الحاجة لضرورة تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية، وإعادة النظر في السياسات واللوائح، وإعطاء قدر كاف من الاستقلالية للجامعات، ووضوح فلسفة الجامعة وادارتها من خلال نظم حديثة تضمن لها الاستقلال والتمشي مع متطلبات العصر.

كما جاء في دراسة (عبد الله، ٢٠٢٠، ٤٠٦) أن أهم التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية الجامعية بمصر هي التحديات التكنولوجية والتي تحتم على القيادات الجامعية أن تمتلك العلم والمهارات التكنولوجية، وأن يتوافر لديها القاعدة الفكرية التي تهين لها مناخاً انسيابياً يساعدها على مواكبة التطورات العالمية والتكيف مع التحولات المتسارعة ومواجهة التجديدات والمستحدثات بعقل متفتح يحسن الاختيار ويجيد اتخاذ القرار.

وأكدت دراسة (عيداروس، ٢٠١٨، ٢٩) على أنه تتعدد السبل التي تكتنف أداء القيادات الجامعية بالجامعات المصرية مما ينعكس سلباً على تجويد الإنتاجية المؤسسية

بصفة عامة، ويُفقد الجامعة أطر التنافسية الوطنية والدولية، نظرًا لتمسك معظم القيادات الجامعية بالأساليب الإدارية التقليدية في تسيير وتنفيذ مهامها الإدارية والقيادية، بجانب افتقادها للرؤى الاحترافية المستقبلية ذات المعيارية الدولية حيال إحداث النقلات النوعية في كافة الأداءات الأكاديمية والإدارية بكليات الجامعة.

في ضوء ما تقدم، ومن خلال واقع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية يتضح أن من أهم التحديات التي تواجه الجامعات المصرية هي ضعف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، ومن أهم أسباب ضعف الأداء الاستراتيجي ضعف التحول الرقمي بالجامعات المصرية، وضعف استخدام القيادات الأكاديمية لمهارات وتقنيات التحول الرقمي في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة، وعليه تحاول الدراسة الإجابة عن السؤال التالي:

"ما دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج"

تساؤلات الدراسة

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري للتحول الرقمي بالجامعات المصرية؟
- ٢- ما الإطار النظري للأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؟
- ٣- ما دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج؟
- ٤- ما الاستراتيجية المقترحة لتفعيل دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج؟

أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في التالي:

- ١- تأتي الدراسة مواكبة للتوجهات العالمية نحو مواكبة التطورات العالمية وخاصة التحول الرقمي.
- ٢- توضح الدراسة كيفية استخدام التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

- ٣- قد تفيد الدراسة متخذي القرار بتوجيههم إلى أهمية التحول الرقمي ومتطلباته لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٤- تدعم الدراسة الجامعة في سعيها نحو تعميم التحول الرقمي في كل مجالات الجامعة بما فيها الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية.
- ٥- تأتي الدراسة تطبيقاً لرؤية مصر ٢٠٣٠ وبرامجها ومبادراتها في إطار تطوير الأداء الاستراتيجي في المؤسسات الحكومية من خلال تفعيل دور التحول الرقمي.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:

- ١- التعرف على الإطار النظري للتحول الرقمي في الجامعات المصرية في الأدبيات والدراسات السابقة والمعاصرة.
- ٢- التعرف على الإطار النظري للأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٣- تحديد اسهامات التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٤- الوقوف على الصعوبات التي تواجه دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- ٥- صياغة استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

منهج الدراسة

في ضوء طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها، والتساؤلات التي تسعى للإجابة عنها، اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، لمناسبته طبيعة الدراسة، وذلك للوقوف على دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وكذلك لإعداد وتطبيق أدوات الدراسة، وتحليل النتائج لصياغة استراتيجية مقترحة مناسبة لتفعيل دور التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

مصطلحات الدراسة

١- التحول الرقمي:

تتعدد المفاهيم المتعلقة بالتحول الرقمي تبعاً للسياق الذي تستخدم فيه الكلمة، ومن أهم المفاهيم التي تناولتها الدراسة لمفهوم التحول الرقمي في الجامعات ما يلي: عرفت دراسة (Kumar, 2016, 2) التحول الرقمي بأنه تحول تدريجي لأنشطة الأعمال والخدمات، والعمليات، والكفاءات للمؤسسات المختلفة للاستفادة تماماً من التغيرات العميقة والمتسارعة، والفرص التي تتيحها التكنولوجيات الرقمية، وتطوير الكفاءات الجديدة التي تدور حول القدرات التكنولوجية، والموجهة نحو الابتكار، والتي تتصل مع التحولات الحالية والمستقبلية.

كما عرفت دراسة (Rogers, 2016, 43) التحول الرقمي للجامعات بأنه عملية تهدف إلى تحسين وتطوير أداء الجامعات من خلال إحداث تغييرات جوهرية عن طريق المزج بين عمليات الجامعة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والاستفادة تماماً من التغيرات العميقة والمتسارعة والفرص التي تتحها التكنولوجيا الرقمية الذكية، وأثرها في المجتمع في الطريق الاستراتيجي وذات الأولوية.

وعرفت الدراسة الحالية التحول الرقمي بأنه أحد أهم مستحدثات الثورة الصناعية الرابعة وهو توجه عام لكافة المؤسسات وأهمها الجامعات؛ لتطوير وتحسن الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية الجامعية، عن طريق استغلال مهارات وتقنيات التحول الرقمي المختلفة لتحقيق الرؤية والرسالة الاستراتيجية للجامعات، وكذلك تحقيق أهدافها الاستراتيجية على أرض الواقع بطريقة أكثر دقة وسرعة وأقل تكلفة وأكثر شفافية.

٢- الأداء الاستراتيجي

عرفت دراسة (العارف، ٢٠٠٩، ٥٣) بأنه انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية التي جاءت في الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، واستثمار مواردها المادية والبشرية والمالية بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

كما عرفت دراسة (تهامي، ٢٠٢١، ٢٧٧٦) الأداء الاستراتيجي بأنه مجموعة العمليات والإجراءات التي تقوم بها الجامعات لتحويل المدخلات المتاحة إلى مخرجات يطلبها سوق

العمل والمجتمع في ضوء رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية كما جاءت في الخطة الاستراتيجية بالجامعة.

وعرفت الدراسة الحالية الأداء الاستراتيجي بأنه هو قدرة القيادات الأكاديمية بالجامعات والعاملين بها على إنجاز وتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية التي جاءت في الخطة الاستراتيجية في الوقت المحدد وبأقل تكلفة من خلال استخدام تقنيات ومهارات التحول الرقمي الحديثة والمتطورة.

حدود الدراسة

حدود موضوعية: اقتصرت الدراسة على تناول الإطار النظري لكل من التحول الرقمي للجامعات، والأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات، ودور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وذلك كما جاءت الأدبيات والدراسات التربوية المعاصرة.

حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على القيادات الأكاديمية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) بجامعة سوهاج.

حدود مكانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على الكليات المختلفة بجامعة سوهاج وبلغ عددهم (١٧) كلية حدود زمنية: تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة من ١/٩/

٢٠٢٣ إلى ١/١١/٢٠٢٣

الدراسات السابقة

الدراسات العربية

١- دراسة: منصور (٢٠٢٠م)

دراسة بعنوان: "التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي"، استهدفت الدراسة تحديد مستوى التحول الرقمي وتحديد مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وتحديد أكثر أبعاد التحول الرقمي ارتباطاً بتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وتحديد الصعوبات التي تواجه التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، وصولاً إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتدعيم التحول الرقمي لتنمية رأس المال البشري بمؤسسات

التعليم الجامعي، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل لأعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الاجتماعية جامعة حلوان، وتمثلت أداة الدراسة في استمارة استبيان إلكتروني، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي متوسط، كما أن مستوى رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي جاء متوسط، وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين التحول الرقمي وتنمية رأس المال البشري بمؤسسات التعليم الجامعي.

٢- دراسة: زيدان (٢٠٢١ م)

دراسة بعنوان: "التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً"، استهدفت الدراسة قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لاستخراج تقييم شامل، أكثر حيادية ومنطقية، من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي يواجهها مشروع الرقمنة بالمؤسسة، تنتمي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، وقد تم في إطارها الاعتماد على منهج دراسة الحالة، اعتمدت الدراسة على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

٣- دراسة: الشريف، وشعبان (٢٠٢٢ م)

دراسة بعنوان: "أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية" هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية، واستخدم المنهج الوصفي

التحليلي، وأظهرت نتائج الدراسة أنه هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات المجال؛ لذلك يعتبر مجال "دعم الإدارة العليا" دال إحصائياً من قبل أفراد مجتمع الدراسة، من مديري الجامعة/ المعهد على فقرات المجال، وأوصت الدراسة بالاهتمام من قبل الإدارة العليا بدراسة المشكلات التي تواجه عملها بدقة، والوقوف على حقيقتها وليس مظهرها أو نتائجها والنظر إليها بشكل شامل ورصد التفاعل بينها وربط عناصرها في صورة متكاملة وليس مجزئة للوصول للتخطيط الاستراتيجي الأمثل الذي من خلاله يتم تحسين جودة الأداء المؤسسي.

٤- دراسة: عبد المنعم (٢٠٢٢م)

دراسة بعنوان: "خريطة استراتيجية مقترحة للأداء المتوازن كنموذج لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع"، وهدفت الدراسة إلى تصميم وبناء خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية في خدمة المجتمع؛ لما لها من مكانة وثقة لدى جميع أفراد المجتمع ومؤسساته، وقد تم اختيار نموذج الأداء المتوازن كأداة لقياس الأداء الاستراتيجي، والتخطيط له، وإدارته وتحسينه وتطويره في آن واحد، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل أبعاد نموذج الأداء المتوازن، كما اعتمدت على المنهج الفينومينولوجي في تحليل وظيفة الجامعات وواقع أدائها الاستراتيجي في خدمة المجتمع، بالإضافة إلى أسلوب التخطيط الاستراتيجي القائم على نموذج التخطيط ببطاقة الأداء المتوازن، وفي ضوء المعطيات خرجت الدراسة بتصميم خريطة استراتيجية مقترحة لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع وفقاً لنموذج الأداء المتوازن.

٥- دراسة: لوس، هندي، وعباس (٢٠٢٣م)

دراسة بعنوان: "مشروعات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات " ICT" ودورها في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجاً"، استهدفت الدراسة التعرف على الدور الذي تقوم به مشروعات نظم وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICTP) في تحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية، وجاءت جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها: ضعف الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لاستمرار تطوير مشروعات تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات للتحول الرقمي بالجامعة، ضعف توفر التقنيات الحديثة اللازمة للتحول الرقمي، ضعف البنية التحتية التكنولوجية للمشروعات بالجامعة، عدم كفاية المتطلبات الأمنية لأمن المعلومات والبيانات بالمشروعات، قلة الكوادر البشرية ذات الكفاءة والمدربة العاملة بالمشروعات، ضعف رقمنة الإدارات المختلفة بالجامعة، ضعف التدريبات وورش العمل الدورية والمنتظمة لجميع منتسبي الجامعة.

٦- دراسة: لوس، هندي، وعباس (٢٠٢٣ م)

دراسة بعنوان: "متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجًا"، هدفت الدراسة إلى التعرف على متطلبات الجامعات الذكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وجاءت جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود خطة استراتيجية مستقلة واضحة المعالم والأهداف للتحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة، عدم كفاية الدعم المالي الكافي والمناسب لأنشطة التحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة والكلية المخلفة، ضعف البنية التحتية التكنولوجية الذكية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة، عدم كفاية المتطلبات الأمنية عالية الكفاءة اللازمة لتحقيق أمن المعلومات للتحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة، عدم كفاية الموارد البشرية ذات الكفاءة والمدربة التي تمتلك مهارات التحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة.

٧- دراسة: لوس (٢٠٢٢ م)

دراسة بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي مدخلًا لتحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية لتحويلها إلى جامعات ذكية وتعزيز ميزتها التنافسية (جامعة سوهاج نموذجًا)"، هدفت الدراسة إلى التوصل لاستراتيجية مقترحة لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج، وذلك لتحويلها إلى جامعة ذكية وتعزيز ميزتها التنافسية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والمنهج الاستشراقي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ عدم وجود خطة استراتيجية مستقلة واضحة المعالم والأهداف للتحول الرقمي لجامعة ذكية بجامعة سوهاج، ضعف الدعم المالي المناسب لأنشطة التحول الرقمي بالجامعة كي تصبح جامعة ذكية، ضعف البنية التحتية التكنولوجية الذكية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج كي تصبح جامعة ذكية، عدم كفاية المتطلبات الأمنية عالية الكفاءة اللازمة لتحقيق أمن المعلومات للتحول

الرقمي بجامعة سوهاج كي تصبح جامعة ذكية، قلة الموارد البشرية المدربة والمؤهلة التي تمتلك مهارات التحول الرقمي بجامعة سوهاج كي تصبح جامعة ذكية.

الدراسات الأجنبية

١- دراسة: (Early (2014)

دراسة بعنوان: "التحول الرقمي: البقاء على المنافسة" هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التحول الرقمي في إبقاء وتطوير المؤسسات الخدمية وغير الخدمية من أجل تحقيق ميزة تنافسية، وطبقاً لهذه الدراسة تؤدي تقنيات التعليم والابتكار والاختراعات الجديدة دوراً مهماً في تحقيق التحول الرقمي والتطوير في سياق نظام بيئي تنافسي، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة موازنة الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات مع استراتيجية العمل داخل المؤسسات المختلفة، ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي للمؤسسات بحيث تصبح أكثر مرونة، ويفضل التوجه إلى اللامركزية عند تطبيق التحول الرقمي، والعمل على تنقيح وتبسيط العمليات عند نشر أنظمة تكنولوجية حديثة حتى يسهل استخدامها من جميع العاملين، وضرورة إجراء تحليل تنافسي لقياس النضج التنظيمي، وأخيراً ضرورة العمل على وجود حلقات التغذية الراجعة والتقييم والمتابعة للدورات التدريبية التي تسهم في تحقيق التحول الرقمي.

٢- دراسة: (Elliot, Kay & Laplanta (2016)

دراسة بعنوان: "التحول الرقمي في التعليم العالي .. كيف تتطور تقنيات وممارسات إدارة المحتوى في عصر إدارة الخبرة"، هدفت الدراسة إلى تحديد آليات وطرق استفادة مؤسسات التعليم العالي من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات الرقمية وطرق استثمار الموارد البشرية، والتكنولوجيا المختلفة لتعزيز الميزة التنافسية للجامعات لإشراك المستفيدين من الطلاب وأسرهم في الجامعات في الأنشطة والقرارات داخل الجامعة، وكيفية التفاعل معهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة، لتعزيز الميزة التنافسية الرقمية للجامعات، وبناء كفاءات وقيادات من شأنها تحسين العمليات، وبناء قدرات إدارة الخبرات، وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي، لخدمة المستفيدين وأصحاب المصالح من مخرجات الجامعة.

٣- دراسة: *Kapur, Byfield, Frate, Higgins (2018)*

دراسة بعنوان: "التحول الرقمي للتعليم"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم نقاط الضعف والتحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي في الجامعات، بهدف دعم التعلم مدى الحياة، والتفاعل العملي مع البيانات الحقيقية، وتوصلت الدراسة إلى أنه هناك حاجة ملحة لتطبيق التحول الرقمي بالجامعات وتهيئتها لذلك من خلال توفير بنية تحتية تكنولوجية ذكية قوية، وتوافر أشكال جديدة من التعليم والتدريب للطلبة بالجامعات، والتي يمكن أن تخرق عالمًا سريع الحركة وغنيًا بالمعلومات، كذلك من المهم إشراك أوسع لمجتمع من الخبراء بمجموعة من التخصصات، وإنشاء شبكة شاملة من أعضاء هيئة التدريس، والخبراء الفنيين ومنتجي المحتوى لضمان ارتباط تصميم التعلم بما هو مرغوب فيه من نتائج التعلم.

٤- دراسة: *Limani, Hajrizi, Stapleton (2019)*

دراسة بعنوان: "جاهزية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم: حالة كوسوفو: (HEI) العالي"، الهدف من هذه الدراسة هو تحليل ووصف التحديات المتعلقة بتنفيذ التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي، وتتحدد المشكلة في تحديد القضايا الرئيسية ذات الصلة المهمة لتحقيق التنفيذ الناجح لأي نوع جديد من التكنولوجيا في الخدمات والعمليات المختلفة، كما تبحث الاستعداد الحالي لمؤسسات التعليم الجامعي للتحول الرقمي لعملياتها، والتحقيق في المقاييس المنفذة، والتحديات التي تواجهها أثناء تنفيذ التحول الرقمي لعملياتها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأوضحت نتائج الدراسة أن هناك تغيير كبير في الاهتمام الخاص باستخدام التقنيات الرقمية في *HELS*، وقد خضعت تقنيات التحول الرقمي الرئيسية مثل: الذكاء الاصطناعي، والسحابة الحاسوبية، وانترنت الأشياء للمقارنة والتصنيف بناءً على نتائج أفضل الممارسات المستمدة من الأدبيات، وقد تم إجراء نفس الترتيب في *HEL*.

تعقيب على الدراسات السابقة:

يتضح من العرض السابق للدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي:

- ١- تتشابه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في تناولها لمحاور الدراسة سواءً التحول الرقمي أو الأداء الاستراتيجي للقيادات، أيضاً تناول معظم الدراسات التحول الرقمي في الجامعات والقيادات الأكاديمية الجامعية، استخدام معظم الدراسات المنهج الوصفي.
- ٢- تختلف الدراسة عن الدراسات السابقة في تناولها التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، وأيضاً تناولها جامعة سوهاج كدراسة حالة.
- ٣- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتصبح مكملتها لها في عدة جوانب، منها:

- وضع الإطار العام للأساس النظري لهذه الدراسة
- المساهمة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميته.
- تحديد منهج الدراسة وتصميم أدواتها ومناقشة نتائجها.

الإطار النظري للدراسة**المحور الأول: التحول الرقمي بالجامعات المصرية****أولاً: ثقافة التحول الرقمي في الجامعات المصرية**

يُعدُّ نشر ثقافة التحول الرقمي بالجامعات المصرية بين جميع منتسبي الجامعة من قيادات وأعضاء هيئة تدريس وعاملين وطلاب، من أهم الخطوات لنجاح تطبيق التحول الرقمي وتحقيق الأهداف المرجوة منه؛ حيث أنه يعد التحول الرقمي من أهم عوامل نجاح أو فشل أي مشروع، ومن أسباب نجاح التحول الرقمي من عدمه هو انتشار ثقافته واقتناع القيادات والعاملين والمستفيدين به، وبذلك يُعد نشر ثقافة التحول الرقمي من أهم التحديات التي تواجه تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية.

إن نشر ثقافة التحول الرقمي أصبحت مطلباً أساسياً وملحاً في ظل التطورات الحديثة، في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فحظيت باهتمام واسع على المستوى المحلي والعالمي من خلال عديد من البحوث والدراسات والمؤتمرات، ولعله في ظل الثورة المعلوماتية

والتكنولوجية الهائلة ضرورة توفر نظام تعليمي يتيح للمتعلم أن يتسلح بمهارات وقدرات تمكنهم من التعامل مع تحديات هذا العصر الرقمي، مما يدعو إلى التحول من النمط التقليدي في تقديم الخدمات والأنشطة والقيادة، للتوجه نحو التحول الرقمي. (رضوان، ٢٠١٩، ٥٩)

وتعاني الجامعات المصرية من ضعف ثقافة التحول الرقمي؛ حيث تواجه المؤسسات الحكومية بصفة عامة، والجامعات خاصة عند تطبيق منظومة التحول الرقمي ما يسمى "بالجهل الإلكتروني"، وهي عدم معرفة بعض العاملين بالتعامل مع تقنيات التحول الرقمي، وأكدت الدراسة على ضرورة نشر وتعزيز ثقافة التحول الرقمي؛ وذلك برفع ثقافة العاملين والطلاب بالجامعات، بل ثقافة المواطنين التكنولوجية، واستحداث منبر لنشر ثقافة التحول الرقمي من أمن المعلومات والتعامل السليم مع التكنولوجيا، وإنشاء أقسام في مجال الأمن المعلوماتي بالجامعات المصرية. (محمد، ٢٠٢٠، ٧)

في ضوء ما تقدم يتضح أن الجامعات المصرية تعاني من ضعف ثقافة التحول الرقمي، والذي يعد من أصعب المعوقات التي تواجه الجامعات عند تطبيق التحول الرقمي؛ حيث لا يمكن أن ينجح التحول الرقمي بمؤسسة دون اقتناع جميع المنتسبين بها بأهميته، وأن يكون لديهم الدافعية والشغف لإتقان مهاراته والبحث عن كل ما هو جديد وتطبيقه، خاصة أن التحول الرقمي دائم التجديد والتحديث؛ ولذلك فإنه من أهم الأولويات لتطبيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية هو نشر ثقافة التحول الرقمي بين القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب.

ثانياً: أهمية التحول الرقمي في الجامعات المصرية

يشهد العالم ثورات متتالية ومتسارعة للتطور التكنولوجي، أسفرت عن الكثير من المستحدثات أهمها التحول الرقمي، الذي غير شكل الحياة في العالم أجمع، وأصبح ضرورة لكل دولة ومؤسسة، بل لكل فرد، وكثرت تقنيات التحول الرقمي لتناسب مع كل المؤسسات وكل الخدمات والأنشطة، وأصبح التحول الرقمي العامل الأول والمهم للتطوير والتميز في كل المؤسسات، وعلى رأسها الجامعات.

ويوفر التحول الرقمي فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية والشركات على مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصول بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي أو ما قبل التحول الرقمي، ويساعد التحول الرقمي

المؤسسات على تحسين مسارها واستخدام مواردها بكفاءة عالية، كما أن التحول الرقمي سيفتح فرصًا أكبر بعد فتح القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات، والوعي بحتمية هذه النقلة والعمل بصفة جماعية يساهم بشكل رئيس في نمو هذه القطاعات وازدهارها والتي ستعكس إيجابًا على تقدم الدول لتكون أكثر إدراكًا ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل. (غنايم، ٢٠٢٢، ٧٠)

كما أن التحول إلى التغيير الرقمي ليس غاية في حد ذاته، وإنما وسيلة؛ لتحقيق أهداف أخرى مثل تفعيل التعاون الدولي من خلال الثورة الرقمية، وشبكة الاتصالات العالمية (الانترنت) والتعرف على المستجدات على الساحة الدولية في شتي المجالات سواء كانت علمية أو ثقافية أو اقتصادية أو سياسية، وكذلك تحقيق جودة مخرجات ونتائج التعلم والمتمثلة في الطلاب وثقافتهم الفكرية والعلمية والإبداعية؛ لتحقيق التفاعل الفعال وتأهيلهم لسوق العمل المحلي والعالمي، مما دعا لضرورة أن تتخلى الجامعات المصرية عن التقليدية، وتغيير سياساتها وإدارتها وممارساته وأنشطتها وآلياتها، للقدرة على التكيف مع مستجدات وتطورات الثورة الرقمية والتكنولوجية حول العالم . (البربري، الفواخري، إبراهيم، ٢٠٢٢، ٣٥٦)

كما يساعد التحول الرقمي على التطوير وتحسين الخدمات لتسهيل وصولها للمواطنين والمستفيدين، ويتجاوز مفهوم التحول الرقمي استخدام التطبيقات التكنولوجية ليصبح منهجًا وأسلوب عمل بجميع المؤسسات الحكومية ليصبح تقديم الخدمات أسهل وأسرع. (علام، ٢٠٢٢، ٣٥٥)

وهناك عديد من الدراسات التي أكدت على أهمية التحول الرقمي للجامعات كما جاء في دراسة كل من (بكري، ٢٠٢٢، ٤٨١)، (المطيري، وهدان، والبسطويسى، ٢٠٢٢، ١٦٩٨)، (الحسيني، ٢٠٢٢، ٣٠٦)، وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

١- تحديث نماذج العمل لمواكبة التطورات التكنولوجية، وتعزيز رضا الموظفين والعملاء على حد سواء.

٢- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير، ويحقق تفوقًا تنافسيًا للمؤسسة عبر تطوير المزايا التنافسية لها من خلال تقديم خدمات جديدة ذات مستويات عالية من الجودة.

٣- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها، وتحسين جودتها وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للجمهور وتخفيض نسبة الأخطاء.

٤- تطوير الأداء الاستراتيجي للمسؤولين، وتسهيل كيفية مراقبة المسؤولين لسير العمل.

٥- سرعة أداء الإجراءات الرقمية تفوق الإجراءات بالطرق التقليدية، وبالتالي سوف تكون الإجراءات سهلة وسريعة للمستخدمين والمستفيدين، كما أنه يخلق فرصًا لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدًا عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

٦- يساعد التحول الرقمي المؤسسات الحكومية أيضًا على التوسع والانتشار في نطاق أوسع، والوصول إلى شريحة أكبر العملاء والجمهور، ويفتح فرصًا أكبر بعد فتح الحوار بين القطاعين العام والخاص والشراكة بينهما بالتعاون مع كل الوزارات.

٧- تتبّع ومراقبة وتحليل المقاييس والبيانات التي سوف تحصل عليها من خلال التسويق الرقمي لنشاطك وسوف يمكنك من استخدام هذه البيانات في تحسين وتطوير جودة العمل للحصول على نتائج أفضل.

٨- يساهم التحول الرقمي أيضًا في سرعة الانتشار والتوسع للمؤسسات ووصولها إلى أعداد كبيرة من الجمهور

٩- يوفر التحول الرقمي فرصًا ضخمة للمؤسسات الحكومية والمؤسسات الخاصة، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصول بها لرؤيتها الاستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة في الوقت الحالي وما قبل التحول الرقمي.

في ضوء ما تقدم تتضح أهمية التحول الرقمي للجامعات، ويأتي في مقدمتها تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية، من خلال تحقيق أهداف الجامعة والوصول بها لرؤيتها ورسالتها بأقل الإمكانيات وبجودة أعلى، وتسهيل التقويم والمتابعة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية وتقييم أداء العاملين، بما يساعد الجامعة على تقديم الخدمات بجودة عالية وفي أي وقت وأي مكان، وكل ذلك يعزز الميزة التنافسية للجامعات.

ثالثًا: متطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية

لقد فرض التحول الرقمي نفسه على كل المؤسسات، والتي يأتي في مقدمتها المؤسسات التعليمية، وخاصة الجامعات؛ حيث تمد الجامعات الأسواق باحتياجاتها من القوى العاملة المدربة والمهينة، والتي أصبح من أهم شروطها المهارات التقنية ذات الكفاءة العالية، وعلى

الجانب الآخر فإن تحقيق التحول الرقمي بالجامعات ليست بالأمر السهل؛ حيث يعد التحول الرقمي مشروعًا ضخمًا يحتاج العديد من المتطلبات والتجهيزات، حسب خطة استراتيجية واضحة ومعلنة.

إن الاستعداد الرقمي للمؤسسات يتطلب أكثر من مجرد تقديم المعلومات والخدمات في الصور الرقمية، ويتعلق الأمر إلى حد كبير بتجديد الإجراءات الداخلية وتثقيف العاملين، فضلاً عن الوثوق برقمنة المعلومات لتناسب مع البيئة الرقمية الجديدة بالكامل، كما يستلزم التحول الرقمي تعزيز ثقافة الابتكار في مكان العمل، فضلاً عن تحويل المكونات الأساسية للعمل، بدءًا من البنية التحتية ونماذج التشغيل وانتهاءً بتسويق الخدمات وتدنية تكلفتها إلى أدنى حد ممكن. (بكري، ٢٠٢٢، ٤٧٩)

وتبدو متطلبات التحول الرقمي ثابتة في مختلف القطاعات مع بعض الاختلافات النوعية، فصياغة استراتيجية رقمية تحتاج استثمار خبرات علمية لتطوير كوادر بشرية تأهيل فرق مهنية تدير البيانات التقنية والبنية التحتية الخاصة بها بشكل جيد، ومن ثم صياغة خطة خاصة تبعًا لكل نموذج، وتوفير منصات تعليمية ومنظومة الأجهزة وأنظمة التشغيل، ووسائط التخزين والبرمجيات. (غنايم، ٢٠٢٢، ٦٥)

ويمكن إيجاز أهم متطلبات التحول الرقمي للجامعات المصرية كما جاء في دراسة كل من (إبراهيم، ٢٠٢٢، ٨٩٢)، (رضوان، ٢٠١٩، ٥٩)، (غنايم، ٢٠٢٢، ٦٥)، (ديوان، ٢٠٢٠، ٦٧)، كما يلي:

١- نشر ثقافة التحول الرقمي بين جميع منتسبي الجامعة (قيادات، أعضاء هيئة تدريس، عاملين،...)

٢- خطة استراتيجية واضحة ومعلنة ومحددة بإطار زمني لتحقيق التحول الرقمي بالجامعات.

٣- توفير الهيكل التنظيمي المناسب للعمليات الرقمية الحديثة، خاصة فيما يتعلق بوضع الأنشطة الرقمية الجديدة داخل هياكل المؤسسات والوحدات الإدارية بالجامعة.

٤- توفير نظم إدارية مرنة ومبتكرة تهتم بالعلم والتكنولوجيا الرقمية الحديثة، وتمتلك القدرة على تطوير المعلومات وتقنيات التحول الرقمي.

٥- توفير المتطلبات المالية الكافية لتحقيق التحول الرقمي من خلال رصد البنود المالية الكافية.

- ٦- توفير العنصر البشري الذي يمتلك المهارات والقدرات الرقمية التي ترتبط بالمعدات والأجهزة والتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- ٧- توفير البنية التحتية التكنولوجية من الأجهزة والمعدات والبرمجيات الخاصة، والوسائل والمعامل والقاعات التي تستخدم في الخدمات والأنشطة المختلفة.
- ٨- توفير المتطلبات الأمنية، والتي تعد من أهم التحديات التي تواجه الجامعات والمؤسسات المختلفة.
- ٩- توفير الكفايات والمهارات الإبداعية؛ وهي خليط من المهارات التقنية والفنية في مجال التكنولوجيا، ومهارات إدارة المعلومات من خلال إنتاجها وتنظيمها، وبثها في عصر المعرفة.

يتضح مما تقدم أهم متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية، والتي تبدأ بنشر ثقافة التحول الرقمي بين منتسبي الجامعة للتخلص من مقاومة التغيير وتشجيع منتسبي الجامعة على الإبداع والابتكار في التحول الرقمي ثم وضع وصياغة خطة استراتيجية واضحة ومعلنة للتحول الرقمي، وتوفير الهيكل التنظيمي، والنظم الإدارية المرنة التي تمتلك مهارات التحول الرقمي، ودائمة البحث والتطوير، ورصد الميزانيات المالية المناسبة لتحقيق التحول الرقمي، والبنية التحتية التكنولوجية المناسبة من أجهزة وبرمجيات ومعامل وتقنيات وشبكات، وأخيرًا المتطلبات الأمنية للحفاظ على البيانات والمعلومات التي تخص الجامعة.

رابعاً: تحديات ومعوقات التحول الرقمي بالجامعات المصرية

يحتاج التحول الرقمي إلى متطلبات خاصة تحتاج مزيداً من الجهد والتخطيط، وكذلك مزيداً من الموارد المالية الخاصة بشراء وتوفير الأدوات التكنولوجية والرقمية اللازمة للتحول الرقمي في بداياته، لذلك يواجه التحول الرقمي العديد من التحديات والمعوقات التي تعوق نجاحه سواءً في الدول المتقدمة أو النامية، ولكن الدول المتقدمة أولت التحول الرقمي ما يستحقه من اهتمام؛ وذلك لليقين بأن مستقبل الدول والمؤسسات وتقدمها يتوقف على مواكبة ما يستجد من مستحدثات تكنولوجية، وذلك ليست فقط بنجاح تطبيقها ولكن أيضاً بإنتاجها وتطويرها، واستحداث المزيد من التقنيات والبرمجيات، فأصبحت الدول المتقدمة تتسابق في إنتاج وتطوير التكنولوجيا الحديثة.

ويواجه التحول الرقمي في التعليم عدة تحديات وتهديدات وتتمثل في: الفجوات بين النظرية والتطبيق في التعليم الإلكتروني والتعليم الرقمي، ونقص المهارات الرقمية والمعلوماتية، والفشل في مواكبة التغييرات النموذجية، وتعدد الانقسامات الرقمية، وافتقار مشاركة المستخدم نماذج التعلم الإلكتروني والتعليم الرقمي المستعار، والفقر والمستوى الاجتماعي للأفراد. (رجب، ٢٠٢٢، ٧٢)

وقد أكدت الكثير من الدراسات أن الجامعات تواجه الكثير من التحديات نحو سعيها إلى التحول الرقمي المستهدف، يمكن ذكر بعض هذه التحديات حسب ما ذكرته الدراسات التالية: (بسيوني، ٢٠٢٢، ٢٥٢)، (علي، ٢٠٢٢، ٢٢)، (عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ٤٦٩)، (المطيري، وهدان، والبسطوي، ٢٠٢٢، ١٧٠١):

١- تحديات عدم الرغبة في التغيير لدى المسؤولين والعاملين وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، وذلك لتخوف العاملين من فقدان وظيفتهم، أو عدم اتقان الأداء في العمل لعدم امتلاك المهارات الرقمية الكافية.

٢- نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل الجامعات والقادرة على قيادة التحول الرقمي والتغيير داخلها.

٣- التحديات التقنية؛ وتشمل نقص المنصات والشبكات والبرمجيات، كذلك اختلاف القياس والمواصفات للأجهزة المستخدمة داخل الجامعة الواحدة مما يشكل صعوبة الربط بينها.

٤- ضعف البنية التحتية التكنولوجية؛ من أكبر التحديات التي تواجه الجامعات المصرية من نقص الأجهزة والمعدات والأدوات التكنولوجية، والمباني والقاعات المجهزة، وغيرها.

٥- نقص الميزانيات المرصودة للتحول الرقمي بالجامعات المصرية.

٦- عدم جاهزية المؤسسات من حيث الموارد والتدريب والمعرفة الضرورية.

٧- التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لاستخدام الوسائل التكنولوجية يعتبر أحد أكبر العوائق، خصوصًا إذا كانت الأصول ذات قيمة عالية.

٨- جمود اللوائح والتشريعات المنظمة للجامعات المصرية؛ بما يقوق الاستخدام الأمثل للموارد التكنولوجية، واستخدام التقنيات والبرمجيات الحديثة وتحديثها.

في ضوء ما تقدم يتضح أهم تحديات التحول الرقمي التي تواجه الجامعات المصرية، وتتمثل في مقاومة التغيير للتحول الرقمي من قبل القيادات وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم

والعاملين بالجامعات، ونقص الكوادر البشرية المدربة والتي تمتلك مهارات التحول الرقمي، والقدرة على قيادة التغيير، وأيضًا ضعف البنية التحتية التكنولوجية، ونقص الموارد المالية، وضعف تقنيات أمن المعلومات، بالإضافة لجمود اللوائح والتشريعات بالجامعات المصرية، كل ذلك يعوق نجاح التحول الرقمي بالجامعات المصرية.

وفي ضوء العرض السابق للإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات يتضح مدى أهمية التحول الرقمي لتطوير كافة الأعمال والخدمات في الجامعات المصرية، بما يحقق الأهداف المرجوة من التعليم الجامعي وذلك بتطوير أداء كافة العاملين فيها، خاصة القيادات الأكاديمية بالجامعات والتي تعد القائد الأول لعملية التطوير ومواكبة كافة المستجدات العالمية، كما أنهم المسئول الأول عن توفير متطلبات تحقيق التحول الرقمي بالجامعات، من بنية تحتية وموارد مالية وبشرية والتي يعد ضعف توفرها تحديًا، وعائقًا أمام تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية، والذي أصبح فرضًا لا اختيارًا أو رفاهية.

المحور الثاني: الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

أولاً: أهمية الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

تواجه كافة المؤسسات خدمية وغير خدمية، وفي مقدمتها الجامعات منذ بداية القرن الواحد والعشرين تحديات كثيرة نتيجة للثورات التكنولوجية والتغيرات والتطورات التقنية الهائلة والمتلاحقة، تحتاج من الجامعات تغيير وتطوير هيكلها وأنظمتها وطريقة عملها بما يتناسب ومواكبة تلك التطورات، وهنا تظهر أهمية الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية؛ حيث يتطلب ذلك وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة وتنفيذها بكفاءة وفعالية على أرض الواقع، بما يحقق رؤية الجامعات نحو التطور والتميز.

وتكمن أهمية الأداء الاستراتيجي في كونه يمثل منهجًا فكريًا يتميز بالحدثة والريادة، ويتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على زيادة القدرات التنافسية للمنظمة وتطوير أدائها، وهذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو منذ فترة، كان له الأثر في تفوقها وتميزها. (إبراهيم، عوض، ٢٠٢٢، ٣٥٥)

ويحظى الأداء الاستراتيجي باهتمام كبير، ويكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع المعرفة وحقولها، كما يكتسب أهمية كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات، وذلك لأن قدرة النظام

على الاستقرار والنمو والبقاء إنما تتوقف على أدائه فهو يرتبط بوجود التنظيمات أو تلاشيها وانهيارها، ويمثل الأداء الاستراتيجي أحد النتائج الهامة للتعليم الاستكشافي والاستغلالي وشبكة العلاقات بين الأفراد وذلك لأن الأهداف الرئيسية لهذه العوامل هي مساعدة المنشآت في خلق القدرات التنافسية في القطاعات السوقية التي تعما فيها. (طولان، عطية، وجاد الرب، ٢٠٢١، ٣٥)

- وترى دراسة (العنبي، ٢٠٢٣، ٥٣)، (البغلي، الخالدة، ٢٠٢١، ٣٦٦)، (رشيد، جلاب، ٢٠٠٨، ٦٤)، (المغربي، ٢٠١٥، ١٥٢)، أن أهمية الأداء الاستراتيجي تكمن في التالي:
- ١- القيام بالتنبؤات الصحيحة مع إمكانية صياغة الاستراتيجيات، والتركيز على هذه الاستراتيجيات، وترجمة الخطط الاستراتيجية للجامعات إلى نتائج.
 - ٢- مساعدة القيادات الأكاديمية بالجامعات على الاستجابة السريعة للتغيرات غير المتوقعة.
 - ٣- توضيح الكيفية التي تنجز بها الجامعات أعمالها.
 - ٤- يحدد درجة استغلال الجامعات لمواردها المتاحة سواء المادية أو البشرية.
 - ٥- يوفر معلومات حول سير العمليات في الجامعة، ومعدل اقترابها من تحقيق الأهداف، مما يساعد على تركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف.
 - ٦- ينصب الأداء الاستراتيجي نحو تحقيق الأهداف العامة والشاملة للجامعة، وليس على أي جزء من أجزائها، وهو الأداء الذي يميز كل المستويات الوظيفية لا بعض المستويات الوظيفية المنفردة.
 - ٧- يوفر القدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للجامعة، ويفرز استراتيجية ناجحة تجمع بين عدد كبير من العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية وأغراض المنظمة والموارد البشرية والقضايا المتعلقة بالثقافة السائدة داخل المنظمة، وكيفية الاستفادة من مواردها.
 - ٨- إشراك أكبر عدد ممكن من العاملين ومنتسبي الجامعة وأصحاب المصالح في عملية اتخاذ القرارات.
 - ٩- يعطي الأداء الاستراتيجي تصورًا متكاملًا وشموليًا عن مستقبل الجامعة على المدى القريب والبعيد، وتحديد المدى الذي تستطيع الجامعة من خلاله التكيف والاستجابة إلى

المحددات البيئية من خلال وضع الأهداف وبناء الاستراتيجيات وتوظيف الموارد لتحقيق تلك الأهداف.

١٠- يساعد على تحديد مستوى التنسيق بين مكونات الجامعة للوصول إلى النتائج المحددة؛ لذا تسعى الجامعات إلى استثمار الفرص من أجل المنافسة والبقاء لتحقيق الأداء الاستراتيجي الذي يساهم في زيادة قدرة المؤسسات في تعزيز موقفها التنافسي في الأسواق حاليًا وفي المستقبل.

١١- يساهم بصورة فعالة في تطوير أداء الجامعات وذلك من خلال ارتباطه بقياس النتائج ووضع مؤشرات أداء تتيح للجامعة متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية بها.

١٢- تحقيق التوازن بين الفعالية والكفاءة، من خلال تركيز الجامعة على علاقاتها مع البيئة الخارجية دون إغفال دور العمليات التشغيلية التي تتعلق بعمليات الإنتاج والتوزيع والتمويل، بما يضمن الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة.

ومن ثم يتضح في ضوء ما تقدم أهمية الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات؛ والتي تتمثل في القدرة على وضع خطة استراتيجية متكاملة شاملة لتطوير الجامعة، وإشراك كافة منتسبي الجامعة في صياغتها وتنفيذها؛ ويساعد القيادات على ترجمة الخطة إلى نتائج فعلية على أرض الواقع تحقق رؤية الجامعة وأهدافها، كما أنه يمكن القيادات من قياس التقدم في تنفيذ وتحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية، ويساعد القيادات على الاستجابة السريعة لأي تغيرات تطرأ على البيئة الخارجية والداخلية للجامعة، والتنبيه بهذه التغيرات قبل حدوثها والاستعداد لها، وبذلك فإن الأداء الاستراتيجي يرسم للقيادات الأكاديمية الطريقة الصحيحة والفعالة لتطوير أنشطة وخدمات الجامعة لتحقيق غاياتها المستقبلية.

ثالثًا: أهداف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

في ضوء التطورات العلمية والتقنية والتنافس القوي على مستوى العالم، بين الدول والمؤسسات على اختلاف أنواعها، وخاصة الجامعات، أصبح الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية وتطويره من أهم العوامل التي تساعد الجامعات على البقاء والاستمرار؛ حيث يهدف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية إلى تطوير أداء كافة القطاعات والإدارات بالجامعة

بخطوات علمية دقيقة وواضحة وقابلة للتطبيق والقياس والمتابعة والتقييم، بما يساعد الجامعات في الاستغلال الأمثل لكافة مواردها وإمكاناتها.

ويوجد العديد من الأهداف التي يحققها الأداء الاستراتيجي في كافة المؤسسات خدمية وغير خدمية، منها ربط الأهداف الاستراتيجية والأهداف قصيرة المدى في الإدارة بالأهداف الرئيسية للمؤسسة، ومراقبة تطوير هذه الأهداف بواسطة القيادات والأطراف الأخرى المختصة، وربط الأعمال الفردية بالأداء العام للمؤسسة، كذلك خلق تكامل بين المبادرات على مستوى كل إدارة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. (غازي، ٢٠٢٢، ٨)

وقد أوضحت عديد من الدراسات أهداف الأداء الاستراتيجي للجامعات، ومن هذه الدراسات؛ دراسة (إبراهيم، عوض، ٢٠٢٢، ٤٠١)، ودراسة (طولان، عطية، جاد الرب، ٢٠٢١، ٤٢):

١- الوقوف على مدى استخدام الموارد المتاحة بطريقة تحقق عائداً أكبر بتكاليف أقل ونوعية جيدة، وكذلك تحديد مسئولية كل جزء من أجزاء الجامعة، مما يولد المنافسة بين الأقسام ويرفع من مستوى أدائها.

٢- معرفة مواقع الخلل في نشاط الجامعة والعمل على تصحيحها من خلال وضع الحلول المناسبة لها بعد تحليلها ومعرفة مسبباتها.

٣- معرفة مستوى انجاز الجامعة للوظائف المكلفة بأدائها مقارنة بالوظائف الموجودة في خطتها الاستراتيجية.

٤- تكوين قاعدة معلومات للمنظمة تعمل على رسم السياسات والخطط العلمية المتوازنة كما تعطي صورة واضحة للإدارة العليا حتى تتمكن من مراجعة تقييمية شاملة للأداء.

٥- تقديم أفضل المعلومات التي يمكن أن تستخدم في متابعة وتطوير المتطلبات الإدارية والاقتصادية والمالية لمختلف الوحدات وتنشيط الأجهزة الرقابية على أداء أعمال الجامعة.

٦- القدرة على خفض التكلفة الإجمالية للموارد باستخدام الأمثل لها مقارنة بالمنافسين.

٧- التميز على المنافسين في الأسواق الدولية، زيادة فرص النمو والتطور.

يتضح مما تقدم أهم أهداف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، والتي تتمثل في تحقيق ميزة تنافسية تتفوق بها الجامعة على الجامعات الأخرى من خلال مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في الوقوف على إجراءات وعمليات تنفيذ الخطة

الاستراتيجية بحيث يمكن متابعتها ومعرفة مواقع الخلل بالأداء وتصحيحها، وتقديم خدمات متميزة من خلال إنجاز الأهداف بأقل تكلفة وأكثر جودة، وفي الوقت المحدد لها، وتكوين قاعدة بيانات عريضة ودقيقة ودائمة التحديث للجامعة، تستخدمها القيادات الأكاديمية لرسم السياسات والخطط، وكذلك في المتابعة والتقييم والتطوير لأداء العاملين.

ثالثاً: متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

يشهد العالم عديد من التطورات السريعة في كافة المجالات والقطاعات؛ لذا فإن كافة المؤسسات تبقى دائماً بحاجة إلى التحسين المستمر في جميع عملياتها وخدماتها ومنتجاتها؛ وذلك لأن حاجات المستفيدين وتوقعاتهم أصبحت متغيرة باستمرار، بالإضافة إلى تغير البيئة الخارجية وبالتالي فإنه على المؤسسات أن تحسن وتطور من أدائها لمواجهة المنافسة القوية في التطورات المتلاحقة.

وفي ضوء التطورات العلمية والتقنية والتنافس الواضح على مستوى العالم، لم يعد تطوير الأداء أمراً تكميلياً، بل أصبح جزءاً أساسياً من العمل، وشرطاً جوهرياً لإمكان بقاء المؤسسة، كما أن تطوير الأداء هو الذي يضمن توجيه الأداء بما يحقق الأهداف، وإن تطوير أداء القيادات مفتاح التقدم والمحرك الأساسي لطاقت عناصر المؤسسة، ولأهمية دورهم في تدعيم التخطيط الاستراتيجي يتطلب ذلك تطوير أدائهم وإكسابهم المهارات التي تحقق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف. (محمد، زيدان، وعبد الباقي، ٢٠٢٢، ١٣٤٢)

ويعد الربط بين أداء العاملين وبين الأهداف الإستراتيجية، من أهم عوامل تطوير وتحسين الأداء وأفضل الطرق لتنفيذ الإستراتيجيات هو تحديد النتائج والسلوكيات، وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، ويلي ذلك نظام القياس والتغذية العكسية التي تساعد على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وفي الحياة العملية فإن العديد من المنظمات تغفل عن أهمية هذا الهدف حيث يتم الربط مباشرة بين تحسين الأداء وبين الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. (زيد، أبو عائشة، ٢٠٢٢، ٣٦٩)

ومن أهم متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي هو التزام القيادات الجامعية وتعهدهم بنشر ثقافة إدارة التميز القائمة على الاهتمام بالموارد البشرية الأكاديمية بوجه عام وذوي الأداء المتميزة والكفاءات العالية منهم بوجه خاص، والتأكيد على دعم الجامعة المستمر لهم وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقيمهم واتجاهاتهم، فلذلك مردود على مقابلة تحديات اقتصاد المعرفة،

وتحقيق القدرة التنافسية لمجابهة التنافسية الشرسة على الخدمات الجامعية المقدمة والتي تتنافس من خلالها كافة الجامعات لجذب أكبر عدد من العملاء على كافة المستويات. (فتحي، أحمد، جابر، وعبد العزيز، ٢٠٢١، ١٢٥)

ووفقًا لدراسة كل من (الحمالي، العربي، ٢٠١٣، ٨٥)، (فرغل، ٢٠٢٢، ١٢٧٤)، ((الهيديان، ٢٠٢١، ٨٥)، و(النصر، سليم، وعبد الرحمن، ٢٠٢٢، ٦٦٩)؛ فإنه لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات بشكل متميز وجودة عالية ليتم من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة لابد من توفر المتطلبات التالية:

١- وجود قيادات ذات رؤية واضحة، وأهداف محددة، وسياسة تقود المؤسسة نحو أداء أفضل، فالقائد الجيد هو الذي يقوم بتحقيق الأهداف من خلال تبادل الأفكار ومشاركتها مع العاملين في المؤسسة ككل.

٢- توفير المناخ الملائم والبرامج الحديثة.

٣- اتباع التكنولوجيا المتطورة، والعمل على التكيف السريع مع الظروف البيئية الطارئة من أجل تحسين الأداء الاستراتيجي لكي يكتب للجامعات البقاء والاستمرار، الأمر الذي فرض عليها ضرورة البحث عن أساليب حديثة لمواكبة التغيرات التكنولوجية المختلفة.

٤- توفير قاعدة معلوماتية شاملة لتحقيق أغراض الأداء الاستراتيجي.

٥- الاعتماد على مبدأ المشاركة والتعاون بين كافة وحدات الجامعة المختلفة.

٦- تبني استراتيجيات تتسم بالمرونة والواقعية حيث أن هذه الإستراتيجيات تسهم في تحسين الكفاءة الداخلية، وتحقيق جودة المخرجات وبناء بيئة جاذبة للكفاءات، وإيجاد معايير واضحة لتقييم الاستراتيجية.

٧- استمرارية التدريب والتأهيل، والمتابعة، ووضع استراتيجية واضحة ومنظمة لإقامة برامج ودورات تطوير الأداء العلمي والإداري للقيادات الجامعية، سواء على مستوى الجامعة أو الكليات أو الأقسام بغرض إلحاق القيادات في الجامعات بدورات تدريبية تلبي حاجاتهم التدريبية

٨- المهارة والمعرفة: فلا يمكن أن يقوم الفرد بأداء عمل معين دون أن يكون لديه المهارة والمعرفة اللازمة للقيام بهذا العمل فالقيادات الاستراتيجية لا يمكن أن تقوم بعملية تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات إلا إذا كان لديها الإلمام الكافي بمهارات القيادة.

٩- الإمكانيات الحديثة والمتطورة: لكي يتم الأداء بجودة عالية لابد أن تتوفر الإمكانيات الحديثة اللازمة لهذا الأداء فلا بد من توفر كافة الإمكانيات لتطوير الأداء من بنية تحتية وتقنيات وبرمجيات رقمية حديثة، وأجهزة ومبان، ومعلومات وبيانات دقيقة ومنظمة ومتاحة لكل العاملين.

١٠- الاتجاهات: من الأشياء المهمة لتحقيق أداء ذا جودة عالية؛ الاتجاهات الإيجابية نحو العمل، فكلما كانت اتجاهات الأفراد إيجابية نحو أعمالهم كلما كان الأداء ذا جودة عالية، والعكس صحيح.

١١- القيم: إن أي أداء لا تحكمه القيم يمكن أن ينحرف عن مساره المرسوم، فالقيم هي معايير تحكم الأداء وتبعده عن الانحراف؛ فالقيادة الأكاديمية أو العاملين إذا لم يكن لديهم قيم يمكن أن يؤدي ذلك إلى التلاعب بحسابات وبيانات الجامعة والإضرار بها.

١٢- تبني رؤية مستقبلية تستطيع من خلالها الجامعة تحقيق كل طموح مستقبلي لها؛ حيث ينبغي الاهتمام بالوضع المستقبلي لها من خلال نظرة شمولية لكل الأبعاد من بنية تحتية قوية وميزانية وخبراء، وأن ترسم لنفسها إستراتيجية مستقبلية تضعها على طريق المنافسة الوطنية والعالمية التي تمتلك استقرارًا ماليًا وتمتلك برامج قوية لاستقطاب الموارد البشرية على المستوى المحلي والعالمي.

في ضوء ما تقدم تتضح أهم متطلبات تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية، ومن أهمها وجود قيادة ذات رؤية واضحة للتطوير، تمتلك مهارات القيادة، ومهارات وضع الخطط الاستراتيجية الفعالة القابلة للتنفيذ، وامتلاك القدرة على تنفيذها ومتابعتها بأحدث الطرق التكنولوجية، مع توفير كافة متطلبات الخطة من موارد بشرية مدربة ذات كفاءة عالية، وتقنيات وبرمجيات حديثة، ومعامل ومبان مجهزة بأحدث الأجهزة والشبكات السلكية واللاسلكية فائقة السرعة، وتوفير قواعد البيانات المتكاملة والدقيقة، والقدرة على متابعة وتقييم أداء العاملين في الخطة الاستراتيجية للجامعة بأحدث التقنيات.

رابعاً: معوقات تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية بالجامعات المصرية

شهدت كافة المؤسسات والقطاعات جملة من التحديات التي تزايدت في مع بداية الألفية الثالثة؛ بسبب وجودها في بيئة تميزت بالديناميكية والتغير والتطور المستمر، وقد أصبح هذا التطور ملازمًا وبشكل كبير للتطورات التكنولوجية، مما أدى إلى التغير في أسلوب العمل،

وطريقة الأداء؛ وذلك بسبب التهديدات التي واجهت كافة القطاعات بشكل عام، وقطاع التعليم بشكل خاص بإلزامها على الاستفادة من الثورة التكنولوجية لتطوير الأداء للمؤسسات والقيادات والعاملين.

ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة المنظمات هي تحديد الأهداف الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات التنافسية المنسجمة مع تحقيق تلك الأهداف، حيث أن مسؤولية الإدارة العليا في تحديد المسار العام الذي ستعمل بموجبه تلك المنظمة تنطلق من الفلسفة التي تنتهجها لغرض تعزيز موقعها التنافسي من خلال تحقيق مستوى الأداء الأفضل. (البلداوي، ٢٠٢٣، ١٠٢٣)

وتعاني الجامعات من مشكلات عديدة تؤثر على كفاءتها الداخلية، فالنمو الكمي لم يواكبه تطوير كافي، كما أن محاولات الإصلاح الكثيرة قد غلب عليها الطابع التقليدي واتسمت بطابع النقل والاستعارة ولم تتسم بطابع التجديد والابتكار والملائمة للبيئة المحلية. (تهامي، ٢٠٢١، ٢٧٧٥)

وقد توصلت دراسة كل من (سويلم، ٢٠١٥، ١٢٣)، (الحمالي، العربي، ٢٠١٣، ٥٩)، (فتحي، أحمد، جابر، وعبد العزيز، ٢٠٢١، ١٢٦)، (الجيار، ٢٠١٨، ٢٤٧)، إلى أن هناك جملة من المعوقات التي تقف أمام تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية أهمها:

١- ضعف وضوح الرؤية لدى بعض القيادات الإدارية بالجامعة فيما يتعلق بأهمية التخطيط الاستراتيجي، وغياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كمخطط معرفي للمجتمع، وأيضاً غياب وضوح رؤية ورسالة الجامعات، وأسلوب تحققها في ضوء ما هو متاح من تكنولوجيا عالمية، نظرًا لوجود فجوة كبيرة بين التطور التعليمي والتطور التكنولوجي.

٢- وجود فجوة بين المستويات الإدارية المختلفة بالجامعات في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.

٣- عدم إشراك المجتمع الداخلي والمحلي في خطط وأنشطة الجامعة.

٤- مقاومة التغيير من قبل بعض المسؤولين والعاملين بالجامعة.

٥- عدم توفر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا وإدارة الأقسام والوحدات المختلفة.

- ٦- ضعف الوعي بثقافة التخطيط الاستراتيجي، وغياب ثقافة إدارة التميز بالجامعات المصرية ونشرها خاصة في المستويات الإدارية، والاعتماد في برامج التطوير على الأساليب النظرية والتقليدية.
- ٧- وجود المركزية في جميع مستويات العمل الجامعي التي تحد من عملية اكتشاف الكفاءات والجدارات ووضعها في المواقع الوظيفية القيادية والإشرافية المناسبة لها.
- ٨- غياب نظام الحافز المادي والمعنوي الداعم للموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية والتي في ظل غيابها سوف تظل أحد أهم معوقات تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية الأكاديمية في تحقيق التميز بالخدمات الجامعية.
- ٩- ضعف نظم تقييم أداء الموارد البشرية الأكاديمية بالجامعات المصرية، والتي يترتب عليها إهدار العديد من الكفاءات التي يمكن الاستفادة منها في حال توفير مزيد من التدريب والتعلم الذي يساعدها على الوقوف على مواهبها وتنميتها.
- ١٠- جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل الجماعي (فرق العمل) بالجامعات المصرية والتي لا تمكن من تطوير نظم الأداء الاستراتيجي.
- ١١- غياب المناخ الجيد الداعم للموارد البشرية الأكاديمية، وتوفير الإمكانيات التي تساعد على تحسين معارفهم ومهاراتهم، وتوفير الحرية والمرونة في العمل، وتوفير الموارد اللازمة لتسيير العمل.
- ١٢- عدم تحقيق التوازن بين مستويات أداء الموارد البشرية بالمنظمة ومعايير الأداء المتعارف عليها في منظمات الأعمال.
- ١٣- ضعف قدرة الجامعات على القيام بدورها في إنتاج العلم والمعرفة لخدمة التنمية مما ينعكس بصورة مباشرة في تزايد الفجوة المعرفية بين مصر والدول المتقدمة.
- ١٤- غياب التوجه الاستراتيجي على مستوى كل جامعة ومن ثم على مستوى كلياتها ومعاهدها.
- ١٥- قصور توظيف جوانب القوة وتعظيمها، وكذلك ضعف استغلال الفرص المتاحة واستثمارها.
- ١٦- ضبابية المبادئ الخاصة بالشفافية والمساءلة والمشاركة في صنع القرار في إدارة الجامعات.

١٧- غياب معايير محددة وواضحة لاختيار القيادات الجامعية الفاعلة ذات الرؤية تمثل قضية مهمة في نجاح جامعات العالم المتقدم التي تحتل مراكز متقدمة في التصنيفات العالمية.

ووفقاً لما تقدم يمكن توضيح أهم معوقات تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعات المصرية والتي تتمثل في عدم قناعة المسؤولين بالتخطيط الاستراتيجي، وبالتالي فإن معظم الخطط الاستراتيجية بالجامعات المصرية خطط ورقية، لم تدخل حيز التنفيذ، وضعف الموارد البشرية المؤهلة والمدربة، وعدم توفر المناخ المناسب لتطوير الأداء مع استخدام الطرق التقليدية، لضعف البنية التحتية التكنولوجية.

وفي ضوء ما تقدم يتضح أهمية تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج؛ حيث لا يمكن تطوير الجامعة إلا بقيادات جامعية تمتلك أدوات التطوير، ومهارات القيادة، والقدرة على الإبداع والتميز، فإن تميزت القيادة تميزت المؤسسة ككل؛ حيث يعد تميز الجامعة هو الهدف الرئيس من تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الجامعية، ولتحقيق ذلك التطور متطلبات أهمها وجود قيادات أكاديمية تمتلك القدرة على تبني أو صياغة خطة استراتيجية واضحة ومتكاملة وواقعية نحو تطوير الأداء والذي ينتج عنه تطوير الجامعة ككل، وامتلاك القيادات الأكاديمية المهارات المختلفة للتحول الرقمي الذي يعد مقياساً ومعياراً رئيساً لتطوير أدائهم وتطوير كافة الخدمات الخاصة بالجامعة.

المحور الثالث: دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

أولاً: العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية يعتبر التحول الرقمي لتطوير المؤسسات والمنظمات توجه دولي بجميع دول العالم المتقدمة والنامية، وقد أخذت به فعلياً الكثير من الدول الأجنبية والعربية، وتأتي مصر ضمن الدول التي بدأت مؤخراً في تعميم التحول الرقمي بكافة المؤسسات والقطاعات بما فيها قطاع التعليم الجامعي، حيث يعتبر هدفاً رئيساً من أهداف رؤية ٢٠٣٠.

وفي السنوات الأخيرة حدثت تغيرات سريعة وكثيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي التحول إلى اقتصاد المعرفة؛ حيث أصبحت المعرفة واحدة من أهم الركائز التي تهتم بها المؤسسات لمسايرة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والنمو المستمر للابتكارات كمحددات

أساسية لتحسين الأداء، وتحقيق ميزة تنافسية، وخلق أو تعظيم قيمة للمؤسسة. (رضوان، ٢٠١٩، ٢٧٣)

حيث تمثل الطريقة التقليدية التقليدية عبئاً كبيراً في عملية الكفاءة والاستجابة، وسرعة وصول المعلومات والتوجيهات من الرؤساء للمرؤوسين؛ حيث تبدد الطرق التقليدية الكثير من الوقت والجهد في عملية اتخاذ القرارات في المستويات العليا، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى التحول من الأنشطة العادية إلى أنشطة تمتاز بتحقيق ميزة تنافسية عالية، حيث أنها تمتاز بالقدرة على ضم مجموعة من الأساليب والأنشطة والقدرات والمهارات الفردية والتنظيمية المتكاملة داخل المنظمات التي تعمل بها. (مكي، عليوة، محمد، وعبد الحفيظ، ٢٠٢١، ٦)

من هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة التوسع في استخدام نظم العمل الرقمية والتحول الرقمي؛ وهذا ما أكدته دراسة (إبراهيم، السيد، والإمبابي، ٢٠٢٣، ٢٧) فهذه النظم لا تعتمد على العمالة الكثيفة ويترتب على تطبيقها بشكل صحيح تبسيط إجراءات العمل، دقة التنفيذ، تحسين جودة العمل، وتعظيم إنتاجية العمالة، وكل هذا يؤدي في النهاية إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال تخفيض تكاليف كلا من العمالة، الأعباء الفنية، النظافة، وتكلفة العميل؛ حيث ثبت بالدليل التجريبي أن زيادة هذه التكاليف كان لها أثر عكسي على قيمة المؤسسة، كما أن تحسين إنتاجية العمالة له تأثير إيجابي طردي على قيمة المؤسسة.

ثانياً: الأدوار الرئيسية للتحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية

يمثل توفير تقنيات وتطبيقات وبرمجيات التحول الرقمي جزءاً أساسياً من مقومات نجاح الخطة الاستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي بالجامعات؛ حيث يسهم في تحسين أداء جميع الوظائف بالجامعة، ومنها بالأخص الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية، حيث يعد تطوير الأداء الاستراتيجي مطلباً استراتيجياً لتطوير الجامعات بصفة عامة، وخاصة في ظل التنافس الملحوظ والمتزايد بين الجامعات، الشيء الذي يستوجب تطوير الأداء الاستراتيجي، لضمان الحفاظ على الجودة بمستوى عالي؛ حيث يسهم ذلك في تحقيق ميزات تنافسية قوية.

إن الأدوار التي تمارسها تقنيات التحول الرقمي في الجامعات ومنها نظم المعلومات الاستراتيجية ليست بالأدوار التقليدية بل هي ذات طبيعة استراتيجية تؤثر في أعمال المنظمة من أجل أت تحقق تفوقاً تنافسياً عبر تطوير المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تقديم

خدمات جديدة ذات مستويات عالية من الجودة، وتتمثل تلك الأدوار في: (طولان، عطية، وجاد الرب، ٢٠٢١، ١٧)، (القشاش، ٢٠٢٠، ١١٠٠)، (الجبار، ٢٠١٨، ٢٥٣).

١- تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية: تشير الكفاءة التشغيلية إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية والمادية لزيادة انتاج المنتجات والخدمات وتقليل التكاليف وتعظيم الأرباح، كما أنه يعكس قدرة المؤسسة على تقديم الخدمات والمنتجات لعملائها بأكثر الطرق فعالية من حيث التكلفة مع ضمان الجودة العالية لمنتجاتها وخدماتها، وتعد زيادة الكفاءة التشغيلية أو تحسينها عنصرًا رئيسيًا في تخفيض التكاليف ونمو الإيرادات وتحقيق المزايا التنافسية.

٢- تشجيع الابتكار في العمل: تشير عمليات الابتكار إلى تطوير وتنفيذ وإدخال أفكار جديدة أو تقنيات جديدة، تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة، ويتم من خلال مساهمة تقنيات التحول الرقمي في تقديم خدمات ومنتجات جديدة وبالتالي خلق فرص وأعمال جديدة للمؤسسة.

٣- بناء موارد المعلومات الاستراتيجية: وهذا يتحقق عندما تتبنى المؤسسة الاستثمار في تقنيات التحول الرقمي، وفي نظم المعلومات الاستراتيجية، إذ يفيد المؤسسة في بناء موارد معلوماتية يمكنها من أخذ فرص التقدم الاستراتيجي لتطوير خدمات و سلع جديدة.

٤- نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بشتى أنواعها: حيث أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي أحد أهم قنوات التواصل الفرعي بين الأفراد والجماعات، كما أنها تعمل على تقليص الوقت المستغرق في التواصل أو قديم الخدة، فأصبح التنافس بشكل واع في أكبر عدد من المستخدمين وذلك بطرح سمات وخدمات جديدة، في ظل التنافس التكنولوجي.

٥- مساعدة الجامعات على مرونة وفاعلية الاستراتيجية: وذلك من خلال بناء العلاقات والشبكات، والعمل ضمن الفريق التكنولوجي، وكذلك التدريب الالكتروني سعيًا لتطوير الخدمات وتحقيق جودة المخرجات وسرعة الاستجابة للمستفيدين.

وفقًا لما سبق يتضح دور التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للجامعات المصرية، والذي يتمثل في؛ تحسين مستوى الكفاءة التشغيلية لكافة منتسبي الجامعة من قيادات وعاملين وطلاب، بما يزيد من كفاءة وجوده الخدمات والأنشطة المقدمة والأعمال المنفذة، ويقلل من التكلفة، ويقلل الوقت الجهد المبذول، بما يحقق قيمة مضافة للجامعات،

كذلك يشجع القيادات والعاملين على الابتكار والإبداع في العمل، ليست فقط في الأداء المطلوب بل يشجعهم على ابتكار طرق جديدة للعمل، كما يساعد التحول الرقمي على عمل قواعد بيانات ومعلومات كاملة ودقيقة، وسهل الوصول إليها من قبل المستخدم، ويسهل التعامل بين القيادات والعاملين وبين الإدارات المختلفة، لنقل وتبادل الأفكار والمعلومات المختلفة بسهولة، كما أنه يساعد الجامعات على مرونة وفاعلية الاستراتيجية، وتسهيل العمل الجماعي، والتدريب الإلكتروني بما يساهم بفاعلية في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

الإطار الميداني للدراسة

أولاً: عينة الدراسة

تقتصر عينة الدراسة الحالية على عينة من القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج وتم التطبيق على (١٠) كليات من (١٧) كلية، بواقع (٥٨,٨٪)، وقد بلغ عدد القيادات الأكاديمية التي تم التطبيق عليها (٥١) قيادة بواقع ٦٠٪ من المجتمع الأصل للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج والذين بلغ عددهم (٨٥)، وقت تطبيق الاستبانة، وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية.

ويوضح الجدول التالي توزيع العينة تبعاً لعدد القيادات الأكاديمية بالكليات محل الدراسة

وقت تطبيق الدراسة الميدانية:

جدول رقم (١)

عينة الدراسة ونسبتهم المئوية من مجتمع الدراسة للاستبانة

النسبة	مجتمع الأصل	عينة الدراسة	العينة
٪٨٠	١٠	٨	عمداء الكليات والقائمين بأعمال العمادة
٪٦٨,٧	١٦	١١	وكلاء الكليات
٪٥٤,٢	٥٩	٣٢	رؤساء الأقسام بالكليات
٪٦٠	٨٥	٥١	إجمالي عينة الدراسة

ثانياً: أداة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للتعرف على آراء القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج حول دور التحول الرقمي بجامعة سوهاج في تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

١- تقنين أداة الدراسة:

قاما الباحثان بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:

أ- صدق الاستبانة:**- صدق المحتوى**

تم التحقق من صدق المحتوى للاستبانة من خلال صدق المحكمين؛ حيث قاما الباحثان بعرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعة من أساتذة التربية في مجالات أصول التربية والتكنولوجيا، بلغ عددهم (١١) أستاذًا للتعرف على آرائهم وملاحظاتهم حول مدى شمول محاور الاستبانة على دور التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وكفاية العبارات لكل محور، ومدى ارتباط كل عبارة بمحاورها، ودرجة دقة ووضوح كل عبارة وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية تتكون من (٤٨) عبارة تم توزيعها على خمسة محاور التي تمثل دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج وهي: المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي اشتمل (١١) عبارة، المحور الثاني: تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة واشتمل على (١٠) عبارات، المحور الثالث: البنية التحتية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية للتحول الرقمي واشتمل على (١٢) عبارة، المحور الرابع: تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج واشتمل على (٦) عبارات، والمحور الخامس: متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة واشتمل على (٩) عبارات.

- الصدق الذاتي للاستبانة

تم حساب الصدق الذاتي للاستبانة عن طريق المعادلة: معامل الثبات = $\sqrt{\text{معامل الصدق}}$ وبلغ الصدق الذاتي للاستبانة: (٠,٩٨١)، وهو معامل مناسب جدًا يؤكد صدق محاور وعبارات الاستبانة.

ب- ثبات الاستبانة:

تم حساب معامل الثبات، وذلك للتحقق من ثبات محاور الاستبانة، والاستبانة ككل من خلال معادلة ألفا كرونباخ عن طريق استخدام البرنامج الاحصائي SPSS، كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل باستخدام معامل ألفا كرونباخ

م	المحاور	عدد العبارات	الفا كرونباخ
١	التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي	١١	,٩٢٥
٢	تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة	١٠	,٩٢٠
٣	البنية التحتية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية للتحول الرقمي	١٢	,٩٢٢
٤	تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج	٦	,٨٥١
٥	متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة	٩	,٩١٣
	الاستبانة ككل	٤٨	,٩٦٣

وبالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن قيمة معامل الثبات (ألفا كرونباخ) للمحاور على الترتيب هي: (٠,٩٢٥ - ,٩٢٠ - ,٩٢٢ - ,٨٥١ - ,٩١٣)، وقيمة ألفا كرونباخ للاستبانة ككل كانت (٠,٩٦٣)، وهي قيم جيدة جدًا تشير إلى تجانس عبارات الاستبانة، وأن الأداة المستخدمة تتمتع بقيمة ثبات عالية مما تزيد الثقة في صلاحيتها للتطبيق الميداني.

ثالثاً: تطبيق أداة الدراسة والمعالجة الإحصائية:

١- بعد التحقق من صدق وثبات الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق قاما الباحثان بتفريغ بيانات الاستبانة، واستخدام الجداول التكرارية لكل عبارة من العبارات أمام الاستجابات (يتحقق بدرجة كبيرة - يتحقق بدرجة متوسطة - يتحقق بدرجة ضعيفة).

- ٢- تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وذلك بتسليم الاستبانات للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج بعضها ورقي وبعضها عن طريق جوجل درايف.
- ٣- تم تحويل استجابات أفراد العينة إلى درجات، وتم إعطاء الدرجات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٣)
درجات استجابات العينة

٣	A	يتحقق بدرجة كبيرة
٢	B	يتحقق بدرجة متوسطة
١	C	يتحقق بدرجة ضعيفة

- ٤- وباستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، تم حساب التكرارات والنسب المئوية، والوزن النسبي والمتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة، وذلك للتعرف على دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

- ٥- وتم الاعتماد في تحديد مدى الاستجابات (مدى الفئة) للحكم على مدى الموافقة باستخدام مقياس ليكرت الثلاثي كالتالي:

$$0,67 = \frac{3 - 1}{3}$$

بناءً على ذلك فإن درجات الاستجابة والحكم على العبارات تكون كالتالي:

- يتحقق بدرجة كبيرة من ٢.٣٥ إلى ٣
- يتحقق بدرجة متوسطة من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
- يتحقق بدرجة ضعيفة من ١ إلى ١.٦٧

رابعاً: نتائج الدراسة وتفسيرها:

بتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، للتعرف على دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي بالجامعة، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ١- المعالجة الإحصائية: درجة الموافقة والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة التحقق والترتيب لاستجابات أفراد العينة حول المحاور الخمسة والاستبانة ككل.

جدول رقم (٤)

المحور الأول: التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي

م	العبارات	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة ضعيفة		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
١	تحظى عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة باعتباره مدخلا لتحقيق التحول الرقمي بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي.	١١,٨	٦	٨٦,٣	٤٤	٠,٢	١	٢,١٠	٠,٣٦١	متوسطة	١
٢	تعتمد الجامعة على الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل من أجل تطوير الأداء الاستراتيجي لدي القيادات الأكاديمية بالجامعة.	١١,٨	٦	٥٢,٩	٢٧	٣٥,٣	١٨	١,٧٦	٠,٦٥١	متوسطة	٩
٣	تمتلك الجامعة خطة استراتيجية واضحة المعالم للتحول الرقمي بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي.	٢١,٦	١١	٤٥,١	٢٣	٣٣,٣	١٧	١,٨٨	٠,٧٣٩	متوسطة	٨
٤	تعمل الجامعة على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات	٧,٨	٤	٥٦,٩	٢٩	٣٥,٣	١٨	١,٧٣	٠,٦٠٣	متوسطة	١٠

										الأكاديمية اللازمة للتحول الرقمي.
١٠	متوسطة	٠,٦٠٣	١,٧٣	٤٣,١	٢٢	٤١,٢	٢١	١٥,٧	٨	توجد فرعية لكل كلية / إدارة تتبنى من الخطة الاستراتيجية للجامعة خاصة بالتحول الرقمي فيها.
٧	متوسطة	٠,٧٧٤	١,٩٦	٣١,٤	١٦	٤١,٢	٢١	٢٧,٥	١٤	تعمل الجامعة على دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لها قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي.
٥	متوسطة	٠,٧٨٧	١,٩٨	٣١,٤	١٦	٣٩,٢	٢٠	٢٩,٤	١٥	تقوم الجامعة بدراسة وتحديد الفرص والتحديات الخارجية قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي للجامعة.
٦	متوسطة	٠,٦٦٢	١,٩٦	٢٣,٥	١٢	٥٦,٩	٢٩	١٩,٦	١٠	يوجد لدى الجامعة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة المعالم تتناسب والتحول الرقمي وتسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
										تتلاءم

٢	متوسطة	٠,٥٦٠	٢,٠٨	١١,٨	٦	٦٨,٦	٣٥	١٩,٦	١٠	الأهداف الاستراتيجية الرئيسية والتنفيذية للجامعة في تحقيق توجهات الجامعة نحو تطبيق التحول الرقمي.
٣	متوسطة	٠,٣٧٤	٢,٠٢	٥,٩	٣	٨٦,٣	٤٤	٧,٨	٤	١٠ ١ ٠ تتبنى القيادات الأكاديمية خطط تنفيذية محددة للتحول الرقمي مسنوية التنفيذ والجدول الزمني والتكلفة المالية ومؤشرات الأداء.
٤	متوسطة	٠,١٤٠	١,٩٨	٢,٠	١	٩٨	٥٠	-	-	١ ١ توفر الجامعة آليات دقيقة للمتابعة والتقييم لضمان تحقيقها للأهداف الاستراتيجية التي جاءت في الخطة الاستراتيجية للجامعة فيما يتعلق بالتحول الرقمي.
متوسطة		٠,٥٦٨	١,٩٢	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ككل						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١) في المرتبة الأولى من حيث التحقق بدرجة متوسطة، والتي تنص على: "تحظى عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة باعتباره مدخلاً لتحقيق التحول الرقمي بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي"، بمتوسط حسابي (٢,١٠)، وتفسير ذلك أن عملية التخطيط الاستراتيجي لتحقيق التحول الرقمي

للقائدات الأكاديمية تحظى باهتمام متوسط من قبل القيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج، ويحتاج ذلك لمزيد من الاهتمام والتحسين.

٢- وجاء في المرتبة الثانية من حيث التحقق بدرجة متوسطة، العبارة رقم (٩)، والتي تنص على: "تتلاءم الأهداف الاستراتيجية الرئيسة والتنفيذية للجامعة في تحقيق توجهات الجامعة نحو تطبيق التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي (٢,٠٨)، ومعنى ذلك أن الأهداف الاستراتيجية الرئيسة والتنفيذية لجامعة سوهاج تحقق توجهات الجامعة نحو تطبيق التحول الرقمي بدرجة متوسطة تحتاج مزيداً الاطلاع وورش العمل والندوات، وضرورة الاستعانة بمجموعة من خبراء في التخطيط الاستراتيجي حتى يمكن صياغة أهداف استراتيجية دقيقة وموضوعية تتناسب واحتياجات الجامعة الفعلية.

٣- وجاءت العبارة رقم (١٠) في المرتبة الثالثة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وقد نصت على: "تتبنى القيادات الأكاديمية خطط تنفيذية محددة للتحول الرقمي بها مسؤولية التنفيذ والجدول الزمني والتكلفة المالية ومؤشرات الأداء"، بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، وتفسير ذلك أن الخطط التنفيذية الخاصة بالتحول الرقمي التي تتبناها القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج والخاصة بمسؤولية تنفيذ والجدول الزمني والتكلفة المالية ومؤشرات الأداء تتحقق بدرجة متوسطة لا تتناسب وتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج ويحتاج التحول الرقمي خطط تنفيذية خاصة ودقيقة.

٤- وجاءت العبارة رقم (١١) في المرتبة الرابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، والتي نصت على: " توفر الجامعة آليات دقيقة للمتابعة والتقييم لضمان تحقيقها للأهداف الاستراتيجية التي جاءت في الخطة الاستراتيجية للجامعة فيما يتعلق بالتحول الرقمي"، وكان المتوسط الحسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,١٤٠)، ويمكن تفسير ذلك أن جامعة سوهاج توفر آليات للمتابعة والتقييم لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالتحول الرقمي بدرجة متوسطة، وأنها تحتاج مزيداً من آليات المتابعة والتقييم الدقيقة.

٥- كما جاءت العبارة رقم (٧) في المرتبة الخامسة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وقد نصت على: " تقوم الجامعة بدراسة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي للجامعة"، بمتوسط حسابي (١,٩٨)، وانحراف معياري (٠,٧٨٧)، وتفسير ذلك ان جامعة سوهاج تقوم بدراسة وتحديد الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية للتحول

الرقمي بالجامعة بدرجة متوسطة، تحتاج مزيداً من الدراسة والتدريب على كيفية دراستها وتحديدها تحديداً دقيقاً.

٦- وتأتي العبارة رقم (٨) في المرتبة السادسة، من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: " يوجد لدي الجامعة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة المعالم تتناسب والتحول الرقمي وتسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة." وذلك بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٦٦٢)، وتفسير ذلك أن الرؤية الاستراتيجية لجامعة سوهاج والتي تتناسب والتحول الرقمي غير واضحة بما يكفي وتسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الاستراتيجية بالجامعة بدرجة متوسطة لا تكفي وتطوير أداء القيادات الأكاديمية.

٧- وجاء في المرتبة السابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٦)، وقد نصت على: "تعمل الجامعة على دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لها قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي."، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، وانحراف معياري (٠,٧٧٤)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تقوم بدراسة وتحديد نقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي بدرجة متوسطة تحتاج مزيداً من الاهتمام والتدريب، وعقد ورش العمل.

٨- كما جاء في المرتبة الثامنة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣)، والتي تنص على: "تمتلك الجامعة خطة استراتيجية واضحة المعالم للتحول الرقمي بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي."، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تمتلك خطة استراتيجية بها بعض الأهداف الخاصة بالتحول الرقمي، ولا توجد خطة خاصة للتحول الرقمي، ويؤثر ذلك سلباً في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية.

٩- وجاء في المرتبة التاسعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢)، ونصت على: "تعتمد الجامعة على الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل من أجل تطوير الأداء الاستراتيجي لدي القيادات الأكاديمية بالجامعة."، وكان المتوسط الحسابي (١,٧٦)، ومعنى ذلك أن جامعة سوهاج تعتمد مدخل التخطيط الاستراتيجي من أجل تطوير الأداء الاستراتيجي لدي القيادات الأكاديمية بالجامعة بدرجة متوسطة، وتحتاج مزيداً من التدريب وورش العمل في التخطيط الاستراتيجي.

١٠- وجاء في المرتبة العاشرة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، العبارتين رقم (٤)، (٥)، على الترتيب، وقد نصتا على: " تعمل الجامعة على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الأكاديمية اللازمة للتحول الرقمي."، " توجد خطط فرعية لكل كلية / إدارة تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة خاصة بالتحول الرقمي فيها."، بنفس المتوسط الحسابي (١,٧٣)، ونفس الانحراف المعياري (٠,٦٠٣)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تستخدم مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الأكاديمية بها بدرجة متوسطة، وكذلك الخطط الفرعية لكل كلية/ إدارة تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة وتشتمل على بعض الأهداف الخاصة بالتحول الرقمي، ولكنها غير خاصة بالتحول الرقمي، وتحتاج الجامعة والكليات إلى خطة مستقلة لتحقيق التحول الرقمي بها، بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي.

جدول رقم (٥)

المحور الثاني: تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة

م	العبارات	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة ضعيفة		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
١٢	تعمل الجامعة على نشر ثقافة استخدام التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية تحقيقاً لتطوير الأداء الاستراتيجي بها.	٢٣,٥	١٢	٧٦,٥	٣٩	-	-	٢,٢٤	٠,٤٢٨	متوسطة	١
١٣	تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على استخدام التقنيات الحديثة للتحول الرقمي وفقاً لخطة محكمة يتم تطويرها باستمرار.	١٧,٦	٩	٨٠,٤	٤١	١	٢	٢,١٦	٠,٤١٨	متوسطة	٣
١٤	تقدم الجامعة للقيادات الأكاديمية بالجامعة دورات وبرامج تدريبية عن سياسة التحول الرقمي من خلال مركز تنمية القدرات بها.	٢١,٦	١١	٧٨,٤	٤٠	-	-	٢,٢٢	٠,٤١٥	متوسطة	٢
١٥	تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على حل المشكلات التي تواجههم عند استخدام الأجهزة والتقنيات التكنولوجية.	٧,٨	٤	٩٢,٢	٤٧	-	-	٢,٠٨	٠,٢٧٢	متوسطة	٥

٨	متوسطة	٠,٧٢٨	١,٩٠	٣١,٤	١٦	٤٧,١	٢٤	٢١,٦	١١	تساهم البرامج التدريبية على زيادة فهم القيادات الأكاديمية بالجامعة عن التحول الرقمي وكيفية تطبيقه لتطوير الأداء الاستراتيجي.	١٦
١٠	متوسطة	٠,٤٧٣	١,٧٦	٢٥,٥	١٣	٧٢,٥	٣٧	٠,٢	١	توجد رقابة ومتابعة مستمرة بالجامعة لضمان استفادة القيادات الأكاديمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأداء الاستراتيجي.	١٧
٩	متوسطة	٠,٧١١	١,٨٨	٣١,٤	١٦	٤٩,٠	٢٥	١٩,٦	١٠	تستعين الجامعة بخبراء متخصصين في التحول الرقمي لتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على كيفية استخدام مهارات التحول الرقمي في تنفيذ أنشطتهم وأعمالهم المختلفة.	١٨
٤	متوسطة	٠,٤٩١	٢,١٤	٥,٩	٣	٧٤,٥	٣٨	١٩,٦	١٠	توفر الجامعة خطط مستمرة وحديثة لتدريب للقيادات الأكاديمية بها على مهارات استخدام التقنيات الحديثة التي تناسب وتقنيات التحول الرقمي.	١٩
										تقوم الجامعة	٢٠

٦	متوسطة	٠,٣٤٦	٢,٠٠	٥,٩	٣	٨٨,٢	٤٥	٥,٩	٣	بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الكليات الإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي وبما يضمن تطوير أداءهم الاستراتيجي.	
٧	متوسطة	٠,٦٩٢	١,٩٦	٢٥,٥	١٣	٥٢,٩	٢٧	٢١,٦	١١	تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات القيادات الأكاديمية بها وبين سياسة التحول الرقمي.	٢١
متوسطة		٠,٤٩٧	٢,٠٣	الوزن النسبي والانحراف المعياري للمحور ككل							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- جاءت العبارة رقم (١٢) في المرتبة الأولى من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وتنص على: " تعمل الجامعة على نشر ثقافة استخدام التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية تحقيقاً لتطوير الأداء الاستراتيجي بها. " بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، ومعنى ذلك أن جامعة سوهاج تعمل على نشر ثقافة استخدام التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية تحقيقاً لتطوير الأداء الاستراتيجي بها بدرجة متوسطة، تحتاج مزيداً من الدعم بعقد المزيد من الدورات التدريبية وورش العمل.

٢- جاء في المرتبة الثانية من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٤)، والتي تنص على: " تقدم الجامعة للقيادات الأكاديمية بالجامعة دورات وبرامج تدريبية عن سياسة التحول الرقمي من خلال مركز تنمية القدرات بها "، من حيث بمتوسط حسابي (٢,٢٢)، ويُعني ذلك أن جامعة سوهاج تقدم دورات وبرامج تدريبية للقيادات الأكاديمية عن سياسة التحول الرقمي من خلال مركز تنمية القدرات بها بدرجة متوسطة، وتحتاج لتقديم مزيداً من التدريبات والبرامج الفعالة لتحقيق التحول الرقمي بما يدعم الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.

٣- وجاء في المرتبة الثالثة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٣) والتي تنص على: " تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على استخدام التقنيات الحديثة

للتحول الرقمي وفقاً لخطة محكمة يتم تطويرها باستمرار. " من حيث بمتوسط حسابي (٢,١٦)، وتفسير ذلك أنه يتم تقديم تدريبات للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج على تقنيات التحول الرقمي وفقاً لخطة بدرجة متوسطة، لا تتناسب وتحقيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بها.

٤- واحتلت المرتبة الرابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (١٩)، وقد نصت على: "توفر الجامعة خطط مستمرة وحديثة لتدريب للقيادات الأكاديمية بها على مهارات استخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب وتقنيات التحول الرقمي. " بمتوسط حسابي (٢,١٤)، مما يُعني أن الجامعة تقوم بتحديث وتطوير الخطط الخاصة بتدريب القيادات الأكاديمية على مهارات استخدام التقنيات الرقمية الحديثة بدرجة متوسطة، لا تتناسب وتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.

٥- وجاءت العبارة رقم (١٥) في المرتبة الخامسة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: "تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على حل المشكلات التي تواجههم عند استخدام الأجهزة والتقنيات التكنولوجية. "، وكان المتوسط الحسابي (٢,٠٨)، وذلك يُعني أن جامعة سوهاج تحرص على تدريب القيادات الأكاديمية بها على حل المشكلات التي تواجههم عند استخدام الأجهزة والتقنيات المختلفة بدرجة متوسطة لا تتناسب وتطوير الأداء الاستراتيجي.

٦- كما جاء في المرتبة السادسة العبارة رقم (٢٠) من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: "تقوم الجامعة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الكليات والإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي وبما يضمن تطوير أداءهم الاستراتيجي. "، بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تقوم بتطوير القادة المسؤولين عن التحول الرقمي بالكليات والإدارات بدرجة متوسطة تحقق التكامل في عملية التحول الرقمي بدرجة متوسطة لا تحقق تطوير الأداء الاستراتيجي.

٧- وأيضاً جاء في المرتبة السابعة العبارة رقم (٢١) من حيث التحقق بدرجة متوسطة وتنص على: "تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات القيادات الأكاديمية بها وبين سياسة التحول الرقمي."، بمتوسط حسابي (١,٩٦)، ويعني ذلك أن جامعة سوهاج تهتم بتحقيق التوافق بين

قدرات القيادات الأكاديمية بها وبين سياسة التحول الرقمي بدرجة متوسطة لا تكفي وتطوير أداء القيادات الأكاديمية.

٨- وجاءت العبارة رقم (١٦) في المرتبة الثامنة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: " تساهم البرامج التدريبية على زيادة فهم القيادات الأكاديمية بالجامعة عن التحول الرقمي وكيفية تطبيقه لتطوير الأداء الاستراتيجي."، وكان المتوسط الحسابي (١,٩٠)، وتفسير ذلك أن البرامج التدريبية المقدمة للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج تساهم في فهم هؤلاء القيادات عن التحول الرقمي وكيفية تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي لهم بدرجة متوسطة، ويحتاجون مزيداً من البرامج التدريبية الفعالة، ذات المحتوى المفيد والعملية لتطوير الأداء الاستراتيجي.

٩- وجاءت العبارة رقم (١٨) في المرتبة التاسعة من حيث التحقق بدرجة متوسط، ونصت على: "تستعين الجامعة بخبراء متخصصين في التحول الرقمي لتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على كيفية استخدام مهارات التحول الرقمي في تنفيذ أنشطتهم وأعمالهم المختلفة."، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، مما يعني أن جامعة سوهاج تستعين بخبراء متخصصين في التحول الرقمي لتدريب القيادات الأكاديمية بها على كيفية استخدام مهارات التحول الرقمي في تنفيذ أنشطتهم وأعمالهم المختلفة بدرجة متوسطة، وأنها تحتاج الاستعانة بمزيد من الخبراء المتخصصين في التحول الرقمي.

١٠- وجاءت العبارة رقم (١٧) في المرتبة التاسعة من حيث التحقق بدرجة متوسط، ونصت على: " توجد رقابة ومتابعة مستمرة بالجامعة لضمان استفادة القيادات الأكاديمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأداء الاستراتيجي."، بمتوسط حسابي (١,٧٦)، مما يعني أنه توجد رقابة ومتابعة بجامعة سوهاج لضمان استفادة القيادات الأكاديمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة متوسطة لا تتناسب وتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.

جدول رقم (٦)

المحور الثالث: البنية التحتية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية للتحول الرقمي

م	العبارة	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة ضعيفة		متوسط حسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٢٢	توفر الجامعة البنية التحتية المستقرة والأمن التي ستساعد على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.	٩	١٧,٦	٣٠	٥٨,٨	١٢	٢٣,٥	١,٩٤	٠,٦٤٥	متوسطة	١
٢٣	تمتلك الجامعة منظومة جيدة للبيانات والمعلومات تساعد في تطوير الأداء الاستراتيجي من خلال التحول الرقمي.	٣	٥,٩	٢٤	٤٧,١	٢٤	٤٧,١	١,٥٩	٠,٧٢٦	ضعيفة	٨
٢٤	البنية التحتية التكنولوجية للجامعة مناسبة لتطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.	٧	١٣,٧	١٦	٣١,٤	٢٨	٥٤,٩	١,٥٩	٠,٦٠٦	ضعيفة	٧
٢٥	تتم ميكنة جميع مهام وأنشطة الجامعة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل عملية الانتقال الي سياسة التحول الرقمي	٤	٧,٨	٣٥	٦٨,٦	١٢	٢٣,٥	١,٨٤	٠,٥٤٣	متوسطة	٢
٢٦	توفر الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن كل منتسبي الجامعة في شكل ملف	١٣	٢٥,٥	١٣	٢٥,٥	٢٥	٤٩,٠	١,٧٦	٠,٨٣٩	متوسطة	٤

										رقمي.
١١	ضعيفة	٠,٥٤٣	١,٥١	٥١,٠	٢٦	٤٧,١	٢٤	٢,٠	١	يتوفر لدى الجامعة/ الكلية نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته بما يسهل الانتقال الي سياسة التحول الرقمي.
١٠	ضعيفة	٠,٦٤٤	١,٥٣	٥٤,٩	٢٨	٣٧,٣	١٩	٧,٨	٤	تقوم الجامعة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في التحول الرقمي لتواكب أحدث التقنيات العالمية.
٥	متوسطة	٠,٦٩٥	١,٧٣	٤١,٢	٢١	٤٥,١	٢٣	١٣,٧	٧	توفر الجامعة/ الكلية شبكات اتصال سلكية ولاسلكية (هوائي Wi-Fi) فائقة السرعة للقيادات من أجل تحقيق أهداف التحول الرقمي.
٩	ضعيفة	٠,٦١٠	١,٥٥	٥١,٠	٢٦	٤٣,١	٢٢	٥,٩	٣	توفر الجامعة برامج حديثة لحماية للشبكات والبيانات الخاصة بسياسة التحول الرقمي.
٦	ضعيفة	٠,٦٥٣	١,٦٧	٤٣,١	٢٢	٤٧,١	٢٤	٩,٨	٥	تمتلك الجامعة/ الكلية بوابات الكترونية مناسبة لإدارة كافة المهام الكترونياً بما يتلاءم مع احتياجات التحول الرقمي.
٣	متوسطة	٠,٤٤٨	١,٨٠	٢١,٦	١١	٢٦,٥	٣٩	٢,٠	١	توفر الجامعة قنوات اتصال

										فعالة بين القيادات الأكاديمية بالجامعة وبين إدارات التحول الرقمي.	
١٢	ضعيفة	٠,٥٤١	١,٤٥	٥٦,٩	٢٩	٤١,٢	٢١	٢,٠	١	يوجد بالجامعة أساليب رقابية تكنولوجية على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق بأنشطة سياسة التحول الرقمي.	٣٣
	ضعيفة	٠,٦٢٤	١,٦٦								الوزن النسبي والانحراف المعياري للمحور ككل

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٢٢) في المرتبة الأولى من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وتنص على: " توفر الجامعة البنية التحتية المستقرة والأمنة التي ستساعد على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي". بمتوسط حسابي (١,٩٤)، ومعنى ذلك أن جامعة سوهاج توفى بنية تحتية مستقرة وآمنة بدرجة متوسطة يساعد على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي بدرجة متوسطة، وأنها تحتاج مزيداً من الاهتمام بالبنية التحتية.
- ٢- جاء في المرتبة الثانية من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٥) والتي تنص على: " تتم ميكنة جميع مهام وأنشطة الجامعة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل عملية الانتقال الي سياسة التحول الرقمي "، من حيث بمتوسط حسابي (١,٨٤)، وتفسير ذلك أنه يتم ميكنة المهام والأنشطة بجامعة سوهاج بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات بدرجة متوسطة، وأن الجامعة تحتاج مزيداً من الطرق التكنولوجية لميكنة كافة الأنشطة والمهام لتحقيق التحول الرقمي.
- ٣- وجاء في المرتبة الثالثة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٢) والتي تنص على: " توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة بين القيادات الأكاديمية بالجامعة وبين إدارات التحول الرقمي" من حيث بمتوسط حسابي (١,٨٠)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج توفر قنوات اتصال بين القيادات وإدارات التحول الرقمي بدرجة متوسطة، وأنها تحتاج مزيداً من قنوات الاتصال الفعالة.

٤- واحتلت المرتبة الرابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٢٦) ، والتي تنص على: "توفر الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن كل منتسبي الجامعة في شكل ملف رقمي" من حيث بمتوسط حسابي (١,٧٦) ، مما يُعني أن جامعة سوهاج توفر قاعدة بيانات ومعلومات عن منتسبي الجامعة في ملفات رقمية بدرجة متوسطة بما يؤثر على تحقيق التحول الرقمي.

٥- وجاءت العبارة رقم (٢٩) في المرتبة الخامسة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: " توفر الجامعة/ الكلية شبكات اتصال سلكية ولاسلكية (هوائي Wi- Fi) فائقة السرعة للقيادات من أجل تحقيق أهداف التحول الرقمي. " ، وبمتوسط حسابي (١,٧٣)، وذلك يُعني أنه يتوفر بالجامعة والكليات شبكات سلكية ولاسلكية بدرجة متوسطة لا تحقق أهداف التحول الرقمي.

٦- كما جاء في المرتبة السادسة العبارة رقم (٣١) من حيث التحقق بدرجة ضعيفة، ونصت على: "تمتلك الجامعة/ الكلية بوابات الكترونية مناسبة لإدارة كافة المهام الكترونياً بما يتلاءم مع احتياجات التحول الرقمي " بمتوسط حسابي (١,٦٧) ، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تكتلك بوابات الكترونية لإدارة المهام الكترونياً بدرجة ضعيفة لا تتلاءم واحتياجات التحول الرقمي.

٧- وأيضاً جاء في المرتبة السابعة العبارة رقم (٢٤) من حيث التحقق بدرجة ضعيفة وتنص على: " البنية التحتية التكنولوجية للجامعة مناسبة لتطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة. " ، بمتوسط حسابي (١,٥٩) ، وانحراف معياري (٠,٦٠٦) ويُعني ذلك ضعف البنية التحتية التكنولوجية لجامعة سوهاج، وعدم مnasبتها لتطبيق التحول الرقمي، مما يؤثر على تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بها.

٨- وجاءت العبارة رقم (٢٣) في المرتبة الثامنة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة ونصت على: " تمتلك الجامعة منظومة جيدة للبيانات والمعلومات تساعدها في تطوير الأداء الاستراتيجي من خلال التحول الرقمي. " ، وكان المتوسط الحسابي (١,٥٩) ، وانحراف معياري (٠,٧٢٦) وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تمتلك منظومة بيانات ومعلومات

ضعيفة لا تساعد في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية من خلال التحول الرقمي.

٩- وجاءت العبارة رقم (٣٠) في المرتبة التاسعة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة ونصت على: " توفر الجامعة برامج حديثة لحماية للشبكات والبيانات الخاصة بسياسة التحول الرقمي. "، بمتوسط حسابي (١,٥٥)، مما يُعني، ضعف توفر برامج الحماية الحديثة للشبكات والبيانات الخاصة بسياسة التحول الرقمي، مما يؤثر على تحقيق التحول الرقمي بالجامعة.

١٠- وجاء في المرتبة العاشرة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة العبارة رقم (٢٨)، والتي تنص على: " تقوم الجامعة بتحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في التحول الرقمي لتواكب أحدث التقنيات العالمية "، بمتوسط حسابي (١,٥٣)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تقوم بتحديث الأجهزة الإلكترونية لمواكبة أحدث التقنيات العالمية بدرجة ضعيفة لا تحقق التحول الرقمي.

١١- كما جاء في المرتبة الحادية عشر من حيث التحقق بدرجة ضعيفة العبارة رقم (٢٧)، والتي تنص على: " يتوفر لدى الجامعة/ الكلية نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته بما يسهل الانتقال الي سياسة التحول الرقمي "، بمتوسط حسابي (١,٥١)، وتفسير ذلك ضعف توفر نظام المعلومات الإداري الذي يساعد على تنظيم العمل ودقته بما يصعب معه الانتقال إلى سياسة التحول الرقمي، ويؤثر على تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.

١٢- وأخيرًا جاء في المرتبة الثانية عشر من حيث التحقق بدرجة ضعيفة العبارة رقم (٣٣)، والتي تنص على: " يوجد بالجامعة أساليب رقابية تكنولوجية على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق بأنشطة التحول الرقمي "، بمتوسط حسابي (١,٤٥)، وتفسير ذلك ضعف توفر أساليب الرقابة التكنولوجية على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة، بما يؤثر سلبيًا على تحقيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

جدول رقم (٧)

المحور الرابع: تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج

م	العبارة	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة ضعيفة		الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٣٤	تعمل الجامعة على توفير التقنيات الرقمية الحديثة اللازمة لتطبيق سياسة التحول الرقمي بالجامعة.	٩,٨	٥	٨٠,٤	٤١	٩,٨	٥	٢,٠٠	٠,٤٤٧	متوسطة	٣
٣٥	تستخدم القيادات الأكاديمية الأساليب والتقنيات الحديثة بغرض تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي.	١١,٨	٦	٧٨,٤	٤٠	٩,٨	٥	٢,٠٢	٠,٤٦٩	متوسطة	١
٣٦	تعمل القيادات الأكاديمية بكلياتها على تحويل مصادر المعلومات المتاحة من وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية لتطبيق سياسة التحول الرقمي.	١١,٨	٦	٥٦,٩	٢٩	٣١,٤	١٦	١,٨٠	٠,٦٣٣	متوسطة	٤
٣٧	توفر الجامعة مجموعة من الفنيين المتخصصين في متابعة وتحديث التقنيات المختلفة التي تستخدم في التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية.	١٣,٧	٧	٤٧,١	٢٤	٣٩,٢	٢٠	١,٧٥	٠,٦٨٨	متوسطة	٥
٣٨	تقوم الجامعة بحدوث البرمجيات والتطبيقات	٢,٠	١	٤٧,١	٢٤	٥١,٠	٢٦	١,٥١	٠,٥١٦	ضعيفة	٦

										المستخدمة في التحول الرقمي لتواكب أحدث التقنيات الإقليمية والعالمية.	
٢	متوسطة	٠,١٤٠	١,٩٨	٢,٠	١	٩٨	٥٠	-	-	تتوفر الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية المتاحة باستمرار، والتي تستخدم في التحول الرقمي للقيادات الأكاديمية.	٣٩
الوزن النسبي والانحراف المعياري للمحور ككل											
	متوسطة	٠,٤٨٢	١,٨٤								

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٣٥) في المرتبة الأولى من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وتنص على: "تستخدم القيادات الأكاديمية الأساليب والتقنيات الحديثة بغرض تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي. " بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، ومعنى ذلك أن القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج تستخدم الأساليب التقنية الحديثة لتبسيط وتحسين الأعمال الإدارية بدرجة متوسطة لا تتناسب ومتطلبات التحول الرقمي.
- ٢- جاء في المرتبة الثانية من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٩) والتي تنص على: "تتوفر الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية المتاحة باستمرار، والتي تستخدم في التحول الرقمي للقيادات الأكاديمية."، من حيث بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وانحراف معياري (٠,١٤٠) ويعني ذلك أنه تتوفر الصيانة للأجهزة والمعدات التكنولوجية التي تُستخدم في التحول الرقمي للقيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة وغير دورية، ويحتاج ذلك مزيداً من الاهتمام والصيانة الدورية.
- ٣- وجاء في المرتبة الثالثة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٤) والتي تنص على: "تعمل الجامعة على توفير التقنيات الرقمية الحديثة اللازمة لتطبيق سياسة التحول الرقمي بالجامعة. " من حيث بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، وانحراف معياري (٠,٤٤٧)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج يتوفر بها تقنيات رقمية حديثة بدرجة متوسطة لا تتناسب وتطبيق سياسة التحول الرقمي بها.

- ٤- واحتلت المرتبة الرابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٣٦)، والتي تنص على: "تعمل القيادات الأكاديمية بكلياتها على تحويل مصادر المعلومات المتاحة من وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية لتطبيق سياسة التحول الرقمي"، بمتوسط حسابي (١,٨٠)، مما يُعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج تعمل على تحويل مصادر المعلومات المتاحة من وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية بدرجة متوسطة تحتاج مزيداً من الدعم والتحسين لتطبيق سياسة التحول الرقمي.
- ٥- وجاءت العبارة رقم (٣٧) في المرتبة الخامسة من حيث التحقق بدرجة متوسطة، ونصت على: "توفر الجامعة مجموعة من الفنيين المتخصصين في متابعة وتحديث التقنيات المختلفة التي تستخدم في التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية".، وبمتوسط حسابي (١,٧٥)، وذلك يُعني أن جامعة سوهاج توفر مجموعة من الفنيين المتخصصين في متابعة وتحديث التقنيات المختلفة التي تستخدم في التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة وأنها تحتاج مزيداً من الفنيين والمتخصصين.
- ٦- كما جاء في المرتبة السادسة العبارة رقم (٣٨) من حيث التحقق بدرجة ضعيفة، ونصت على: "تقوم الجامعة بتحديث البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في التحول الرقمي لتواكب أحدث التقنيات الإقليمية والعالمية". بمتوسط حسابي (١,٥١)، ويعني ذلك ضعف تحديث البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في التحول الرقمي لتواكب أحدث التقنيات الإقليمية والعالمية بجامعة سوهاج، وذلك لا يحقق التحول الرقمي ويؤثر سلباً في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها

جدول رقم (٨)

المحور الخامس: متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة

م	العبارات	يتحقق بدرجة كبيرة		يتحقق بدرجة متوسطة		يتحقق بدرجة ضعيفة		متوسط حسابي	انحراف معياري	درجة التحقق	الترتيب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد				
٤٠	تقوم الجامعة بوضع دليل إجرائي يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.	٩,٨	٥	٤١,٢	٢١	٤٩,٠	٢٥	١,٦١	٠,٦٦ ٦	ضعيفة	٧
٤١	تعمل الجامعة على تعزيز المهارات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية على اختلاف ودرجاتهم الوظيفية بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي.	٥,٩	٣	٨٨,٢	٤٥	٥,٩	٣	٢,٠٠	٠,٣٤ ٦	متوسطة	١
٤٢	تهتم الجامعة بوضع وإيجاد السياسات واللوائح اللازمة لتحفيز وتسريع التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي.	٧,٨	٤	٨٠,٤	٤١	١١,٨	٦	١,٩٦	٠,٤٤ ٥	متوسطة	٢
٤٣	تضع الجامعة سياسات وأنظمة مناسبة تحافظ على أمن	٧,٨	٤	٦٦,٧	٣٤	٢٥,٥	١٣	١,٨٢	٠,٥٥ ٥	متوسطة	٣

										المعلومات وتحسي خصوصية المستخدم القيادات الأكاديمية بالجامعة.
٤	متوسط ٥	٠,٦١ ٠	١,٧١	٣٧,٣	١٩	٥٤,٩	٢٨	٧,٨	٤	تقوم الجامعة بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع الأطراف الخارجية التي تدعم التحول الرقمي في كافة الخدمات.
٦	ضعيفة	٠,٥٢ ٨	١,٦٣	٣٩,٢	٢٠	٥٨,٨	٣٠	٢,٠	١	تتوفر الموارد المالية اللازمة لمشروع التحول الرقمي وفقاً للخطة الاستراتيجية للجامعة.
٨	ضعيفة	٠,٦٣ ٨	١,٥٩	٤٩,٠	٢٥	٤٣,١	٢٢	٧,٨	٤	توفر الجامعة نظم تحفيز (مادي ومعنوي ولوجستي) للعاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم.
٦	ضعيفة	٠,٥٢ ٨	١,٦٣	٣٩,٢	٢٠	٥٨,٨	٣٠	٢,٠	١	تقوم الجامعة باستقطاب عددًا من الكفاءات الرقمية وفقاً للخطة التي قامت بها لتطويرها مع تقييم الخطة باستمرار بغرض تحسين أدائهم الاستراتيجي.
٥	ضعيفة	٠,٦٥ ٣	١,٦٧	٤٣,١	٢٢	٤٧,١	٢٤	٩,٨	٥	يتوفر بالجامعة كوادر بشرية كافية تمتلك

مهارات التحول الرقمي وقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية المختلفة.									
الوزن النسبي والانحراف المعياري للمحور ككل	١,٧٣	٠,٥٥	متوسط	٥					

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- ١- جاءت العبارة رقم (٤١) في المرتبة الأولى من حيث التحقق بدرجة متوسطة، وتنص على: "تعمل الجامعة على تعزيز المهارات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية على اختلاف ودرجاتهم الوظيفية بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي". بمتوسط حسابي (٢,٠٠)، ومعنى ذلك أن جامعة سوهاج تعمل على تعزيز المهارات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بها بدرجة متوسطة، تحتاج مزيداً من التحسين والاهتمام والتعزيز.
- ٢- جاء في المرتبة الثانية من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٤٢) والتي تنص على: "تهتم الجامعة بوضع وإيجاد السياسات واللوائح اللازمة لتحفيز وتسريع التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي". بمتوسط حسابي (١,٩٦)، ويعني ذلك أن جامعة سوهاج تهتم بوضع وإيجاد السياسات واللوائح لتحفيز وتسريع التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة، لا تتناسب وتطوير الأداء الاستراتيجي لديهم، ويحتاج ذلك مزيداً من الاهتمام والتحسين.
- ٣- وجاء في المرتبة الثالثة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٤٣) والتي تنص على: "تضع الجامعة سياسات وأنظمة مناسبة تحافظ على أمن المعلومات وتحمي خصوصية المستخدم من القيادات الأكاديمية بالجامعة". بمتوسط حسابي (١,٨٢)، وتفسير ذلك أن جامعة سوهاج تضع سياسات وأنظمة للمحافظة على أمن المعلومات وحماية خصوصية المستخدم من القيادات الأكاديمية بدرجة متوسطة وغير كافية لحماية هذه المعلومات، وأنها تحتاج مزيداً من الأنظمة والسياسات القوية والفعالة.
- ٤- واحتلت المرتبة الرابعة من حيث التحقق بدرجة متوسطة العبارة رقم (٤٤)، والتي تنص على: "تقوم الجامعة بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع الأطراف الخارجية التي تدعم التحول الرقمي في كافة الخدمات". بمتوسط حسابي (١,٧١)، مما يعني أن جامعة

سوهاج تقوم بتوقيع عقود شراكة مع الأطراف الخارجية التي تدعم التحول الرقمي بدرجة متوسطة تحتاج مزيداً من المشاركة المجتمعية وتوقيع المزيد من عقود الشراكة مع مختلف مؤسسات الدولة.

٥- وجاءت العبارة رقم (٤٨) في المرتبة الخامسة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة، ونصت على: "يتوفر بالجامعة كوادر بشرية كافية تمتلك مهارات التحول الرقمي وقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية المختلفة.."، وبمتوسط حسابي (١,٦٧)، وذلك يُعني ضعف توفر الكوادر البشرية الكافية التي تمتلك مهارات التحول وقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية المختلفة بجامعة سوهاج.

٦- كما جاء في المرتبة السادسة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة العبارتان رقم (٤٥)، (٤٧) على التوالي، وقد نصتا على: "تتوفر الموارد المالية اللازمة لمشروع التحول الرقمي وفقاً للخطة الاستراتيجية للجامعة"، "تقوم الجامعة باستقطاب عدداً من الكفاءات الرقمية وفقاً للخطة التي قامت بها لتطويرها مع تقييم الخطة باستمرار بغرض تحسين أدائهم الاستراتيجي"، بنفس المتوسط الحسابي (١,٦٣)، ونفس الانحراف المعياري (٠,٥٢٨)، وتفسير ذلك هو ضعف توفر الموارد المالية لمشروع التحول الرقمي بجامعة سوهاج، وكذلك ضعف استقطاب الجامعة لعدد من الكفاءات الرقمية لتطوير الجامعة، وضعف تقييم الخطة باستمرار بغرض تحسين الأداء الاستراتيجي.

٧- وأيضاً جاء في المرتبة السابعة العبارة رقم (٤٠) من حيث التحقق بدرجة ضعيفة، وتنص على: "تقوم الجامعة بوضع دليل إجرائي يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية"، بمتوسط حسابي (١,٦١)، ويعني ذلك عدم وجود دليل إجرائي يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

٨- وجاءت العبارة رقم (٤٦) في المرتبة الثامنة من حيث التحقق بدرجة ضعيفة، ونصت على: "توفر الجامعة نظم تحفيز (مادي ومعنوي ولوجستي) للعاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم"، وكان المتوسط الحسابي (١,٥٩)، وتفسير ذلك هو ضعف توفر نظم التحفيز المادي والمعنوي واللوجستي للعاملين المتميزين على زيادة جهودهم

وتطوير أدائهم بجامعة سوهاج، ويعد ذلك تحديًا رئيسًا يعوق تحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج.

جدول رقم (٩)
نتائج محاور الدراسة

م	المحور	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي	١,٩٢	٠,٥٦٨	متوسطة	٢
٢	تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة.	٢,٠٣	٠,٤٩٧	متوسطة	١
٣	البنية التحتية اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية للتحول الرقمي	١,٦٦	٠,٦٢٤	ضعيفة	٥
٤	تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج	١,٨٤	٠,٤٨٢	متوسطة	٣
٥	متطلبات تطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.	١,٧٣	٠,٥٥٢	متوسطة	٤

٢- استخلاص نتائج الدراسة

توصلت نتائج الدراسة إلى التعرف على دور التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وتوصلت إلى أن بعض الأدوار متحققة بدرجة متوسطة وبعضها متحقق بدرجة ضعيفة، ويمكن ترتيب هذه الأدوار من الأقوى في درجة التحقق إلى الأضعف في درجة التحقق من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبانة كالتالي:

أولاً: أدوار متحققة بدرجة متوسطة وتتمثل في التالي:

- ١- تعمل الجامعة على نشر ثقافة استخدام التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية تحقيقاً لتطوير الأداء الاستراتيجي بها.
- ٢- تقدم الجامعة للقيادات الأكاديمية بالجامعة دورات وبرامج تدريبية عن سياسة التحول الرقمي من خلال مركز تنمية القدرات بها.
- ٣- تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على استخدام التقنيات الحديثة للتحول الرقمي وفقاً لخطة محكمة يتم تطويرها باستمرار.

- ٤- توفر الجامعة خططاً مستمرة وحديثة لتدريب للقيادات الأكاديمية بها على مهارات استخدام التقنيات الحديثة التي تتناسب وتقنيات التحول الرقمي.
- ٥- تحظى عملية التخطيط الاستراتيجي باهتمام من قبل القيادات الأكاديمية في الجامعة باعتباره مدخلاً لتحقيق التحول الرقمي بما يساهم في تطوير الأداء الاستراتيجي.
- ٦- تتلاءم الأهداف الاستراتيجية الرئيسة والتنفيذية للجامعة في تحقيق توجهات الجامعة نحو تطبيق التحول الرقمي.
- ٧- تحرص الجامعة على تدريب القيادات الأكاديمية بها على حل المشكلات التي تواجههم عند استخدام الأجهزة والتقنيات التكنولوجية.
- ٨- تتبنى القيادات الأكاديمية خطط تنفيذية محددة للتحول الرقمي بها مسؤولية التنفيذ والجدول الزمني والتكلفة المالية ومؤشرات الأداء.
- ٩- تستخدم القيادات الأكاديمية الأساليب والتقنيات الحديثة بغرض تبسيط وتحسين الأعمال الإدارية بما يتناسب ومتطلبات التحول الرقمي.
- ١٠- تعمل الجامعة على تعزيز مهارات الرقمية لدى القيادات الأكاديمية على اختلاف درجاتهم الوظيفية بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي.
- ١١- تقوم الجامعة بتطوير قادة التحول الرقمي في كافة الكليات والإدارات والفروع بشكل يحقق التكامل في عملية التحول الرقمي وبما يضمن تطوير أداءهم الاستراتيجي.
- ١٢- تعمل الجامعة على توفير التقنيات الرقمية الحديثة اللازمة لتطبيق سياسة التحول الرقمي بالجامعة.
- ١٣- توفر الجامعة آليات دقيقة للمتابعة والتقييم لضمان تحقيقها للأهداف الاستراتيجية التي جاءت في الخطة الاستراتيجية للجامعة فيما يتعلق بالتحول الرقمي.
- ١٤- تتوفر الصيانة الدورية للأجهزة والمعدات التكنولوجية المتاحة باستمرار، والتي تستخدم في التحول الرقمي للقيادات الأكاديمية.
- ١٥- تقوم الجامعة بدراسة وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي للجامعة.
- ١٦- تهتم الجامعة بوضع وإيجاد السياسات واللوائح اللازمة لتحفيز وتسريع التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة بما يضمن تطوير أدائهم الاستراتيجي.

- ١٧- يوجد لدى الجامعة رؤية ورسالة استراتيجية واضحة المعالم تتناسب والتحول الرقمي وتسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.
- ١٨- تهتم الجامعة بتحقيق التوافق بين قدرات القيادات الأكاديمية بها وبين سياسة التحول الرقمي.
- ١٩- تعمل الجامعة على دراسة وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لها قبل الأخذ بسياسة التحول الرقمي.
- ٢٠- توفر الجامعة البنية التحتية المستقرة والأمنة التي ستساعد على تنفيذ استراتيجيات التحول الرقمي.
- ٢١- تساهم البرامج التدريبية على زيادة فهم القيادات الأكاديمية بالجامعة عن التحول الرقمي وكيفية تطبيقه لتطوير الأداء الاستراتيجي.
- ٢٢- تستعين الجامعة بخبراء متخصصين في التحول الرقمي لتدريب القيادات الأكاديمية بالجامعة على كيفية استخدام مهارات التحول الرقمي في تنفيذ أنشطتهم وأعمالهم المختلفة.
- ٢٣- تمتلك الجامعة خطة استراتيجية واضحة المعالم للتحول الرقمي بما يسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي.
- ٢٤- تتم ميكنة جميع مهام وأنشطة الجامعة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات من أجل تسهيل عملية الانتقال الي سياسة التحول الرقمي.
- ٢٥- تضع الجامعة سياسات وأنظمة مناسبة تحافظ على أمن المعلومات وتحمي خصوصية المستخدم من القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- ٢٦- توفر الجامعة قنوات اتصال فعالة بين القيادات الأكاديمية بالجامعة وبين إدارات التحول الرقمي.
- ٢٧- تعمل القيادات الأكاديمية بكلياتها على تحويل مصادر المعلومات المتاحة من وسائط تخزين تقليدية إلى صورة إلكترونية لتطبيق سياسة التحول الرقمي.
- ٢٨- توجد رقابة ومتابعة مستمرة بالجامعة لضمان استفادة القيادات الأكاديمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتطوير الأداء الاستراتيجي.

- ٢٩- تعتمد الجامعة على الأخذ بمدخل التخطيط الاستراتيجي الشامل طويل الأجل من اجل تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.
- ٣٠- توفر الجامعة قاعدة بيانات ومعلومات متكاملة عن كل منتسبي الجامعة في شكل ملف رقمي.
- ٣١- توفر الجامعة مجموعة من الفنيين المتخصصين في متابعة وتحديث التقنيات المختلفة التي تستخدم في التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية.
- ٣٢- تعمل الجامعة على استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية للقيادات الأكاديمية اللازمة للتحول الرقمي.
- ٣٣- توجد خطط فرعية لكل كلية / إدارة تنبثق من الخطة الاستراتيجية للجامعة خاصة بالتحول الرقمي فيها.
- ٣٤- توفر الجامعة/ الكلية شبكات اتصال سلكية ولاسلكية (هوائي Wi- Fi) فائقة السرعة للقيادات من أجل تحقيق أهداف التحول الرقمي.
- ٣٥- تقوم الجامعة بتوقيع العديد من عقود الشراكة مع الأطراف الخارجية التي تدعم التحول الرقمي في كتفة الخدمات.

ثانياً: أدوار متحققة بدرجة ضعيفة، وتتمثل في التالي:

- ١- ضعف امتلاك الجامعة/ الكلية بوابات الكترونية مناسبة لإدارة كافة المهام الكترونياً بما يتلاءم مع احتياجات التحول الرقمي.
- ٢- ضعف توفر الكوادر البشرية الكافية التي تمتلك مهارات التحول الرقمي والقادرة على التعامل مع التقنيات الرقمية المختلفة.
- ٣- قلة الموارد المالية اللازمة لمشروع التحول الرقمي وفقاً للخطة الاستراتيجية للجامعة.
- ٤- ضعف قدرة الجامعة على استقطاب عدداً من الكفاءات الرقمية وفقاً للخطة التي قامت بها لتطويرها مع ضعف تقييم الخطة باستمرار بغرض تحسين أدائها الاستراتيجي.
- ٥- عدم توفر دليل إجرائي يوضح كيفية تطبيق استراتيجيات التحول الرقمي التي تسهم في تطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية.
- ٦- ضعف البنية التحتية التكنولوجية للجامعة المناسبة لتطبيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة.

- ٧- ضعف نظم التحفيز (مادي ومعنوي ولوجستي) للعاملين على زيادة جهودهم وتطوير أدائهم.
- ٨- ضعف امتلاك الجامعة منظومة جيدة للبيانات والمعلومات تساعدها في تطوير الأداء الاستراتيجي من خلال التحول الرقمي.
- ٩- ضعف توفر البرامج الحديثة لحماية للشبكات والبيانات الخاصة بسياسة التحول الرقمي بالجامعة.
- ١٠- ضعف تحديث الأجهزة الإلكترونية المستخدمة في التحول الرقمي بالجامعة لتواكب أحدث التقنيات العالمية.
- ١١- ضعف توفر نظام معلومات إداري يساعد على تنظيم العمل ودقته بما يسهل الانتقال الي سياسة التحول الرقمي بالجامعة.
- ١٢- قلة تحديث البرمجيات والتطبيقات المستخدمة في التحول الرقمي بالجامعة لتواكب أحدث التقنيات الإقليمية والعالمية.
- ١٣- قصور الأساليب الرقابية التكنولوجية على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعة فيما يتعلق بأنشطة التحول الرقمي.
- "استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في الجامعات المصرية (جامعة سوهاج نموذجاً)"**

تمهيد

تأتي هذه الاستراتيجية المقترحة كمحاولة لتفعيل دور التحول الرقمي بما يساعد في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج، وذلك من خلال الاستفادة من الإطار النظري للدراسة، ومرورًا بنتائج الاستبانة التي تم تطبيقها على القيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج عن دور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.

أولاً: فلسفة الاستراتيجية المقترحة:

تقوم فلسفة هذه الاستراتيجية على ضرورة تفعيل دور التحول الرقمي بالجامعات المصرية لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها؛ حيث أن القيادات الأكاديمية هي المسئول الأول عن تطوير الجامعة ككل وقيادتها نحو التطور لتواكب التغيرات والمستجدات

التكنولوجية العالمية المتلاحقة، وتأتي جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، حيث أصبح التحول الرقمي يمثل معيارًا أساسيًا للحكم على نجاح الجامعات وجودة خدماتها. وتنطلق فلسفة الاستراتيجية المقترحة نتيجة للتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة والثورات الصناعية المتلاحقة وآخرها الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، وما أفرزته من تقنيات رقمية متعددة، وتأثير هذه التقنيات المباشر والكبير في تطوير الجامعات مما يفرض عليها ضرورة الاستعداد لها ومواجهتها بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يستدعي تفعيل دور التحول الرقمي بالجامعات بكفاءة، ومتابعة كافة التغيرات التكنولوجية العالمية ومواكبتها بكافة الطرائق والإجراءات التكنولوجية الحديثة، وذلك بتغيير الطرق التقليدية في كافة التعاملات والإجراءات والأعمال الإدارية والتعليمية، واستخدام الطرق التقنية في كافة التعاملات الخاصة بالقيادات الأكاديمية لتكون قادرة على مواكبة هذه المستجدات.

ثانياً: مصادر بناء الاستراتيجية المقترحة

اعتمد الباحثان في بناء الاستراتيجية المقترحة على عدة مصادر أساسية، يمكن إجمالها فيما يلي:

١- نتائج الإطار النظري للدراسة

من خلال عرض بعض أدبيات البحث التربوي ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، فقد توصل الباحثان إلى ضعف دور التحول الرقمي بالجامعات المصرية مقارنة بالجامعات العالمية، وضعف توفر متطلباته ومقوماته في الجامعات العربية بصفة عامة والجامعات المصرية خاصة، وأيضاً ضعف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

٢- نتائج الدراسات والأبحاث السابقة

تم الاطلاع على عديد من نتائج الدراسات والأبحاث السابقة الخاصة بمتغيرات البحث، وقد أكدت نتائج معظم الدراسات على ضعف التحول الرقمي بالجامعات العربية بصفة عامة، والجامعات المصرية خاصة، وأيضاً ضعف الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال نتائج تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة بجامعة سوهاج، أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن عدة نتائج، أهمها وجود قصور في البرامج التدريبية الخاصة باستخدام تقنيات ومهارات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة، ووجود قصور أيضاً في استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي، وضعف توفر متطلبات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة.

ثالثاً: أهداف الاستراتيجية المقترحة

توجد عدة أهداف للاستراتيجية المقترحة أهمها:

- ١- توضيح وحصر أهم أدوار التحول الرقمي بجامعة سوهاج لتطوير القيادات الأكاديمية بها.
- ٢- تحديد آليات لتحسين ودعم التحول الرقمي بجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.
- ٣- تحديد المهام والأدوار التي يجب أن يقوم بها المسؤولون عن التحول الرقمي بجامعة سوهاج.
- ٤- وضع خطوات مقننة وقابلة للتنفيذ لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.
- ٥- الوقوف على أهم المعوقات الموجودة بجامعة سوهاج والتي تعوق تحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.

رابعاً: خطوات بناء الاستراتيجية المقترحة

لبناء الاستراتيجية المقترحة وصياغتها تم اتباع الخطوات التالية:

- ١- تحديد أهم أدوار التحول الرقمي المتحققة وغير المتحققة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية في جامعة سوهاج بناءً على نتائج الدراسة الميدانية.
- ٢- تحديد العلاقة بين التحول الرقمي والأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

٣- تحديد أهم المعوقات التي تواجه تحقيق التحول الرقمي وتعوق تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج.

خامساً: منطلقات الاستراتيجية

تعتمد الاستراتيجية المقترحة على عدد من المنطلقات تمثلت فيما يلي:

١- المنطلقات الفكرية

- ظهور مصطلحات جديدة مثل: التحول الرقمي في التعليم، الميزة التنافسية، التخطيط الاستراتيجي في التعليم الجامعي.

- التوجه العالمي والدولي نحو تحقيق التحول الرقمي في كافة المؤسسات، خاصة الجامعات.

- التوجه العالمي والدولي القوي نحو تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالمؤسسات الجامعية

- التوجه الفكري المتنامي حول تحسين وتطوير التعليم الجامعي وضرورة وجود مقومات قوية للميزة التنافسية في التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي خاصة.

٢- منطلقات خاصة برؤية مصر ٢٠٣٠ في مجال التعليم الجامعي

يُعتبر التعليم بصفة عامة، والتعليم الجامعي خاصة شريكاً أساسياً في رؤية مصر ٢٠٣٠، كما أن التحول الرقمي لكافة المؤسسات توجه دولة في رؤية مصر ٢٠٣٠، حيث أصبح التحول الرقمي للجامعات ضرورة حتمية وفرضاً عليها، لذلك ينبغي على الجامعات السعي وبقوة مخطط لها لتحقيق التحول الرقمي في كافة أعمالها وأنشطتها الإدارية والتعليمية، والتي يقودها القيادات الأكاديمية بالجامعات، بما يحقق أكبر قيمة للتعليم الجامعي من خلال النقاط الإجرائية التالية:

- وضع خطة استراتيجية متكاملة مستقلة لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج.

- توفير متطلبات التحول الرقمي على مستوى الكليات المختلفة بالجامعة بما يسهم في تطوير القيادات الأكاديمية بهذه الكليات.

٣- منطلقات مستخلصة من الإطار النظري للدراسة

- التحول الرقمي ليس غاية في حد ذاته، ولكنه وسيلة لتحسين وتطوير التعليم الجامعي، والأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، ومواكبة التطورات العالمي التكنولوجية المتسارعة.

- اعتماد نظام مالي ومعنوي لمكافأة الجامعات التي تحقق أعلى مستوى في التحول الرقمي، من أجل تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية.
- العمل على تعزيز ثقافة التحول الرقمي بين جميع منتسبي الجامعة.

سادساً: المستفيدون من الاستراتيجية المقترحة

المستفيدون هم أصحاب المصلحة، والذين تعود عليهم المنفعة من تطبيق هذه الاستراتيجية، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، ويمكن تحديد الذين يمكن أن يستفيدوا من الاستراتيجية فينا يلي:

- وزارة التعليم العالي، متمثلة في مسؤولي التعليم الجامعي بالمجلس الأعلى للجامعات.
- وزارة الاتصالات. - المسؤولون عن الجامعة والكليات بجامعة سوهاج.
- الباحثون والدارسون في هذا المجال.

سابعاً: البناء الاستراتيجي للاستراتيجية المقترحة

١- نتائج الدراسة الميدانية ودراسة الوضع الراهن

يمكن إجمال الوضع الراهن لدور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج من خلال ما انتهت إليه الدراسة الميدانية من الأقوى إلى الأضعف كما يلي:

- ١- يتم تدريب القيادات الأكاديمية على استخدام تقنيات ومهارات التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
- ٢- يتم استخدام التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بما يتناسب مع التحول الرقمي بدرجة متوسطة.
- ٣- تتوفر تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بجامعة سوهاج بدرجة متوسطة.
- ٤- تتوفر متطلبات تطبيق التحول الرقمي البشرية والمالية لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بالجامعة بدرجة متوسطة.
- ٥- ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي لدى القيادات الأكاديمية لتطوير الأداء الاستراتيجي.

٢- صياغة الرؤية والرسالة

بعد نتائج الدراسة الميدانية، وكذلك نتائج التحليل البيئي للجامعة، يمكن للجامعة صياغة رؤية ورسالة لدور التحول الرقمي في تطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها، وذلك حتى يمكن تنظيم العمل وتوجيهه نحو تحقيق هذه الرؤية والرسالة.

أ- الرؤية: Vision

"تطمح جامعة سوهاج إلى تحقيق التحول الرقمي لجميع أعمالها وأنشطتها التعليمية والإدارية، وذلك لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها، في ضوء معايير المجلس الأعلى للجامعات للتحول الرقمي."

ب- الرسالة: Mission

"تسعى جامعة سوهاج إلى تحقيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها من خلال توفير البنية التحتية التكنولوجية المتطورة، وتوفير متطلبات تحقيق التحول الرقمي من أجهزة وتقنيات حديثة ومتطورة، وتدريب القيادات الأكاديمية على استخدام هذه الأجهزة والتقنيات بفعالية، وتوفير الدعم المالي الكافي لتحقيق التحول الرقمي بها، وذلك من خلال شراكة مجتمعية متميزة مع ذات العلاقة."

٣- صياغة الأهداف الاستراتيجية العامة والتنفيذية (الإجرائية)

الهدف الاستراتيجي العام الأول:

"صياغة خطة استراتيجية مستقلة لتحقيق التحول الرقمي في جامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها." ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف التنفيذية (الإجرائية) التالية:

- ١- نشر ثقافة التحول الرقمي بين جميع منتسبي الجامعة.
 - ٢- إجراء تحليل بيئي دقيق وشامل لكل مكونات جامعة سوهاج للتحول الرقمي.
 - ٣- وضع رؤية ورسالة معلنتان واضحتان وواقعتان تتناسبان ومتطلبات التحول الرقمي.
 - ٤- تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة والتنفيذية الخاصة بالتحول الرقمي لجامعة سوهاج.
 - ٥- تحديد أدوات التقييم والمتابعة للخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي بجامعة سوهاج.
- الهدف الاستراتيجي العام الثاني:

"توفير بيئة جامعية محفزة لتطبيق التحول الرقمي بكفاءة وكفاية عالية" ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف التنفيذية (الإجرائية) التالية:

- ١- تحديث بعض القوانين واللوائح التي تعيق استخدام التحول الرقمي في العمل.
 - ٢- تطوير خبرات القيادات الأكاديمية، وكفاءاتهم، ومهاراتهم، وتوظيف التحول الرقمي لتحقيق أداء استراتيجي متكامل.
 - ٣- توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة في مجالات أداؤها المختلفة.
 - ٤- امتلاك الشبكات والمعامل والسيرفرات اللازمة للتطبيق الصحيح للتحول الرقمي
- الهدف الاستراتيجي العام الثالث:

"توفير بنية تحتية تكنولوجية متكاملة الأركان لتحقيق التحول الرقمي بجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها." ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف التنفيذية التالية:

- ١- توفير بنية تحتية مادية ملائمة لتحقيق التحول الرقمي لجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.
 - ٢- توفير بنية تحتية تقنية تتناسب وتحقيق التحول الرقمي لجامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.
 - ٣- توفير بنية تحتية برمجية حديثة ومتطورة تتناسب وتحقيق التحول الرقمي لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها.
- الهدف الاستراتيجي العام الرابع:

"توفير الموارد المالية اللازمة لأنشطة التحول الرقمي في جامعة سوهاج لتطوير الأداء الاستراتيجي للقيادات الأكاديمية بها."، ويندرج تحت هذا الهدف الأهداف التنفيذية (الإجرائية) التالية:

- ١- تخصيص بنود مالية كافية من ميزانية الجامعة لأنشطة التحول الرقمي لكل من الجامعة والكليات.
- ٢- استحداث مصادر تمويل إضافية لتوفير ودعم مشروعات وأنشطة التحول الرقمي بالجامعة.

المراجع

المراجع العربية

١. إبراهيم، لمياء إبراهيم الدسوقي (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية: الدوافع - المتطلبات - المعوقات"، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، مج (٩٩)، ع (٩٩)، ج (٢)، يوليو.
٢. إبراهيم، محمد زيدان، السيد، إكرامي جمال، الإمبابي، محمود (٢٠٢٣)، تحليل العلاقة بين نموذج الاداء الاستراتيجي وقيمة المنشأة في إطار المعيار المحاسبي المصري ٤١ القطاعات التشغيلية: دراسة حالة"، *المجلة العلمية للاداسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات*، مج (١٥)، ع (١)، مارس.
٣. إبراهيم، هاشم محمد هاشم حسن، عوض، محمد محمود عبد العليم (٢٠٢٢)، "أثر القيادة والإبداع على الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية بالتطبيق على وزارة الطيران المدني المصرية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس*، مج (١٣)، ع (١)، يناير.
٤. أبو النصر، حسن محمد، سليم، حسن مختار حسين، عبد الرحيم، محمد عباس محمد (٢٠٢٢)، "تصور مقترح لتطوير أداء القيادات الإدارية بجامعة الأزهر في ضوء بعض معايير الجودة والاعتماد"، *مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر*، ع (١٩٤)، ج (٤).
٥. أبو زيد، خالد بشير، أبو عائشة، سالم علي (٢٠٢٢)، "التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية". *مجلة المعرفة. كلية التجارة، جامعة الزيتونة*، ع (١٥)، مارس.
٦. أغالي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل صبحي (٢٠٠٩)، *الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل*، عمان: دار وائل للنشر.

٧. امين، مصطفى أحمد (٢٠١٨)، "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة"، **مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الخامسة، ع (١٩)،** سبتمبر
٨. البربري، محمد أحمد عوض، الفواخري، محمد الصغير منصور، إبراهيم، عرفة غنيم محمد (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي ومتطلبات تدويل مؤسسات التعليم العالي في مصر وفنلندا: دراسة مقارنة"، **مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية. كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١٢)،** يوليو.
٩. بسيوني، أمال ضيف (٢٠٢٢)، "دور التحول الرقمي في مواجهة جائحة كورونا: الأبعاد- التحديات- رؤية مستقبلية وتجارب ناجحة"، **مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة، جامعة طنطا، ع خاص،** مايو.
١٠. البغلي، فاروق محمد مرضي، الخوالدة، خلدون (٢٠٢١)، "أثر البراعة التنظيمية على الأداء الاستراتيجي في شركة زين العراق للاتصالات"، **مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث الإدارية، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، مج (٦)، ع (١).**
١١. بكري، أسماء مبارك إبراهيم (٢٠٢٢)، "دور تطبيق التحول الرقمي في ترشيد تكاليف الخدمات المصرفية في البنوك التجارية المصرية"، **المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة. جامعة السادات، مج (١٣)، ع (٢)،** مارس.
١٢. البلداوي، شاكر عبد الكريم هادي (٢٠٢٣)، "التكامل بين بطاقة العلامات المتوازنة وإدارة القيمة الإجمالية لتقويم الأداء الاستراتيجي المستدام: أنموذج مقترح"، **مجلة الدراسات المستدامة، الجمعية العلمية للدراسات التربوية المستدامة، العراق، مج (٥)،** ملحق .

١٣. تهامي، جمعة سعيد (٢٠٢١)، "دراسة تحليلية لمقاييس تميز الأداء الاستراتيجي في الجامعات"، *المجلة التربوية*، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (٩١)، ع (٩١) ج (٦).

١٤. الجواد، هيسم صالح عبد (٢٠١٨)، "معوقات تطبيق التحول الرقمي بالاتحاد المصري لكرة القدم في ضوء محددات الاتحاد الدولي"، *مجلة أسيوط لعلوم زفنون التربية الرياضية*، كلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، ع (٤٧)، ج (٤)، نوفمبر. ١٥. الجيار، سهير علي (٢٠١٨)، "القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية". المؤتمر العلمي الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية: *نظم التعليم ومجتمع المعرفة (الصفحات ٢٢٩ - ٢٥٧)*، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.

١٦. حماد، محمد محمود محمد (٢٠٢٠)، "دور التحول الرقمي في تطوير أداء العاملين: دراسة ميدانية على الشركة المصرية لتجارة الأدوية"، *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية*، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مج (٧)، ع (٢)، ديسمبر.

١٧. الحمالي، راشد بن محمد، العربي، هشام يوسف (٢٠١٣)، "معوقات التخطيط الاستراتيجي وسبل التغلب عليها من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية بجامعة حائل"، *مجلة الثقافة والتنمية*، جمعية الثقافة من أجل التنمية، مج (١٤)، ع (٧١).

١٨. ديوان، الشيماء فاروق، (٢٠٢٠)، "المناهج الدراسية في ظل التحول الرقمي والتنمية المستدامة وتحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠"، *مجلة دراسات التعليم الجامعي*، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٤٩)، أكتوبر.

١٩. رجب، إسماعيل محمد أحمد محمد (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته"، *مجلة العلوم التربوية*. كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، ع (٥٠)، يناير.

٢٠. رشيد، صالح عبد الرضا، جلاب، إحسان دهش (٢٠٠٨)، الإدارة الاستراتيجية - مدخل متكامل، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢١. رضوان، عبد الرحمن أبو المجد (٢٠١٩)، "الثقافة المعلوماتية لدى معلمي المرحلة الثانوية في ضوء التحول نحو التعليم الرقمي: دراسة ميدانية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣٠)، ع (١١٧)، يناير.
٢٢. رضوان، علاء فرج حسن (٢٠١٩)، "دور رأس المال الفكري في تحسين مستوى أداء الجامعات المصرية: دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، السنة السادسة، ع (٢)، أبريل.
٢٣. زاهر، ضياء الدين محمد، ندا، فايزة رضا سيد (٢٠١٨)، "دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات: دراسة تحليلية نقدية"، مجلة مستقبل التربية العربي، المركز العربي للتعليم والتنمية، مج (٢٥)، ع (١١١)، مارس.
٢٤. زيدان، أمل (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات: جامعة الأزهر نموذجاً، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع ٧٥.
٢٥. سليم، عبد العزيز إبراهيم، أبو حلاوة، محمد السعيد عبد الجواد (٢٠١٧)، "فعالية برنامج تدريبي قائم على إدارة العقل لتحسين التميز الإداري لدى القيادات الإدارية بكلية التربية جامعة دمنهور"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج (١٧)، ع (٤).
٢٦. سويلم، محمد محمد (٢٠١٥)، "واقع ممارسة مراحل التخطيط الاستراتيجي بجامعة جازان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس: دراسة ميدانية"، مجلة التربية للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، مج (٢)، ع (١٦٢).
٢٧. شبيب، هدير علي عبد البديع، عبد الصادق، أسامة سعيد عبد، يوسف، مبارز، شعبان يوسف (٢٠٢١)، "نموذج مقترح لتقييم كفاءة الأداء الاستراتيجي باستخدام

نظام الذكاء الاصطناعي للمشروعات المتوسطة والصغيرة متناهية الصغر في مصر: دراسة تطبيقية"، **مجلة الدراسات المالية والتجارية**، كلية التجارة. جامعة بني سويف، ع (٣).

٢٨. الشريف، إيهاب منصور أحمد إبراهيم، شعبان، سعيد (٢٠٢٢). "أثر دعم الإدارة العليا على تحسين جودة الأداء المؤسسي: دراسة ميدانية بالتطبيق على جامعة القاهرة والمعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج (١٣)، ع (٢)، أبريل.

٢٩. الشمري، خالد بن أحمد معيوف (٢٠٢٠)، "تقييم الأداء الاستراتيجي في جامعة شقراء باستخدام بطاقات الأداء المتوازن "BSC" من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، **مجلة التربية**، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٨٧)، ج (٥)، يوليو.

٣٠. طولان، تهاني صالح ذكي، عطية، أحمد عوض محمد، جاد الرب، سيد محمد (٢٠٢١)، "أثر استشراف المستقبل ودوره في تعظيم الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد"، **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج (١٢)، ع (٤).

٣١. طولان، تهاني صالح ذكي، عطية، أحمد عوض محمد، جاد الرب، سيد محمد (٢٠٢١). "أثر عوامل الاستشراف (التوجه الاستراتيجي ونظم المعلومات الاستراتيجية) على تخطيط المسار الوظيفي وتمكين العاملين كآلية من آليات الأداء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية". **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية**، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، مج (١٢)، ع (٤).

٣٢. الظفيري، منصور مشاري سفاوح (٢٠٢٠)، "تطوير مهارات التخطيط الاستراتيجي لدى قيادات جامعة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز المؤسسي"، **مجلة الثقافة والتنمية**. **جمعية الثقافة من أجل التنمية**، السنة العشرون. ع (١٥٩)، ديسمبر.

٣٣. العارف، نادية (٢٠٠٩)، الإدارة الاستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة"، الإسكندرية: الدار الجامعية.
٣٤. عبد الرحمن، محمد السيد موسى (٢٠٢٠)، "تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية: من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، مج (٢٧)، ع (٣)، سبتمبر.
٣٥. عبد العزيز، إيمان محمود محمد (٢٠٢٢)، "متطلبات التحول الرقمي كآلية لتحقيق التميز المؤسسي بالجمعيات الأهلية"، مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، الجمعية العربية للتنمية البشرية والبيئية، مج ٩، ع (٢)، أبريل.
٣٦. عبد الله، أسماء أبو بكر صديق (٢٠٢٠)، "واقع تطبيق مبادئ القيادة ٣٦٠ درجة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية وعلاقتها بإدارة التميز"، مجلة كلية التربية. كلية التربية، جامعة بنها، مج (٣١) ع (١٢٣).
٣٧. عبد المنعم، حسين محمد عبدالمنعم (٢٠٢٢)، "خريطة استراتيجية مقترحة للأداء المتوازن كنموذج لتحسين الأداء الاستراتيجي للجامعات في خدمة المجتمع"، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر، ع (١٩٦)، الجزء ١، أكتوبر.
٣٨. العتيبي، تهاني مسعود عبد الله (٢٠٢٣)، "خريطة استراتيجية لتطوير أداء الإدارات العامة للمناطق التعليمية بدولة الكويت: دراسة مستقبلية"، مجلة الدراسات والبحوث التربوية، مركز العطاء للاستشارات التربوية، مج (٣) ع (٧). يناير.
٣٩. علام، ناهد محمد (٢٠٢٢)، "واقع التحول الرقمي للأرشيف ودوره في تطبيق الحكومة الإلكترونية في مصر"، مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات، كلية الآداب، جامعة القاهرة، ع (٢٨٨)، مارس.
٤٠. علي، عبير أحمد محمد (٢٠٢٢)، "تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (١٦)، ج (٢)، يناير.

٤١. عمر، الحسيني، أماني (٢٠٢٢)، "تحديات التحول الرقمي في التعليم بالجامعات المصرية ورؤى مستقبلية لتطوير سبل التعليم بها: بحث كيفي"، *المجلة المصرية لبحوث الإعلام، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، ع (٨٠)، مايو*.
٤٢. عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد (٢٠١٨)، "تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية"، *المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، جامعة بنها، مج (١). ع (١)، أبريل*.
٤٣. غازي، علي علي (٢٠٢٢)، "منظور استراتيجي مقترح لإدارة الأداء الأمني لمواجهة المخاطر والتحديات والتحديات المعاصرة لمصر الحديثة"، *مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٧٦)، مارس*.
٤٤. غنايم، ثابت (٢٠٢٢)، "التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠"، *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع (٢٦)، فبراير*.
٤٥. فتحي، وائل أحمد، أحمد، لمياء محمد، جابر، نعيمة حسن، عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠٢١)، "التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الارتقاء بالأداء التنافسي للموارد البشرية الأكاديمية بجامعة عين شمس"، *مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٤١)، نوفمبر*.
٤٦. فرغل، منصور بن سعد بن محمد (٢٠٢٢)، "واقع الأداء في الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة خلال سنوات الخطة الاستراتيجية الثانية للجامعة باستخدام مؤشرات الأداء: دراسة مقارنة"، *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٩٥، ع (٩٥)، مارس*.
٤٧. القشاش، نهى ممدوح (٢٠٢٠)، "أثر استخدام وسائل التواصل الاجتماعي على تنمية الأداء الاستراتيجي: دراسة ميدانية"، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مج (١١)، ع (٢)*.

٤٨. لوس، عفيفه فتحي رقله (٢٠٢٣)، التخطيط الاستراتيجي مدخلاً لتحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية لتحويلها إلى جامعات ذكية وتعزيز ميزتها التنافسية (جامعة سوهاج نموذجًا)، رسالة دكتوراه، كلية التربية. جامعة سوهاج.

٤٩. لوس، عفيفه فتحي رقله، هندي، عبد المعين سعد الدين، عباس، محمود السيد (٢٠٢٣)، "متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجًا"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (١٥)، ع (١٥)، ج (٢)، أبريل.

٥٠. لوس، عفيفه فتحي رقله، هندي، عبد المعين سعد الدين، عباس، محمود السيد (٢٠٢٣)، "مشروعات ونظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP" ودورها في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجًا"، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج (١٥)، ع (١٥)، ج (٢)، أبريل.

٥١. محمد، صباح سيد عبد الرحمن، زيدان، مراد صالح مراد، عبد الباقي، عزة نادي عبد الظاهر (٢٠٢٢)، "متطلبات تطبيق مدخل التخطيط الاستراتيجي لتطوير الأداء الإداري للموجهين الفنيين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الفيوم، ع (١٦)، ج (٩)، ديسمبر.

٥٢. محمد، سيد أحمد، (٢٠٢٠)، "قراءة في الملفات الاقتصادية والسياسية والأمنية: حلم مصر ٢٠٣٠ حكومة بلا أوراق التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري"، مجلة إدارة الأعمال، جمعية إدارة الأعمال العربية، ع (١٧٠)، سبتمبر.

٥٣. المطيري، نواف بندر شريدة علي نهار، وهدان، محمد علي محمد، البسطويسي، مروة أحمد عبد الرحمن (٢٠٢٢)، "دور آليات التحول الرقمي في تفعيل مدخل المراجعة على اساس المخاطر لتعزيز جودة عملية المراجعة"، المجلة العلمية

للدراستات والبحوث المالية والإدارية، كلية التجارة، جامعة مدينة السادات، مح (١٣)، ملحق. مارس.

٥٤. المغربي، عبد الفتاح (٢٠١٥)، الإدارة الاستراتيجية ومواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، القاهرة: مجموعة النيل للنشر والتوزيع.

٥٥. مكي، عادل محمد عبد المنعم، عليوة، أمل سمير عبد الله، محمد، محمد حامد فتحي، عبد الحفيظ، وليد رزق بدر (٢٠٢١)، "أثر تطبيق الرشاقة الاستراتيجية على زيادة فاعلية تميز الأداء الإداري لدى العاملين بمديرية الشباب والرياضة بأسوان"، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة المتخصصة، كلية التربية الرياضية، جامعة أسوان، مح، (١٠)، ع (٧)، مارس.

٥٦. منصور، محمد عبد الله محمد (٢٠٢٠). التحول الرقمي كآلية لتنمية رأس الما البشري بمؤسسات التعليم الجامعي، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية، ع ٥٤، ج ١. أبريل.

٥٧. نداء، فايزة رضا سيد علي، زاهر، محمد ضياء الدين، عبد العزيز، أحمد محمد (٢٠٢٢)، "دور القيادات الأكاديمية الجامعية في الارتقاء بالقدرة التنافسية للجامعات في مجتمع المعرفة: دراسة تحليلية نقدية"، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، ع (٢٤٣)، يناير.

٥٨. الهبدان، تغريد بنت عبد الله بن وهدان (٢٠٢١)، "دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية"، مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة أسيوط، مح (٣٧)، ع (١٢)، ديسمبر.

المراجع الأجنبية

59. Early, S (2014), "The Digital Transformation: Staying Competitive". IT Professional.IEE, No 16, Vol 16,
60. Elliot, Tiffany, Kay Marianne, & Laplante, Mary (2016). "Digital Transformation in Higher Education, How Content Management Technologies and Practices are Evolving in the Era Experience Management". **Digital Clarity Group**, Available at: <https://digitalclaritygroup.com/digital-transformation-in-higher-ed/>

61. Kapur, Ravi, Valborg Byfield ,Fioio Del frate, Mark Higgins, Sheila Jagannathan (2018),The Digital Transformation of Education ."University of Southampton Institutional Repository. University of Southampton ,Vol 15.
62. Keyes. Jessica (2005). "**Implementing the Balanced Scorecard**", New York: Auerbach Cations", Taylor & Francis Group.
63. Kumar, Nirmal (2016), "Digital Transformation and its impact on Human Resource Management ."IEEE International Conference on: Emerging Tecnologies and Innovative Business Practices for the Transformation of the Transformation of Societies (EmergiTech), Balaclava. Mauritius. 3-6 Aug: dio: 10.1109/Emergi Tech.
64. Limani, Ylber, Hajrizi, Edmond., Stapleton, Larry, & Retkoceri, Murat (2019). "Digital Transformation Readiness in Higher Education Institutions (HEI): The Case of Kosovo". IFAC (International Federation of Automatic Control).Hosting by Elsevier Ltd. All rights reserved, No (52). Vol (25). January.
65. Rogers, David (2016), **The Digital Transformation Playbook: Rethink your Business for the Digital Age**, New York: Colombia Business School Publishing.

