



جامعة سوهاج
المجلة التربوية



كلية التربية

تعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

إعداد

أ.م.د/ حنان البدرى كمال

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية – جامعة أسوان

تاريخ استلام البحث : ٤ يونيو ٢٠٢٥ م - تاريخ قبول النشر: ١٧ يونيو ٢٠٢٥ م

مستخلص البحث

اسم الباحثة: حنان البدرى كمال

عنوان البحث: تعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

هدف البحث الحالي إلى تعزيز القدرات الديناميكية بأبعادها (الاستشعار - التعلم - التكامل - إعادة التشكيل - التجديد والابتكار) على ضوء أبعاد الحوكمة الرقمية والتي تتمثل في: (المساءلة والمسؤولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية)، وذلك من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة أسوان.، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واعتمد البحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتمثلت عينة البحث في مجموعة قوامها (٧٧) عضو هيئة تدريس بالكلية، بهدف تحديد درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، وخلص البحث إلى التأكيد على أهمية مدخل الحوكمة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية الجامعة أسوان من وجهة نظر عينة البحث. كما توصل البحث إلى أن بعدي قدرة التكامل وقدرة إعادة التشكيل تتم ممارستهما - من وجهة نظر أفراد عينة البحث بدرجة متوسطة؛ حيث حصل هذان المحوران بكافة عباراتهما على متوسط حسابي قدره (2.24) يليه المحور الخاص بقدرة التجديد بمتوسط حسابي قدره (2.13) يليه المحور الخاص بقدرة التعلم بمتوسط حسابي قدره (1.90) وأخيراً بدرجة ضعيفة المحور الخاص بقدرة الاستشعار بمتوسط حسابي قدره (1.63).

وفي النهاية طرحت الباحثة مجموعة من الإجراءات المقترحة التي يمكن أن تفيد في تعزيز القدرة الديناميكية بكلية التربية جامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، من أهمها: ضرورة إنشاء وحدة لمتابعة ورصد التغيرات الأكاديمية والإدارية داخل كلية التربية،، تطوير أنظمة رقمية لتخصيص المسارات التعليمية وفق قدرات واحتياجات الطلاب ، تطوير نظام معلومات إداري وأكاديمي موحد يربط بين جميع إدارات الكلية والأقسام الأكاديمية، تفعيل وحدة "تواصل رقمي" مهمتها تنظيم المؤتمرات الرقمية والورش التشاركية مع الكليات والمؤسسات التربوية، إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية إلكترونياً عبر منصات مرنة تعتمد على الحوكمة الرقمية، تأسيس منصات رقمية متخصصة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمشروعات الطلابية والأكاديمية داخل كليات التربية.

الكلمات المفتاحية : القدرات الديناميكية -الحوكمة الرقمية - كلية التربية بأسوان

Research Abstract

Researcher: Hanan El-Badry Kamal

Title: Enhancing the Dynamic Capabilities of the Faculty of Education at Aswan University in Light of the Digital Governance Approach

The current research aimed to enhance dynamic capabilities, with their dimensions being: sensing, learning, integration, reconfiguration, renewal, and innovation, in light of the dimensions of digital governance, which include: digital accountability and responsibility, digital transparency, digital participation, and electronic auditing. This was from the perspective of faculty members at the Faculty of Education, Aswan University. The researcher adopted the descriptive approach and relied on a questionnaire as a tool for data collection. The research sample consisted of (77) faculty members at the college, with the aim of determining the extent to which the requirements for enhancing dynamic capabilities are available in light of the digital governance approach.

The research concluded by emphasizing the importance of the digital governance approach in enhancing dynamic capabilities at the Faculty of Education, Aswan University from the perspective of the study sample. The results showed that the dimensions of integration capability and reconfiguration capability were practiced, from the participants' viewpoint, to a medium degree, as these two axes obtained an arithmetic mean of (2.24). This was followed by the renewal capability axis with a mean of (2.13), then the learning capability axis with a mean of (1.90), and finally, to a low degree, the sensing capability axis with a mean of (1.63).

In conclusion, the researcher proposed a set of recommended procedures that could contribute to enhancing dynamic capability at the Faculty of Education, Aswan University in light of the digital governance approach. The most important of these include: establishing a unit for monitoring and tracking academic and administrative changes within the Faculty of Education, developing digital systems for allocating educational tracks according to students' abilities and needs, developing a unified administrative and academic information system linking all college departments and academic divisions, activating a "Digital Communication" unit responsible for organizing digital conferences and participatory workshops with other faculties and educational institutions, electronically restructuring academic and administrative processes through flexible platforms based on digital governance, and establishing specialized digital platforms to incubate innovative ideas, student projects, and academic initiatives within faculties of education.

Keywords: Dynamic Capabilities – Digital Governance – Faculties of Education at Aswan

الإطار العام للبحث

مقدمة:

شهد العالم في العقود الأخيرة العديد من التغيرات السياسية والاقتصادية والثقافية التي رافقت الثورة التكنولوجية الهائلة، والتي حولت عصر الثورة الصناعية إلى عصر التكنولوجيا الفائقة، والمعلومات المتدفقة، والمعارف العلمية المتقدمة، وقد أسهمت هذه التغيرات والتحولات في إحداث تغييرات جوهرية في الأساليب والأنماط الإدارية السائدة في مؤسساتها بشكل عام والمؤسسات التربوية بشكل خاص بوصفها النواة الرئيسية لبناء الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة السياق المعرفي والحضاري المتقدم.

وفي إطار هذه التغيرات والمستجدات التكنولوجية شهد قطاع التعليم العالي حراكاً هائلاً من أجل الحفاظ على البيئة التنافسية العالمية ومواكبة النمو المتسارع في هذا القطاع، وبرزت الحاجة الماسة إلى إدارة قائمة على التكنولوجيا، الأمر الذي دفع الجامعات، ولاسيما كليات التربية إلى تبني مفاهيم الحوكمة الرقمية بوصفها إطاراً معاصراً لإدارة عملياتها الأكاديمية والإدارية. وتؤكد الحوكمة الرقمية على توظيف تقنية المعلومات والاتصالات في تخطيط وتنفيذ ومتابعة البرامج والمشروعات والأنشطة المؤسسية، كما توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (ICT) العديد من التسهيلات والإمكانات للمسؤولين التربويين للقيام بمهامهم بكفاءة بما يسهم في تعزيز منظومة التعليم الجامعي من خلال التركيز على إدارة المعرفة وتيسير الوصول إلى البيانات والمعلومات (Muthuselvi & Ramaganesh, 2017).

وأصبح لزاماً على الجامعات أن تتبنى هذه التوجهات وتتجه نحو اتخاذ العديد من الإجراءات لضمان جودة البرامج الأكاديمية وجودة المخرجات وجودة الإجراءات لتحقيق التنافسية والتميز المؤسسي، حيث إن القدرة التنافسية وتعزيز الإنتاجية وتميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

وتبرز الحوكمة الرقمية كمدخل استراتيجي حديث لتطوير كليات التربية، حيث تتيح لهذه المؤسسات تطبيق نظم إدارية ذكية تعتمد على التكنولوجيا الرقمية في إدارة الموارد والبرامج الأكاديمية، من خلال مجموعة من السياسات والإجراءات والتقنيات التي تهدف إلى تحسين الأداء المؤسسي عبر تعزيز الشفافية، الكفاءة، واتخاذ القرارات المبنية على البيانات" (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣).

وتتمكن أهداف الحوكمة الرقمية في تحسين إدارة الموارد، ورفع جودة التعليم، وتمكين المؤسسات من الاستجابة السريعة لمتغيرات البيئة الخارجية (خلف ٢٠٢٤)، وتوفير الثقة بين كل من الطلاب، والعاملين، وأعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، وأداء الأعمال وفقاً للتشريعات والقوانين، مع ضمان المساءلة، ومشاركة كافة الأطراف ذات الصلة في اتخاذ القرارات؛ لرفع مستوى كفاءة الجامعات، وزيادة قدرتها على تحقيق أهدافها، وتحسين أدائها، لضمان جودة مخرجاتها (الدهشان، ٢٠٢٠، ص ٣١).

وتتبع حوكمة المؤسسات الجامعية من مفاهيم العدالة، والمساواة، والشفافية، والمشاركة، وإنفاذ القانون. كما تقوم أيضاً بدورٍ مؤثر في تحقيق التميز الجامعي، فضلاً عن كونها عاملاً إيجابياً بين إدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء. (Ibrahim et al., 2022, p. 58) وقد أظهرت التجارب العالمية أن المؤسسات التي تستخدم التكنولوجيا يمكنها تحسين أدائها الأكاديمي والإداري (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، ٢٠٢٠). وهذا يُثبت الحاجة إلى تغيير بيئة كليات التربية بما يتماشى مع التطلعات العالمية والمحلية.

في هذا الإطار، تمثل الحوكمة الرقمية أداةً فعالة لتعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسات الجامعية، ومنها كليات التربية، حيث تمكنها من رصد المتغيرات البيئية، واستيعاب المعارف الجديدة، وإعادة تصميم عملياتها بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. وأوضح (رحومة وأحمد ٢٠٢١) أن تفعيل الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية المصرية يعزز من اليقظة الاستراتيجية، كإحدى مكونات القدرات الديناميكية. كما أكد الشلبي وقذور (٢٠٢٣) أن دمج التكنولوجيا في الإدارة يعزز من قدرة المؤسسات -ومنها كليات التربية- على الابتكار، والتكيف السريع مع المتغيرات.

وتُعد القدرات التنظيمية الديناميكية من الإمكانيات الحيوية للمؤسسات الجامعية بما في ذلك كليات التربية في ظل البيئات المتقلبة، حيث تعتمد على مجموعة من العمليات الجوهرية مثل الاستشعار بالتغيرات والفرص والتهديدات البيئية، والتعلم المستمر من الخبرات والمواقف السابقة، والتكامل بين الموارد والإمكانيات المتاحة، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام المختلفة، بما يحقق التكافؤ مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويمكن المؤسسات الجامعية من التكيف السريع واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت الملائم (إبراهيم وعطا، ٢٠٢١).

كذلك تُعد إحدى الطُّرُق الأكثر فاعلية والتي يمكن للمؤسسات من خلالها التعامل مع الظروف المتغيرة هي تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية داخلها، إذ يُعد ذلك مصدراً مهماً لبناء

القدرة المؤسسية الفعالة للتعامل مع التحديات الحالية والمستقبلية، ومن ثم تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي. (Mohammadi, 2023, p.41)

وتبرز أهمية هذه القدرات في تمكين كليات التربية من تطوير المناهج، وتبني أساليب تدريس مبتكرة، وإعداد معلمين مؤهلين للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي (حمد والحولي، ٢٠٢٤)، كما تسهم هذه القدرات في دعم الأداء المؤسسي وتعزيز مرونة كليات التربية في مواجهة التحديات والمتغيرات المستجدة في بيئة التعليم العالي (علوان، ٢٠٢٤).

وتُعد كليات التربية من أهم المؤسسات الجامعية ذات الدور المحوري في إعداد وتأهيل المعلمين والقادة التربويين، بما يسهم في بناء أجيال قادرة على مواكبة متطلبات التنمية المستدامة والتغيرات المتسارعة في البيئة المحلية والعالمية. ولم تعد مهمة كليات التربية مقتصرة على إعداد معلم يمتلك معارف أكاديمية ومهارات تقليدية، بل أصبح لزاماً عليها أن تتبنى فلسفات تربوية حديثة، وتدمج تقنيات التعليم الرقمية في برامجها، وتوفر بيئة تعليمية مرنة قادرة على إنتاج المعرفة وتوليد الحلول المبتكرة للمشكلات المجتمعية. (جوهر وعيسى، ٢٠٢٣)

وتضم الجامعات الحكومية في مصر ٢٧ كلية تربية تابعة لقطاع الدراسات التربوية بالمجلس الأعلى للجامعات، وقد أولتها الدولة اهتماماً كبيراً من خلال مشروعات تطويرية، أبرزها مشروع تطوير كليات التربية ضمن خطة تحديث التعليم العالي. وفي ٢٠٢٣، أصدرت وزارة التعليم العالي لائحتين موحدين: الأولى لتنظيم إعداد المعلم بنظام الساعات المعتمدة وفقاً للمعايير الدولية ومهارات القرن الحادي والعشرين، والثانية خاصة بالدبلوم العامة، وتعتمد على جدارات تدريسية حديثة تدمج التفكير الناقد، الإبداع، التكنولوجيا، والمهارات الحياتية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٤، ص ١-٢).

وفي إطار دعم الحوكمة الرقمية بالكليات والجامعات المصرية، نفذت الدولة عددًا من المشروعات الكبرى لتطوير البيئة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، شملت مشروع شبكة الجامعات المصرية (Egyptian Universities Network EUN)، ومشروعات البنية الأساسية لشبكات المعلومات، وبرامج التدريب على تكنولوجيا المعلومات (ICT-Training)، فضلاً عن مشروع المكتبات الرقمية (Digital Libraries)، إلى جانب إنشاء بوابة إلكترونية لكل جامعة ولكل كلية داخلها، بما فيها كليات التربية، بهدف تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية رقمياً (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨).

كما اتخذت الحكومة المصرية خطوات فاعلة لتطبيق الحوكمة الرقمية بالجامعات، ومنها كليات التربية، بهدف توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في تحسين جودة التعليم ومواكبة متطلبات العصر الرقمي. وتجلت هذه الجهود في عدد من المشروعات والمنصات الرقمية التي تدعم أبعاد الحوكمة الرقمية عبر تحديث الإطار المؤسسي، وتطوير تقنيات التعليم، وإتاحة فرص التعلم مدى الحياة، مع التركيز على تطوير نظم وبرامج تعليمية تواكب التطورات العالمية (وزارة التعليم العالي، ٢٠١٨، ص ٨-١٠)؛ حيث توسعت في تبني المنصات التعليمية الرقمية دعمًا لجودة التعليم الجامعي وتحقيق متطلبات العصر الرقمي؛ وتأتي منصة **Thinqi** كأحدى المنصات المعتمدة وفق اتفاقية بين وزارة التعليم العالي وبنك المعرفة المصري، حيث تتيح تنظيم المقررات، وإدارة الفصول الافتراضية، والوصول إلى محتوى بنك المعرفة (مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفة، جامعة القاهرة، ص ١-١٠) كما تعتمد الجامعات المصرية نظام ابن الهيثم لإدارة شؤون الطلاب وتقديم الخدمات الإلكترونية (جامعة المنصورة، <https://sllatd.mans.edu.eg>). إضافة إلى ذلك، تنتشر منصات **Moodle & Canvas** لدعم التعلم غير المتزامن والأنشطة التفاعلية (جريدة الوطن، ٢٠٢٠). كما أطلقت وزارة التعليم العالي عددًا من المنصات الأخرى مثل **Microsoft & Blue Cloud** ومنصة **Smart CU** بجامعة القاهرة، والتي تضم أنظمة متكاملة مثل **Blackboard** ونظم الامتحانات الإلكترونية (جريدة الوطن، ٢٠٢٠). فضلًا عن انتشار منصات **MOOCs** مثل **edX & Coursera & Udacity**، التي تتيح محتوى عالميًا مجانيًا أو منخفض التكلفة (جريدة الوطن، ٢٠٢٠).

كما اعتمد المجلس الأعلى للجامعات بالتعاون مع وحدة نظم المعلومات الإدارية (MIS) مجموعة من الأنظمة الإلكترونية الموحدة لتطبيقها بجميع كليات الجامعات الحكومية المصرية. ويأتي ذلك ضمن مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (ICTP)، الذي انطلق منذ عام ٢٠٠٦ بهدف تعزيز الحوكمة الرقمية وتحسين كفاءة العمل الإداري والأكاديمي بالجامعات وتشمل هذه الأنظمة:

- نظام الفاروق لإدارة الموارد البشرية: لإدارة بيانات العاملين إلكترونياً.
- نظام الأمين للمخازن والعهد: لمتابعة حركة المخازن والأصول داخل الجامعة.
- نظام الزهراء لإدارة المدن الجامعية: لتقديم طلبات السكن وإدارة شؤون المدن إلكترونياً.
- نظام زاد للتعلم الإلكتروني: لإدارة شؤون الطلاب، والكنترول الإلكتروني، وخدمات التعليم عن بعد.

• إلى جانب أنظمة الكنترول الإلكتروني، والتعليم الإلكتروني، ونظم الشبكات والبنية التحتية.

وتتكامل هذه الأنظمة مع بعضها البعض، وترتبط بقواعد بيانات مركزية على مستوى الجامعات المصرية، حيث يتم رفع التقارير والمخرجات إلى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، بما يدعم اتخاذ القرار وتحقيق الحوكمة الرشيدة (وزارة التعليم العالي، ٢٠٢٤)، وتجدر الإشارة إلى أن مستوى تفعيل واستخدام هذه الأنظمة قد يختلف من جامعة لأخرى وذلك على حسب البنية التكنولوجية التحتية ومدي جاهزية الموارد البشرية، كما أن تطبيق هذه الأنظمة يتباين بين الجامعات، وليس بالضرورة أن تكون جميع هذه الأنظمة مطبقة في كافة الجامعات المصرية.

وعلى صعيد كلية التربية بأسوان؛ فإن الكلية تسير على خطى جامعة أسوان، حيث قامت الجامعة بتطوير البنية الرقمية بشكل متكامل، فقامت بتحديث المكتبة الرقمية، والمستودع الرقمي، والنشر الإلكتروني، واستكمال وتطوير البنية التحتية لشبكة المعلومات، إلى جانب دعم وتطوير مركز المعلومات بأجهزة حماية البيانات، وتعزيز أمن الشبكات بمجموعة من الأنظمة المتقدمة، كما تم تفعيل ميكنة المعلومات الإدارية بالجامعة، والتحول إلى الاعتماد على البيانات الإلكترونية بدلاً من الورقية، مع التوظيف الفعال لتطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم استراتيجيات التعليم والتعلم، وفي هذا السياق، أنشأت الجامعة بوابة إلكترونية تقدم من خلالها مجموعة من الخدمات الإلكترونية للطلاب، وأعضاء هيئة التدريس، والعاملين، وامتدت هذه الخدمات لتشمل المجتمع المدني. كما أولت الجامعة اهتماماً ملحوظاً بتدريب أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم والعاملين على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (الموقع الإلكتروني لجامعة أسوان <https://aswu.edu.eg/>)

واستفادت كلية التربية من منظومة الخدمات الرقمية التي وفرتها الجامعة لكل كلياتها، حيث تتيح البوابة الإلكترونية للجامعة عددًا من الخدمات الرقمية المتنوعة سواء للطلاب أو أعضاء هيئة التدريس وطلاب الدراسات العليا. ومن أبرز هذه الخدمات: الدخول على مواقع أعضاء هيئة التدريس، ومركز النشر العلمي، ومنصات التعليم الإلكتروني مثل منصة الحسن بن الهيثم ومنصة زاد، إلى جانب حساب جامعة أسوان على بوابة الباحثين Research Gate، وقواعد البيانات العالمية مثل Scopus، واتحاد مكتبات الجامعات المصرية، وبنك المعرفة المصري، كما تتوفر خدمات إلكترونية للطلاب تشمل سداد المصروفات الدراسية إلكترونياً، والتقدم للسكن الجامعي عبر موقع الزهراء للمدن الجامعية، والدخول على موقع التنسيق الإلكتروني،

وتسجيل اختبارات القدرات للكليات. بالإضافة إلى ذلك، توفر الجامعة من خلال بوابتها نماذج واستمارات إلكترونية لطلاب المرحلة الجامعية وطلاب الدراسات العليا، مع إتاحة معلومات وافية عن البرامج الأكاديمية، واللوائح، والمقررات الدراسية، والقواعد العامة للدراسات العليا، إلى جانب إمكانية التسجيل الإلكتروني لطلاب الدراسات العليا عبر الموقع (الموقع الإلكتروني لكلية التربية بأسوان [/https://edu.aswu.edu.eg](https://edu.aswu.edu.eg))

وفي ضوء هذه الجهود التي تقوم بها الدولة، فإنها ستفرض على كليات التربية إعادة النظر في أدوارها التقليدية لتصبح مراكز للابتكار التربوي، وتتطلب هذه المرحلة من كليات التربية أن تكون محركات فعالة لتعزيز قدراتها الديناميكية، حيث تمكنها هذه القدرات من استشعار التغيرات في بيئة التعليم، واستيعاب المعارف والممارسات الجديدة، وإعادة هيكلة برامجها وخططها الأكاديمية بما يتناسب مع متطلبات العصر. ويسهم ذلك في تحسين جودة إعداد المعلم، ورفع كفاءة المخرجات التعليمية، وتعزيز قدرة الكليات على التكيف مع التحولات السريعة في السياسات والممارسات التربوية الحديثة، ومن خلال ذلك البحث حاولت الباحثة دراسة كيفية تعزيز القدرات الديناميكية لكليات التربية ومنها كلية التربية بأسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

مشكلة البحث:

تمثل القدرات الديناميكية الإطار الأمثل الذي يتيح للمؤسسات التعليمية القدرة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة باستمرار، إذ تُعد هذه القدرات بمثابة آليات تشغيلية تضمن استجابة الكليات لمتغيرات البيئة الخارجية، مع تعزيز استدامة الأداء الداخلي وتحقيق التنافسية في مجتمع معرفي عالمي.

ورغم هذه الأهمية، تشير المؤشرات الواقعية إلى وجود قصور في القدرات التنظيمية الديناميكية للجامعات بشكل عام، ولكليات التربية بشكل خاص. ويتجلى هذا القصور في عدة مظاهر، يتم عرضها فيما يلي:

١- مشكلات تتعلق بالقدرة على الاستشعار:

تُعد القدرة على الاستشعار مدخلاً أساسياً لأي نظام تعليمي ديناميكي، حيث تؤثر بشكل مباشر في دقة ومرونة الكليات في التعامل مع المتغيرات المستقبلية. وتعاني كليات التربية من ضعف في هذا البعد، نتيجة لقصور في أنظمة جمع البيانات وتحليل الاتجاهات، مما يحد من قدرتها على مواكبة متطلبات سوق العمل التربوي وتطوير المناهج (الطنطاوي، ٢٠٢١)، ورغم ما وفرتة الدولة من منصات تعليمية، إلا أن نقص التدريب على أدوات التحليل الاستراتيجي يضعف

من فاعلية استثمار هذه المنصات (العصامي، ٢٠٢١)، مما يؤكد الحاجة إلى تعزيز أنظمة المعلومات وتدريب الكوادر التعليمية.

وأشار (أحمد، ٢٠١٤، ص ٢٠) إلى افتقار العديد من القيادات الجامعية للمهارات اللازمة للاستشعار والتخطيط المستقبلي، إلى جانب نقص التدريب عليها. وأوضح إبراهيم وآخرون (٢٠١٩، ص ١٦٨) أن ضعف استخدام المنهجيات العلمية وصعوبات التمويل أثرت سلبًا على تحسين الخدمات الجامعية. مما أدى إلى تراجع قدرة الكليات على مواكبة التقدم التقني والمعرفي. ونتج عن ذلك انخفاض في جهود المشاركة في التطوير والابتكار.

2- مشكلات تتعلق بقدرة التعلم:

تُعد قدرة التعلم عنصرًا أساسيًا في استيعاب المعارف الحديثة وتطوير الكوادر الأكاديمية والإدارية، وتواجه كليات التربية تحديات كبيرة في هذا المجال، إذ تعاني من ضعف برامج التطوير المهني التي تحد من قدرة أعضاء هيئة التدريس على الاستفادة من التقنيات الحديثة (سليمان، ٢٠٢٣)، وعلى الرغم من البرامج التدريبية الحكومية المتاحة، فإن محدوديتها في الكم والنوعية تؤثر على فاعليتها، علاوة على ذلك، يُلاحظ ضعف استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الجامعية، مع غياب المناخ التنظيمي الداعم لذلك (هلل، ٢٠١٤) كما يظهر قصور في فهم وتطبيق إدارة المعرفة بشكل فعال، حيث يُعزى ذلك إلى ضعف الاتصال وعدم الكفاءة في تبادل المعلومات (السعيد، ٢٠١٥، ص ٢١٠). بالإضافة إلى غياب الاستثمار في الإنتاج المعرفي واتخاذ القرارات استنادًا إلى سياسات غير مرنة تعكس القوالب النمطية دون مراعاة للخصوصيات الاجتماعية والثقافية (الحايس، ٢٠١٤، ص ١٤).

كما يلاحظ غياب منظومات متكاملة لتوثيق التجارب الرقمية الناجحة داخل الكليات أو الاستفادة من تجارب كليات التربية الأخرى، مما يحد من بناء معرفة مؤسسية رقمية مستدامة تسهم في تحسين الأداء المؤسسي والتربوي، ويتضح من ذلك أن غياب التعلم التنظيمي المتكامل يقلل من قدرة كليات التربية على التكيف مع المتغيرات التقنية والبيداغوجية، مما يؤثر سلبًا على استجابتها لمتطلبات التحول الرقمي. ولا يمكن لأي كلية أن تحقق الاستفادة دون أن تعمل على ترسيخ ثقافة التعلم المستمر بين كوادرها الأكاديمية والإدارية.

٣- مشكلات تتعلق بقدرة التكامل:

يعد التكامل المؤسسي حجر الزاوية في إدارة المعرفة واتخاذ القرار الفعال داخل المؤسسات التعليمية. وغياب هذا التكامل يؤدي إلى ازدواجية البيانات وتأخير العمليات، وهو ما ينعكس سلباً على كفاءة الخدمات التعليمية والإدارية ويحد من استجابة الكلية للمستجدات. وفي هذا السياق تعاني كليات التربية من مشكلة واضحة في بعد التكامل، تتمثل في ضعف ربط الأنظمة الأكاديمية والإدارية، مما يؤدي إلى تكرار البيانات، وصعوبة التنسيق بين الأقسام المختلفة. ويترتب على ذلك وجود فجوات معلوماتية بين متخذي القرار، وغياب قاعدة بيانات موحدة تُمكن من الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب. هذا بالإضافة إلى محدودية أدوات التكامل الرقمي التي تسمح بالتفاعل الفوري بين مختلف الإدارات والأقسام الأكاديمية، مما ينعكس سلباً على جودة صنع القرار وسرعة تنفيذه (الدeshان، ٢٠٢٠) & (عبد العزيز، ٢٠٢٤).

كما أن غياب الربط بين أنظمة المكتبات الرقمية، ومنصات التعليم الإلكتروني، وإدارات شؤون الطلاب، يؤثر بشكل مباشر على سير العمليات الأكاديمية والإدارية. ونتيجة لذلك، تواجه الكليات صعوبات في تتبع أداء الطلاب، وتقييم جودة الخدمات المقدمة، وتحليل مؤشرات الأداء بصورة دقيقة (إبراهيم وعطا، ٢٠٢١).

ويوضح (عمري وآخرون، ٢٠٢٤) أن ضعف التكامل المؤسسي يُعد أحد العوائق الكبرى أمام تحقيق كفاءة تنظيمية شاملة في كليات التربية، خاصة في ظل الاعتماد المحدود على قواعد بيانات مركزية ومنصات موحدة لإدارة العمليات الأكاديمية.

٤- مشكلات تتعلق بقدرة إعادة التشكيل:

تُعَدُّ القدرة على إعادة التشكيل المؤسسي من الركائز الأساسية للتكيف الاستراتيجي لأي مؤسسة أكاديمية، خصوصاً في بيئة تتسم بالتغير السريع. فكلما تأخرت الكليات في تحديث بنيتها التنظيمية والأكاديمية، زادت الفجوة بينها وبين الاحتياجات المجتمعية والمعرفية الحديثة، مما يعيق تحسين جودة المخرجات الجامعية.

ومع ذلك، تواجه الكليات تحديات كبيرة في تحديث المناهج والبنية التحتية نتيجة نقص التمويل والبيروقراطية، ما يُعيق جهود الدولة في تحويل الكليات إلى مؤسسات تعلم مهنية تُواكب التطورات الرقمية والتكنولوجية. هذه التحديات تقلل من مرونة الكليات، كما أشار (الدeshان، ٢٠٢٠، ص ٤٣) إلى أن غياب مرونة الهياكل الإدارية في الجامعات المصرية يحد من قدرتها

على التكيف مع المتغيرات السريعة، مما يقلل من فرص تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويؤثر سلبًا على مواكبة التطورات الرقمية.

إضافة إلى ذلك، يظهر بطء في تبني خطط لإعادة تصميم العمليات الإدارية والأكاديمية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي. كما تعاني كليات التربية من مقاومة بعض القيادات الأكاديمية والإدارية تجاه التغيير الرقمي، في ظل غياب الحوافز والتشريعات الداعمة لهذه التحولات. ويزيد من حدة المشكلة عدم وجود خطط مرنة تسمح بإعادة هيكلة الأنظمة الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع بيئة العمل الرقمية، مما يقلل من قدرة الكلية على الاستجابة السريعة للتحولات الرقمية المتسارعة (عزازي وسليم، ٢٠٢٢، ص ٣١٠).

علاوة على ذلك، أشار (إبراهيم وعطا، ٢٠٢١) إلى أن كليات التربية تحتاج إلى تطوير استراتيجيات واضحة لإعادة تشكيل وحداتها الأكاديمية والإدارية، عبر إدخال تكنولوجيا المعلومات في إدارة المناهج، والبرامج التدريبية، والعمليات الإدارية والبحثية، بما يُمكنها من تحقيق التكيف المؤسسي السريع، وتحسين جودة الخدمات التعليمية.

٥ - مشكلات تتعلق بالقدرة على الابتكار والتجديد:

تُعدُّ من التحديات الرئيسية التي تواجه كليات التربية، حيث تفتقر هذه الكليات إلى ثقافة الابتكار في تطوير المناهج والتقنيات التعليمية. ويظهر ذلك في ضعف نشر ثقافة الإبداع، مما يعيق تحقيق رؤية مصر الرقمية في تعزيز التعليم المبتكر (عمري وآخرون، ٢٠٢٤؛ إبراهيم وعطا، ٢٠٢١).

وعلى الرغم من المبادرات الحكومية لدعم البحث العلمي، فإن نقص البيئة المحفزة يحد من قدرة الكليات على تحقيق الإبداع (عبد العظيم، ٢٠٢٤) لذا، فإن تعزيز البحث العلمي وتوفير بيئة داعمة يمثلان شرطًا أساسيًا للابتكار.

إضافة إلى ذلك، تفتقر الكليات إلى استراتيجيات واضحة لتعزيز الابتكار القائم على التكنولوجيا الرقمية، حيث تقتصر المبادرات الرقمية على تطوير بيئة التعليم الجامعي بشكل محدود، كما تعاني الكليات من نقص في الحوافز والمكافآت التي تشجع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على تقديم مبادرات ابتكارية، مما يؤدي إلى ضعف المبادرات الرقمية التي من شأنها تحسين الأداء الأكاديمي والإداري وتعزيز تنافسية الكليات في بيئة التعليم الرقمي (عمري وآخرون، ٢٠٢٤، ص ٤٠-٤١).

وفي سياق محاولة الباحثة السعي لتحديد مشكلة البحث بكلية التربية بجامعة أسوان، وصياغة أسئلته؛ قامت بإجراء دراسة استطلاعية، تمثلت في مجموعة من المقابلات الشخصية تم إجراءها مع عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بأسوان (مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ) ، قوامها (٣٠) عضوا، وزعت عليهم خلالها استبانة مصغرة مكونة من (١٢) عبارة حول متغيري الدراسة، منها (٦) عبارات حول متغير القدرات الديناميكية لكلية التربية بأسوان و(٦) عبارات أخرى حول متغير الحوكمة الرقمية في الكلية وقد تم تطبيق الدراسة الاستطلاعية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2025/٢٠٢٤م، بهدف استطلاع آراء العينة المشار إليها حول واقع تطبيق إدارة الكلية لمدخل الحوكمة الرقمية، وتأثير ذلك على القدرات الديناميكية للكلية، وجاءت النتائج على النحو التالي:

جدول (١)

نتائج الدراسة الاستطلاعية

	العبارات	موافق		غير موافق	
		العدد	النسبة	العدد	النسبة
١	تعتمد الكلية على أنظمة معلومات إلكترونية موثوقة في إدارة العمل الأكاديمي.	١٠	٣٣,٣	٢٠	٦٦,٧
٢	تتوفر بالكلية قنوات رقمية واضحة للتواصل مع أعضاء هيئة التدريس والطلاب.	١٥	٥٠	١٥	٥٠
٣	تلتزم الكلية بمعايير الشفافية في نشر القرارات والإجراءات عبر المنصات الرقمية	١١	٣٦,٧	١٩	٦٣,٣
٤	توجد آليات للمساءلة الرقمية عن الأداء الأكاديمي والإداري	٩	٣٠	٢١	٧٠
٥	تتيح الكلية المشاركة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في صناعة القرار..	١٤	٤٧,٧	١٦	٥٣,٣
٦	يتم الاعتماد على تطبيقات ذكية لدعم عمليات التدريس والتعلم الإلكتروني.	٩	٣٠	٢١	٧٠
٧	تتابع الكلية المتغيرات البيئية المؤثرة على التعليم الجامعي بشكل مستمر.	١٤	٤٧,٧	١٦	٥٣,٣
٨	تستفيد الكلية من تجاربها السابقة لتحسين الأداء الأكاديمي والإداري.	١٥	٥٠	١٥	٥٠
٩	تتكامل أنشطة الأقسام المختلفة في الكلية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.	١٤	٤٧,٧	١٦	٥٣,٣
١٠	تمتلك الكلية مرونة في تعديل هيكلها الأكاديمية والإدارية وفقاً للظروف..	١١	٣٦,٧	١٩	٦٣,٣
١١	تدعم الكلية الشراكات البحثية والتعليمية بين الأقسام المختلفة.	١٢	٤٠	١٨	٦٠
١٢	توجد قنوات منتظمة لجمع وتحليل المعلومات من البيئة الخارجية.	11	٣٦,٧	١٩	٦٣,٣

وأُسفرت نتائج الدراسة الاستطلاعية عن ندرة وضوح بعض المصطلحات المستخدمة في البحث لدى العديد من أعضاء هيئة التدريس -عينة الدراسة الاستطلاعية-، مثل: مصطلح القدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية؛ كما أظهرت نتائج الدراسة الاستطلاعية وجود قصور واضح في تطبيق الحوكمة الرقمية بكلية التربية، حيث أشار غالبية الباحثين إلى ضعف الاعتماد على أنظمة معلومات موثوقة، وغياب الشفافية والمساءلة الرقمية. كما بيّنت النتائج تدني الاعتماد على التطبيقات الذكية وعدم توفر قنوات منتظمة لاستشراف المتغيرات البيئية. وأكدت النتائج ضعف المشاركة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، وغياب تكامل الأنشطة بين الأقسام، مع محدودية مرونة

الكلية في تعديل هياكلها وفق المتغيرات. مما يستدعي تعزيز البنية الرقمية، وتفعيل نظم المشاركة والشفافية، ودعم بيئة التعلم الإلكتروني.

يتضح مما سبق أن مظاهر القصور التي كشفت عنها الدراسة لا تعكس فقط ضعفًا في النظم الرقمية القائمة، بل تكشف عن قصور في تفعيل مبادئ الحوكمة الرقمية التي تمثل مدخلًا أساسيًا لتعزيز القدرات الديناميكية لكليات التربية، من حيث تحسين استشراف المتغيرات، ورفع كفاءة اتخاذ القرار، وتعزيز المشاركة الرقمية والشفافية والمساءلة. الأمر الذي يفرض ضرورة تبني إجراءات فاعلة تدعم تطبيق الحوكمة الرقمية بما يسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري. ومن هنا يتبلور سؤال الدراسة الرئيس:

ما الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟ والذي يتفرع منه أسئلة البحث التالية:

- ١- ما الأسس النظرية للقدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية لكليات التربية كما تشير إليها الأدبيات التربوية والإدارية؟
- ٢- ما درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
- ٣- ما الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية؟

أهداف البحث:

هدف البحث الحالي إلى تحقيق ما يلي:

١. تحليل الأسس النظرية للقدرات الديناميكية، والحوكمة الرقمية في كليات التربية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية الحديثة.
٢. التعرف على درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
٣. وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

أهمية البحث:

تمثلت الأهمية النظرية لهذا البحث في مساهمته في إثراء الأدبيات العلمية المرتبطة بمجالي القدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية، من خلال الربط بينهما في سياق كليات التربية المصرية، وهو ما لم يحظَ بعد باهتمام كافٍ في الدراسات العربية بشكل عام والمصرية بشكل خاص. وفيما يلي عرض للأهمية النظرية والتطبيقية لهذا البحث كما يلي:

١- الأهمية النظرية، وتمثلت فيما يلي:

- يعد موضوع البحث من الموضوعات الحديثة في مجال الإدارة التعليمية، سواء ما يتعلق بمتغير الحوكمة الرقمية، أم بمتغير القدرات الديناميكية ؛ حيث حظي هذا الموضوع -وما زال- باهتمام كبير من قبل الدارسين والباحثين في مجال الإدارة على حد سواء .
- من المتوقع أن تسهم أدبيات البحث في تزويد مكتبة الإدارة التعليمية بإطار نظري حول موضوع حيوي ومهم يرتبط بالحوكمة الرقمية والقدرات الديناميكية، من خلال اطلاع الباحثين على العديد من المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية الخاصة بالمتغيرين.
- يوفر البحث للباحثين والمهتمين بالإدارة التعليمية قاعدة من المعلومات حول اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بأسوان حول متغيري البحث الحوكمة الرقمية، والقدرات الديناميكية.
- يبرز البحث أهمية التوجه نحو الحوكمة الرقمية في قطاع التعليم الجامعي التربوي، بما يتفق مع خطط الدولة المصرية ورؤية مصر ٢٠٣٠.

٢- الأهمية التطبيقية، وتمثلت في التالي:

- يقدم البحث إجراءات مقترحة قابلة للتطبيق لتعزيز القدرات الديناميكية داخل كليات التربية ومنها كلية التربية بأسوان من خلال توظيف الحوكمة الرقمية.
- تمكين متخذي القرار في كليات التربية -ومنها كلية التربية بأسوان- على صياغة سياسات واستراتيجيات رقمية مرنة تُعزز قدرات الكليات على الاستشعار والتعلم والتكامل وإعادة التشكيل والتجديد.
- يسهم البحث في تحسين استغلال الموارد الرقمية والبشرية داخل كليات التربية ومنها كلية التربية بأسوان، من خلال تطوير الأنظمة الإدارية والتعليمية وتعزيز استخدام الامكانيات التكنولوجية المتاحة.

- من المتوقع أن يلفت هذا البحث نظر الباحثين في مجال الإدارة التعليمية لاستنباط موضوعات الدراسات وبحوث جديدة، يتم من خلالها إلقاء الضوء على أدوار أخرى للحكومة الرقمية على كافة العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية.

مصطلحات البحث:

تمثلت مصطلحات البحث فيما يلي :

١- القدرات الديناميكية:

أشار (رشيد والعبودي، ٢٠١٦ ، ص١٣) الى أنها مجموعة من القدرات المترابطة والمتناسقة والتي تمكن المنظمة من إعادة تشكيل قدراتها التشغيلية، بما يضمن تجديد استراتيجياتها وعملياتها وأنشطتها بما يتلاءم مع التغيرات المتسارعة في بيئتها الخارجية. وتعرف بأنها: مجموعة من العمليات التنظيمية المترابطة التي تمكن إدارة المنظمة من فهم التغيرات التي تطرأ على بيئة العمل، والاستجابة لها عن طريق تعديل قاعدة مواردها وهيكليها التنظيمي وتكييف فعاليتها بما ينسجم مع التغيرات. (الحميري و خليل، ٢٠١٨ ، ص١٠١) وهي قدرات ذات طبيعة متجددة وذلك تبعاً لتغيرات البيئة، ومن متطلباتها قدرة التكيف الإيجابي لتلك التغيرات ما يساهم في تحقيق مزايا متنوعة للمنظمة لا يتمتع بها المنافسين، ويدعم تفوقها التنافسي وتوجهها الاستراتيجي نحو استثمار الفرص قبلهم، فضلاً عن تقليل الآثار السلبية والانحرافات في الأداء التنظيمي نتيجة التغيرات المفاجئة لبيئة العمل (أمانة ومحسن ، ٢٠٢١، ص٧)

مما سبق يمكن تعريف القدرات الديناميكية (إجرائياً) بأنها: "مجموعة من القدرات المؤسسية التي تمكن كلية التربية بأسوان من استشعار التغيرات البيئية، وتعلم كيفية التعامل معها، والتكامل بين مواردها البشرية والتقنية، وإعادة تشكيل هياكلها وعملياتها بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، إلى جانب القدرة على التجديد والابتكار في أساليب العمل الأكاديمي والإداري، بهدف تحقيق التميز والريادة في التعليم العالي".

٢-الحكومة الرقمية Digital Governance

يعود أصل كلمة الحكومة في اللغة إلى حكم يحكم، حُكْمًا وحكمةً، فهو حكيم، وحكم الشخص : صار حكيمًا، بمعنى أن تصدر أعماله وأقواله عن رؤية ورأي. وَيَحْكُمُ البلاد، أي: يَتَوَلَّى تسيير شؤونها وإدارتها (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤ ، ص١٤٣).

وتعرف الحوكمة الرقمية اصطلاحاً بأنها استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية لتطوير إدارة المؤسسة وأدائها في إنجاز معاملاتها الإدارية، وتقديم خدماتها المرفقية، والتواصل مع الموظفين بمزيد من الديمقراطية (عبد الرحيم وداود، ٢٠٢٤، ص. ٧٧).

كما تعرف الحوكمة الرقمية بأنها: ذلك التوجه الاستراتيجي الطويل الأجل للعناصر الرئيسة في المنظمة، وتكيف أنشطتها مع البيئة والموارد الإلكترونية المتاحة من أجل الحد من التهديدات وزيادة الفرص المتاحة إلى أقصى حد. كما تتضمن مجموع التعليمات وأوامر البرمجيات التي تستخدم لبناء قاعدة بيانات تحتوي على أنماط وقرارات توجه أنشطة المنظمة إلكترونياً باستخدام الشبكة (ALRikabi, .el.al, 2018,p. 6).

وتعرف بأنها: نظام قادر على تحديد الأدوار والمسؤوليات ووضع الخطط التنفيذية وكيفية اتخاذ القرار الرقمي للمؤسسة أو الجهة، وتشمل هذه الأدوات والمسؤوليات: الإشراف على تصميم وتطوير الخدمات الرقمية في جميع المجالات، وتقييم أداء هذه الخدمات المقدمة، والغرض من سياسة الحوكمة الرقمية يتمثل في مراقبة جميع الأنشطة الخاصة بالحكومة الرقمية فيما يخص الامتثال للتنظيمات والتشريعات، والأنظمة الوطنية، وتوفير الخصوصية والأمان (الفوزان، ٢٠٢٢): مما سبق يمكن تعريف الحوكمة الرقمية (إجرائياً) بأنها: "مجموعة السياسات والإجراءات الرقمية التي تُنظّم العلاقة بين القيادات الأكاديمية بكلية التربية بأسوان وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والإداريين، من خلال أنظمة إلكترونية ذكية تحقق المشاركة الرقمية، الشفافية الرقمية، المساءلة الرقمية، والتدقيق الرقمي، بما يضمن تحسين جودة الأداء الأكاديمي والإداري، وتعزيز قدرات الكلية على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفاعلية في إدارة الموارد الأكاديمية."

منهج البحث:

اتبع البحث المنهج الوصفي، لما له من دور مهم في فهم الظواهر التربوية والإدارية وتوفيره لحقائق دقيقة، إلى جانب قدرته على استنباط العلاقات المهمة بين متغيرات البحث، وإسهامه في تفسير وتحليل العلاقة بين كل من متغير (الحوكمة الرقمية) ومتغير (القدرات (الديناميكية) لكلية التربية بأسوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. وقد سار البحث باستخدام هذا المنهج وفقاً للإجراءات الآتية:

-التأصيل النظري لموضوع البحث، وتناول أهم المرتكزات الفلسفية، والأسس المفاهيمية لكل من القدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية.

-البحث الميداني، وفيه يتم إعداد أداة البحث الميداني، وتحليل نتائجه، وتفسيرها.
-عرض أهم نتائج البحث، ووضع إجراءات مقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بأسوان من خلال تطبيق الحوكمة الرقمية.

محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على المحددات التالية:

- ١- المحدد الموضوعي: اقتصر البحث على الكشف عن دور الحوكمة الرقمية بأبعادها (التخطيط والتنظيم الإلكتروني - المساءلة والمسئولية الرقمية - الشفافية الرقمية - المشاركة الرقمية - الرقابة الإلكترونية) في تعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بأسوان بأبعادها (الاستشعار-التعلم -التكامل - اعادة التشكيل -التجديد والابتكار).
- ٢- المحدد البشري: شمل مجتمع البحث الحالي جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بأسوان، والبالغ عددهم (٩٠) عضواً، وقد أجاب على محاور الاستبانة (٧٧) عضواً.
- ٣- المحدد الزمني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠٢٤-٢٠٢٥ م.

الدراسات والبحوث السابقة:

وسيتم عرضها كما يلي:

أولاً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت القدرات الديناميكية:

تناولت العديد من الدراسات السابقة موضوع القدرات الديناميكية باعتبارها من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات المستمرة في بيئاتها التنظيمية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وركزت هذه الدراسات على مختلف أبعاد القدرات الديناميكية بالإضافة إلى دورها في دعم التحول الرقمي، والابتكار، والمرونة التنظيمية عبر قطاعات متعددة، وساهمت في تقديم نماذج نظرية وتطبيقية توضح كيف يمكن للمؤسسات بناء وتطوير هذه القدرات لمواكبة التطورات السريعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية، حيث هدفت دراسة (عبد السلام ، ٢٠١٩) إلى دراسة واقع القدرات الديناميكية للجامعات المصرية الوصول إلى تصور مقترح لتطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى الاستعانة باستمارة استطلاع رأي مجموعة من الخبراء التربويين؛ من أجل تحكيم التصور المقترح، وفي دراسة لـ (إبراهيم وعطا، ٢٠٢١) تم الكشف عن واقع القدرات الديناميكية، وقدرات إدارة المعرفة، وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس بجامعة جنوب الوادي،

بهدف بناء نموذج يوضح العلاقات السببية بين هذه المتغيرات واستخدام البحث المنهج الوصفي وطبق استبانة على عينة مكونة من ٢١٩ قيادياً بالجامعة وأظهرت النتائج أن جميع المتغيرات جاءت بدرجات متوسطة، حيث سجلت القدرات الديناميكية (٢.٦٤)، وقدرات البنية التحتية لإدارة المعرفة (٢.٦٨)، ومجالات القدرة على المعرفة (٢.٥٤)، وعمليات إدارة المعرفة (٢.٥٨)، وسلوكيات العمل الابتكاري (٢.٨٣)، كما بينت الدراسة أن قدرات إدارة المعرفة تؤثر إيجابياً على القدرات الديناميكية، وأن القدرات الديناميكية بدورها تؤثر إيجابياً على سلوكيات العمل الابتكاري، بالإضافة إلى وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على سلوكيات العمل الابتكاري عبر القدرات الديناميكية، مما أدى إلى وضع نموذج سببي يفسر هذه العلاقات كما سعت دراسة (Aghimien,et.al,2021) إلى تحديد القدرات الديناميكية التمكينية اللازمة لرقمنة منظمات قطاع الهندسة المعمارية والهندسة والبناء والعمليات (AECO) في هونج كونج واتبعت الدراسة المنهج الاستقرائي، وتحليل ١٠٠٤ بحثاً علمياً منشوراً في مجالات الهندسة والبيئة وإدارة الأعمال، مع التركيز على ٢٦٥ بحثاً منها، وأظهرت النتائج أن منظمات AECO التي تسعى للرقمنة تمتلك قدرات استشعار الفرص والتهديدات واغتنامها، إضافة إلى إعادة تشكيل عملياتها التجارية لتلبية طلب السوق، كما أكدت الدراسة أن تطوير القدرات في الإدارة الصناعية، التخطيط الاستراتيجي، التعلم التنظيمي، إدارة الموارد، وتكنولوجيا المعلومات المبتكرة يعد شرطاً تمكينياً للانتقال إلى عصر الرقمنة ، و أوصت الدراسة بتوجيه البحوث المستقبلية نحو براعة منظمات AECO وابتكار الخدمات. وتعد الدراسة الأولى التي تستكشف العلاقة بين القدرات الديناميكية وتبني الرقمنة ، مقدمة خلفية نظرية لمسارات التحول الرقمي في الثورة الصناعية الرابعة لهذا القطاع، كما أجريت دراسة في ألمانيا قاما بها (Marx et al ,2021) هدفت إلى دراسة أثر القدرات الديناميكية كمتغير مستقل على تحقيق الميزة التنافسية كمتغير تابع، مع دراسة دور النضج الرقمي كمتغير وسيط في هذه العلاقة واعتبرت القدرات الديناميكية (الدمج والتكامل، التعلم، التنسيق) ضرورة استراتيجية للشركات. اتبع البحث المنهج الكمي، وشملت العينة ٥١ شركة من شركات إدارة مرافق تزويد الطاقة في ألمانيا، وجمعت البيانات عبر استبيان إلكتروني بمقياس ليكرت الخماسي، وتم تحليلها باستخدام برنامج SMART PLS لنمذجة المعادلات الهيكلية وأظهرت النتائج أن القدرات الديناميكية تؤثر إيجابياً على النضج الرقمي، مما يعزز بدوره الميزة التنافسية للشركات. وساهمت الدراسة في توضيح العلاقة بين التحول الرقمي والقدرات الديناميكية في قطاع تزويد الطاقة الألماني. وحاولت دراسة (Bari.et.al,2022) النوعية التي أجريت في

أستراليا إلى استكشاف كيفية تطوير المؤسسات للقدرات الديناميكية بنجاح لتحقيق الاستدامة والميزة التنافسية. اعتمدت الدراسة المنهج النوعي من خلال مراجعة أدبيات شاملة، مستندة إلى نظرية القدرات الديناميكية، وركزت على أبعاد رئيسية مثل: الكفاءات الاستراتيجية، سلاسل القيمة المتكاملة، التشكيلات الموجهة نحو الاستدامة، والتطوير التنظيمي الاستراتيجي، توصلت الدراسة إلى أن القدرات الديناميكية المستدامة، والشراكة مع أصحاب المصلحة، وإدارة سلسلة التوريد المستدامة، والبحث والتطوير المستدام، والاستراتيجية العالمية الموجهة نحو الاستدامة، كلها عوامل محفزة لتحقيق استدامة شاملة للشركات، وأوصت الدراسة بتطوير نموذج مفاهيمي يركز على تعزيز القدرات الديناميكية المستدامة كحافز وميزة تنافسية دائمة. كما أسهمت الدراسة في تسليط الضوء على القدرات الديناميكية كأداة رئيسية للميزة التنافسية، كما سعت دراسة (رياض، ٢٠٢٣) إلى تقديم استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، واعتمدت على المنهجين الوصفي والاستشراقي، وطبقت استبانة على ٢١٣ من قيادات الجامعة وأعضاء وحدات الجودة والتخطيط. كما استخدمت تحليل SWOT لتحليل البيئة الداخلية والخارجية عبر استمارة مطبقة على ٥٠ خبيراً، وأظهرت النتائج أن واقع الإدارة الاستراتيجية والقدرات الديناميكية جاء بمستوى متوسط، مع وجود علاقة ارتباطية إيجابية بينهما، وقدرة تنبؤيه للإدارة الاستراتيجية بالقدرات الديناميكية، وانتهت الدراسة بتبني استراتيجية "النمو والتوسع" كخيار بديل بنسبة (٤.٨٣)، عبر استثمار نقاط القوة وتعظيم الاستفادة من الفرص، كما هدفت دراسة (النشومي والخشالي، ٢٠٢٤) إلى الكشف عن أثر القدرات الديناميكية في البراعة التنظيمية بالمستشفيات الخاصة في مملكة البحرين، مع توضيح الدور الوسيط لمرونة الموارد البشرية في هذه العلاقة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وشملت عينة من ١٦١ من شاغلي الوظائف الإدارية العليا والوسطى في ٢٠ مستشفى خاصاً واستخدمت الدراسة برنامج SPSS و AMOS لتحليل البيانات. وأظهرت النتائج ارتفاع مستويات القدرات الديناميكية، والمرونة، والبراعة التنظيمية بتلك المستشفيات، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرات الديناميكية والبراعة التنظيمية بنسبة تفسير بلغت ٨٣٪، في حين لم يظهر دور الوساطة لمرونة الموارد البشرية. وأوصت الدراسة بتكثيف البرامج التدريبية، وتعزيز اكتساب المعرفة، إلى جانب تنفيذ دراسات تسويقية استشرافية للتعرف على توجهات المستفيدين مستقبلاً، وتوفير برامج طبية متكاملة تلبي تلك الاحتياجات، كما كان الهدف الرئيس من دراسة (داهينين، ٢٠٢٤) هو قياس أثر القدرات الرقمية، ممثلة في قدرات الاستكشاف، الاستغلال، والتحويل، على نجاح التحول

الرقمي في المشاريع الريادية الصغيرة وأجريت الدراسة على عينة من ٣٧ مشروعًا صغيرًا بمنطقة تبوك في السعودية. وأظهرت النتائج أن القدرات الثلاث تسهم إيجابيًا في إنجاح التحول الرقمي. وأوصت الدراسة بضرورة تركيز المشاريع الريادية على تنمية قدراتها الرقمية لتعزيز تكامل العمليات مع التكنولوجيا الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية، كما هدفت دراسة (علوان، ٢٠٢٤) إلى وضع تصور مقترح لتفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى قيادات جامعة الزقازيق من منظور القدرات التنظيمية الديناميكية. استخدم البحث المنهج الوصفي، مع الاستبانة واستطلاع رأي الخبراء، وشارك في الاستبانة ١١٥ عضو هيئة تدريس من الوحدات الداعمة بالكليات، وأظهرت النتائج وجود ضعف في تنمية القدرات التنظيمية الديناميكية وممارسات الارتجال التنظيمي، مع علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين تنمية القدرات وممارسة الارتجال التنظيمي. وفي الختام، قدم البحث تصورًا مقترحًا لتفعيل هذه الممارسات بعد مراجعته وتعديله بناءً على آراء المحكمين، كما سعت دراسة (حمد، الحولى، ٢٠٢٤) إلى قياس مدى توفر القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المتميز، باستخدام المنهج الوصفي التحليلي. شملت الدراسة ٢٩٨ من ذوي المناصب الإدارية في أربع جامعات فلسطينية، وتم جمع البيانات عبر استبانة موثوقة. أظهرت النتائج أن تقدير القدرات الديناميكية والأداء المتميز كان متوسطًا، حيث سجل بعد سرعة الاستجابة واستثمار الفرص أعلى تقدير (٦٨.١٦٪)، تلاه بعد التخطيط وإدارة العمليات (٦٧.٥٥٪)، ثم الجودة ومعايير قياس الأداء (٦٦.٢٢٪). كما وجدت الدراسة ارتباطًا إيجابيًا قويًا (٠.٧٦٥) بين القدرات الديناميكية والأداء المتميز وأوصى الباحثان بتخصيص موازنات لبحوث الاستشعار، وتوفير قواعد بيانات داعمة، واعتماد معايير كمية ونوعية لتحسين الأداء الجامعي.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات المتعلقة بالقدرات الديناميكية:

أولاً: أوجه الشبه، وجاءت كما يلي:

١- التركيز على أهمية القدرات الديناميكية في المؤسسات التعليمية: حيث أكدت معظم الدراسات السابقة على أن القدرات الديناميكية (مثل الاستشعار، التعلم، التكامل، وإعادة التشكيل) تمثل عناصر أساسية في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (عبد السلام ٢٠١٩، إبراهيم ومحمد ٢٠٢١، رياض ٢٠٢٣، النشمي والخشالي ٢٠٢٤).

٢- استخدام المنهج الوصفي والاستبانة: حيث اعتمدت غالبية الدراسات على المنهج الوصفي، مع الاستبانة بالاستبانة أو استطلاع رأي الخبراء لجمع البيانات وتحليل واقع

القدرات الديناميكية (عبد السلام ٢٠١٩، إبراهيم ومحمد ٢٠٢١، رياض ٢٠٢٣، علوان ٢٠٢٤، حمد والحولي ٢٠٢٤).

٣- دراسة العلاقة بين القدرات الديناميكية ومتغيرات مؤسسية أخرى: حيث بحثت العديد من الدراسات في العلاقة بين القدرات الديناميكية ومتغيرات مثل الأداء المؤسسي، البراعة التنظيمية، سلوكيات العمل الابتكاري، أو النضج الرقمي (Marx et al. 2021)، النشفي والخشالي ٢٠٢٤، حمد والحولي ٢٠٢٤).

٤- تقديم تصورات أو نماذج تطويرية: حيث انتهت بعض الدراسات إلى وضع تصورات أو نماذج مقترحة لتطوير القدرات الديناميكية أو تعزيزها في المؤسسات التعليمية (عبد السلام ٢٠١٩، رياض ٢٠٢٣، علوان ٢٠٢٤).

ثانياً: أوجه الاختلاف، وتمثلت فيما يلي:

١- تنوع السياق المؤسسي والجغرافي: حيث تنوعت الدراسات بين جامعات مصرية (جنوب الوادي، الزقازيق، جامعات فلسطينية)، وأخرى في قطاعات الأعمال أو الصحة في دول مثل ألمانيا، أستراليا، البحرين، السعودية، هونغ كونج.

٢- تباين في أهداف الدراسات: حيث ركزت بعض الدراسات على قياس واقع القدرات الديناميكية فقط (إبراهيم ومحمد ٢٠٢١، حمد والحولي ٢٠٢٤)، كما بحثت دراسات أخرى في أثر القدرات الديناميكية على متغيرات وسيطة أو تابعة مثل الأداء المتميز أو التحول الرقمي أو البراعة التنظيمية (Marx et al. 2021)، داهنين ٢٠٢٤، النشفي والخشالي ٢٠٢٤)، كما ركزت دراسات نوعية على مراجعة الأدبيات وتطوير نماذج مفاهيمية. (Bari et al. 2022)

٣- اختلاف في المنهجية وحجم العينة: فرغم شيوع المنهج الوصفي، إلا أن بعض الدراسات استخدمت المنهج الاستشرافي (رياض ٢٠٢٣)، أو النوعي (Bari et al. 2022)، أو الكمي. (Marx et al. 2021)، كما تفاوتت أحجام العينات من دراسات محدودة العدد إلى مراجعات أدبية واسعة.

ثانياً: الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت الحوكمة الرقمية:

شهدت الحوكمة الرقمية اهتماماً متزايداً في مؤسسات التعليم العالي، لما تسهم به في تحسين الكفاءة والشفافية وتعزيز الأداء المؤسسي. وقد تناولت العديد من الدراسات واقع تطبيق الحوكمة الرقمية، معوقات تفعيلها، وأثرها في تطوير الجامعات. وفيما يلي عرض لأبرز هذه الدراسات التي

شكلت إطاراً معرفياً لبحث هذا الموضوع؛ فقد هدفت دراسة (الدھشان وجاد الله ، ٢٠٢٠) إلى وضع تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ظل الثورة الصناعية الرابعة واستخدم الباحثان المنهج الوصفي واستعاناً باستبانة لجمع آراء أعضاء هيئة التدريس بلغ عددهم (٥٦٣) في بعض كليات الجامعة حول واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية والمعوقات التي تواجهها. أظهرت النتائج أن واقع التطبيق جاء بمستوى متوسط، وفي ختام الدراسة تم تقديم تصوراً مقترحاً لتعزيز تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعة بما يتناسب مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وفي السياق ذاته قدمت دراسة (رحومة ، احمد ، ٢٠٢١) تصوراً مقترحاً لتفعيل الحوكمة الرقمية في الجامعات المصرية بناءً على أبعاد اليقظة الاستراتيجية حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي وطبقت استبانة على عينة قوامها (٢٦٣) من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي عين شمس ودمهور، وأظهرت النتائج تحقيق أبعاد اليقظة الاستراتيجية بدرجة كبيرة، حيث تصدر البعد البيني، يليه البعد التكنولوجي والتنظيمي، ثم التنافسي والتجاري على التوالي، كما وجدت الدراسة وجود ارتباط طردي قوي بين الحوكمة الرقمية وأبعاد اليقظة الاستراتيجية، خاصةً للبعد التنافسي، بدلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٠١. كما تناولت دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢) معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وجمعت البيانات عبر استبانة من ١٥٣ قيادياً أكاديمياً يمثلون نسبة ٥٣٪ من المجتمع المستهدف. أظهرت النتائج أن المعوقات الفنية والتكنولوجية كانت الأكثر تأثيراً في عرقلة التطبيق، في حين جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة، واقرحت الدراسة عدة إجراءات للتغلب على هذه المعوقات، من بينها صياغة رؤية واضحة للحوكمة الإلكترونية تشمل جميع أطراف العملية التعليمية، تعزيز التنسيق بين الوحدات الإدارية، وتوفير الموارد المالية اللازمة للتحول الرقمي، أما دراسة (هيكل، ٢٠٢٢) فقد وضعت تصوراً مقترحاً لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي، وذلك في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، واستخدم البحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعها عشوائياً إلكترونياً عبر نماذج جوجل على عينة قوامها (٢٥٢) من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة. أظهرت النتائج أن واقع الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر المشاركين جاء بدرجة متوسطة عبر أبعادها الأربعة: الشفافية، المسؤولية، المساءلة، والوعي الاجتماعي. وفي ختام الدراسة، تم تقديم تصور مقترح لتطوير هذه الأبعاد، مع تحديد متطلبات تنفيذ التصور والمعوقات المحتملة التي قد تعرقل تطبيقه، وفي الاردن هدفت دراسة (الشليبي وقذور، ٢٠٢٣) إلى قياس درجة

ممارسة القيادة الاستراتيجية ودورها في تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، وقام الباحثان بتصميم استبانة مكونة من قسمين: القسم الأول لقياس درجة ممارسة القيادة الاستراتيجية، والقسم الثاني لقياس مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية، مع التأكد من الخصائص السيكمترية للأداة، وتم توزيع الاستبانة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الشرق الأوسط الخاصة، حيث تم استرجاع ١٠٣ استبانات. أظهرت النتائج أن ممارسة القيادة الاستراتيجية وتطبيق الحوكمة الرقمية كانت مرتفعة، ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية بناءً على المتغيرات الديموغرافية، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية بين متغيري الدراسة، مما يؤكد الدور الكبير للقيادة الاستراتيجية في تطبيق الحوكمة الرقمية، أما دراسة (Wu & Li, 2023) فقد هدفت إلى استكشاف المسار المنطقي للحوكمة الرقمية في التعليم العالي الصيني من خلال تتبع تطورها التاريخي، ورصد الدوافع التنموية التي قادت إليها، وتحليل المنطلقات المنطقية والتزامات القيمة التي تقوم عليها، مع محاولة تحديد وتصنيف العناصر المختلفة المشاركة في الحوكمة الرقمية في التعليم العالي إلى مستويات كلية ومتوسطة وجزئية، ودمج هذه العناصر ضمن إطار عمل التكنولوجيا والتنظيم والبيئة (TOE)، فضلاً عن مناقشة التحديات الراهنة التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في التعليم العالي الصيني واقتراح استراتيجيات لمواجهتها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وكشفت نتائجها أن تحديث حوكمة التعليم العالي يُعد جزءاً لا يتجزأ من تحديث نظام الحوكمة الوطني وتعزيز قدرات الحوكمة في الصين، كما أن الرقمنة تُعد قوة محركية مركزية في هذا التحديث، الأمر الذي يفرض تساؤلات حول كيفية تحقيق التكامل بين الرقمنة وحوكمة التعليم العالي، وبناء نماذج حوكمة وأطر تنظيمية قائمة على تدفق المعلومات وتبادلها، بما يساهم في تطوير الأساليب الإدارية التقليدية القائمة على الخبرة، وتعظيم القيمة الدافعة للتكنولوجيا الرقمية في تحديث وإصلاح نظم حوكمة التعليم العالي الصيني، وفي فلسطين تناولت دراسة (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣) دور الحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي للجامعات الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من ٣٠١ موظفاً يشغلون مناصب إشرافية في جامعات الأزهر - غزة، والأقصى، وفلسطين، حيث تم استرداد ٢٦١ استبانة. وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لأبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات المستهدفة، كما بينت وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ للحوكمة الرقمية في تطوير الأداء المؤسسي لهذه الجامعات. وقد أوصت الدراسة بضرورة

الاهتمام بعقد اتفاقيات شراكة وتعاون بين القطاعين العام والخاص في مؤسسات التعليم العالي، بالإضافة إلى دعوة الحكومة لتقديم الدعم المالي للجامعات الفلسطينية لتعزيز مجالات الحوكمة الرقمية ، كما قدمت دراسة (أرناؤوط، ٢٠٢٤) مقارنة بين خبرتي الهند ومصر في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في التعليم الجامعي، مع التركيز على القوى والعوامل الثقافية المؤثرة، واعتمد البحث المنهج المقارن، كونه الأنسب والأكثر دقة في مجال التربية المقارنة لدراسة المشكلات البحثية، حيث قام بتحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الخبرتين الهندية والمصرية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية. وفي نهايتها، قدم البحث مجموعة من الإجراءات المقترحة التي تهدف إلى تفعيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم الجامعي بمصر، مع الاستفادة من تجربة الهند وتكييفها بما يتناسب مع ظروف وطبيعة المجتمع المصري، وفي الصين تناولت دراسة (Zhang & Li, 2023) القضايا الرئيسية المرتبطة بالحوكمة الرقمية، وبيان الكيفية التي تسهم من خلالها منصة "One Form" في دعم الحوكمة الرقمية للخدمات الجامعية، مع التركيز على آلية مطابقة حقول البيانات تلقائيًا بين الجداول المختلفة باستخدام نموذج Seq2Seq ، وهو أحد نماذج التعلم العميق المعروفة. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن مرحلة التحول الرقمي في الجامعات تمثل بيئة خصبة لمناقشة أساليب تحقيق الحوكمة الرقمية، لا سيما في ظل مشكلات تشتت البيانات وتكرار عمليات الإدخال والملاء اليدوي، وأن منصة "One Form" تُعد أداة فاعلة في تعزيز تحديث نظم إدارة الجامعات ورفع كفاءة عملياتها الإدارية والخدمية، من خلال توحيد النماذج وتحقيق التكامل بين قواعد البيانات بصورة ذكية ومنظمة، كما كشفت دراسة (العواد والسيد، ٢٠٢٤) إلى الكشف عن واقع الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي في جامعة دمياط، مع تحديد المعوقات التي تواجه تطبيقها. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدمت استبانة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم، الزراعة، الآداب، التربية، التربية النوعية، والفنون التطبيقية، وبلغت عينة البحث ٢١٢ عضو هيئة تدريس. توصلت الدراسة إلى أن تقدير أفراد العينة لواقع الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي، وكذلك الفاعلية التنظيمية، والسياسات والإجراءات، والتقنية، جميعها جاءت بدرجة متوسطة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات الاستجابات حسب متغيرات الكلية والدرجة العلمية عند مستوى دلالة ٠.٠٥. وأبرزت الدراسة عددًا من المعوقات، أهمها ضعف الموارد المالية، والقصور في فهم أهداف الحوكمة والتحول الرقمي، بالإضافة إلى غياب برامج حماية معلومات ذات كفاءة عالية. بناءً على ذلك، أوصت الدراسة بوضع خطة محكمة لتطبيق نظام التحول الرقمي، وتصميم نظام

أمني لحماية المعلومات، وتفعيل التشريعات القانونية والتنظيمية ذات الصلة لتحقيق فاعلية أكبر في الحوكمة الرقمية بجامعة دمياط، كما هدفت دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٤) إلى تعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج من خلال أبعاد متعددة تشمل الإبداع، جودة الخدمة، المسؤولية الاجتماعية، الأداء المالي للجامعة، وبيئة العمل الجامعية، وذلك في ضوء أبعاد الحوكمة الرقمية التي تتضمن التخطيط والتنظيم الإلكتروني، المساءلة والمسؤولية الرقمية، الشفافية الرقمية، المشاركة الرقمية، والرقابة الإلكترونية. استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبانة لجمع البيانات من عينة مكونة من ٧٠٠ عضو هيئة تدريس بالجامعة. وأظهرت النتائج أن أبعاد الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية تُمارس بدرجة متوسطة من وجهة نظر المشاركين، مع وجود علاقة موجبة قوية ذات دلالة إحصائية (٠.٨٢٤) بين الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ٠.٠٠٥، مما يشير إلى تأثر السمعة الاستراتيجية بشكل كبير بالحوكمة الرقمية. ولم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الجنسين، بينما وجدت فروقاً دالة إحصائية حسب المسمى الوظيفي وعدد سنوات الخدمة. وقدمت الدراسة مجموعة من الإجراءات المقترحة لتعزيز السمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج عبر تطبيق الحوكمة الرقمية، منها إدراج معيار السمعة الاستراتيجية ضمن معايير قياس الأداء، نشر ثقافة الابتكار المفتوح، توفير كفاءات متخصصة، تقديم خدمات رقمية عالية الجودة بأسعار مناسبة، وتوفير التقنيات الحديثة في بيئة العمل الجامعية، وأخيراً تناولت دراسة (عبد الرحيم وداد، ٢٠٢٤) مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية ومعوقاتها في كليات جامعة الأزهر من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس واستخدم الباحثان المنهج الوصفي، وصمموا استبانة طبقت على عينة عشوائية مكونة من ٣٧٩ عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكليات الجامعة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الحوكمة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة جاء بدرجة متوسطة، بينما كان مستوى المعوقات التي تواجه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الكليات كبيراً، مما يشير إلى وجود تحديات كبيرة تعوق تحقيق التطبيق الأمثل للحوكمة الإلكترونية في جامعة الأزهر.

أوجه الشبه والاختلاف مع الدراسات السابقة المتعلقة بالحوكمة الرقمية:

أولاً: أوجه الشبه، وجاءت كما يلي:

١- التركيز على أهمية الحوكمة الرقمية في تطوير التعليم العالي: حيث اتفقت معظم الدراسات على أن الحوكمة الرقمية تمثل ركيزة أساسية لتحسين الكفاءة، تعزيز الشفافية، ورفع مستوى الأداء

المؤسسي في الجامعات (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠؛ هيكل، ٢٠٢٢؛ عبد العزيز، ٢٠٢٤؛ أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣).

٢-دراسة واقع التطبيق والمعوقات: حيث ركزت غالبية الدراسات على تشخيص واقع تطبيق الحوكمة الرقمية أو الإلكترونية في الجامعات، مع تحليل المعوقات التي تعترض التنفيذ، سواء كانت فنية أو تكنولوجية أو بشرية أو تنظيمية (عبد الحميد، ٢٠٢٢؛ العواد والسيد، ٢٠٢٤؛ عبد الرحيم وداود، ٢٠٢٤).

٣-أظهرت معظم النتائج أن مستوى تطبيق الحوكمة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، مع وجود تحديات كبيرة تعوق التطبيق الأمثل.

٤-الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبانة: حيث اعتمدت معظم الدراسات على المنهج الوصفي كإطار منهجي، مع استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أعضاء هيئة التدريس أو القيادات الأكاديمية (هيكل، ٢٠٢٢؛ عبد العزيز، ٢٠٢٤؛ العواد والسيد، ٢٠٢٤).

٥-تقديم تصورات أو نماذج مقترحة: حيث انتهت بعض الدراسات إلى وضع تصورات أو نماذج مقترحة لتفعيل الحوكمة الرقمية وتطويرها في ضوء نتائج التطبيق والمعوقات (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠؛ هيكل، ٢٠٢٢؛ أرناؤوط، ٢٠٢٤).

ثانياً: أوجه الاختلاف، وتمثلت فيما يلي:

١-تنوع السياق الجغرافي والمؤسسي: حيث تنوعت الدراسات بين جامعات مصرية (أسيوط، المنوفية، بنها، سوهاج، الأزهر، دمياط)، وأخرى في فلسطين، الأردن، الصين، مع دراسة مقارنة بين الهند ومصر (أرناؤوط، ٢٠٢٤) ، كما ركزت بعض الدراسات على جامعة واحدة، وأخرى تناولت أكثر من جامعة أو قطاع.

٢-تباين في أهداف الدراسات: فبعض الدراسات ركزت على تقديم تصورات مقترحة لتفعيل الحوكمة الرقمية (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠؛ هيكل، ٢٠٢٢) ، ودراسات أخرى بحثت في أثر الحوكمة الرقمية على الأداء المؤسسي أو السمعة الاستراتيجية (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣؛ عبد العزيز، ٢٠٢٤، ودراسات ثالثة تناولت فقط تحليل المعوقات (عبد الحميد، ٢٠٢٢؛ عبد الرحيم ودادود، ٢٠٢٤)، بينما اهتمت أخرى بتحليل العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والحوكمة الرقمية (الشلبي وقصور، ٢٠٢٣).

٣-اختلاف في المنهجية وحجم العينة: فرغم شيوع المنهج الوصفي، إلا أن بعض الدراسات اعتمدت المنهج المقارن (أرناؤوط، ٢٠٢٤)، أو التحليل التقني (Zhang & Li، 2023) ، كما تفاوتت أحجام العينات من عشرات إلى مئات المشاركين، كما اختلفت أدوات التحليل بين الاستبانة التقليدية، التحليل المقارن، أو استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي.

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة:

وفرت الدراسات السابقة إطاراً نظرياً ومنهجياً غنياً يعزز البحث خاصة فيما يتعلق بتوضيح أبعاد القدرات الديناميكية وأبعاد الحوكمة الرقمية، وعلاقة كل منهما بأداء مؤسسات التعليم العالي، كما ساعدت الدراسات على تحديد المتغيرات المناسبة للبحث، وأساليب جمع البيانات، وأدوات التحليل مثل الاستبانة ، مما يعزز من مصداقية ومنهجية البحث، وذلك كما يلي:

١-ساعدت الدراسات السابقة في بلورة الأبعاد الجوهرية لكل من القدرات الديناميكية (كالاستشعار، التعلم، التكامل، وإعادة التشكيل) وأبعاد الحوكمة الرقمية (كالشفافية، المساءلة، المشاركة الرقمية، التخطيط والتنظيم الإلكتروني)، مما أتاح للباحثة تطوير أداة البحث وصياغة محاور الدراسة بشكل علمي دقيق .

٢-أظهرت الدراسات السابقة كيف تؤثر القدرات الديناميكية في الأداء المؤسسي، والابتكار، والتحول الرقمي، وكذلك كيف تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز الكفاءة المؤسسية، الشفافية،

والسمعة الاستراتيجية، وقد وجه هذا الفهم البحث الحالي نحو استكشاف التكامل بين هذين المتغيرين في سياق كليات التربية.

٣- قدمت تلك الدراسات بعض التحليلات حول التحديات التي تواجه المؤسسات عند تطوير القدرات الديناميكية أو تطبيق الحوكمة الرقمية كالعوائق الفنية، والتكنولوجية، والبشرية، والتنظيمية وقد ساعدت في رصد واقع القدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية

٤- أمدت الدراسات السابقة الباحثة بخبرات متنوعة في استخدام المنهجيات (الوصفية، الاستشرافية، الكمية، النوعية، المقارنة) والأدوات البحثية (الاستبانة، استطلاع رأي الخبراء، تحليل الوثائق)، ما ساعد في اختيار المنهجية الأنسب للدراسة الحالية.

٥- استلهمت الدراسة الحالية من النماذج النظرية والتصورات التطبيقية التي قدمتها الدراسات السابقة، سواء في تطوير القدرات الديناميكية أو تفعيل الحوكمة الرقمية، مما ساعد في بناء إطار نظري متكامل.

الفجوة البحثية:

تظهر الفجوة البحثية بوضوح في ندرة الدراسات التي تجمع بين بُعدي القدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية في سياق كليات التربية المصرية والمتمثلة في كلية التربية بأسوان، كما تفتقر الدراسات السابقة إلى نماذج متكاملة تركز على كيفية تعزيز القدرات الديناميكية عبر تطبيق مبادئ الحوكمة الرقمية بشكل خاص في قطاع التعليم العالي المصري، مما يجعل البحث ذا قيمة علمية وعملية من حيث سد هذه الفجوة وتقديم إجراءات مقترحة يدعم استدامة ومرونة كليات التربية في مواجهة تحديات البيئة المتغيرة.

خطوات البحث:

الخطوة الأولى: تتضمن تحديد الإطار العام للبحث وتشمل المقدمة، المشكلة، الأهداف، الأهمية، المحددات، منهج البحث، وخطواته.

الخطوة الثانية: وضع إطار نظري يتضمن الأسس النظرية للقدرات الديناميكية والحوكمة الرقمية بكليات التربية في ضوء الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة. وتتضمن:

١- الأسس النظرية للقدرات الديناميكية لكليات التربية في الأدبيات التربوية المعاصرة .

٢- الأسس النظرية للحوكمة الرقمية لكليات التربية في الأدبيات التربوية المعاصرة .

٣- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية بكليات التربية في الأدبيات التربوية المعاصرة.

الخطوة الثالثة: وتشتمل على الإطار الميداني للتعرف على درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

الخطوة الرابعة: وتتمثل في نتائج الدراسات النظرية والميدانية، والإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

الخطوة الثانية

١- الأسس النظرية للقدرات الديناميكية لكليات التربية

في الأدبيات التربوية المعاصرة

تُعد القدرات الديناميكية عنصراً أساسياً ورئيسياً يمكّن المنظمات من رسم وتحديد الاتجاهات المناسبة لتعزيز دورها الفاعل في البيئة التي تعمل فيها وتتفاعل معها. وتهدف هذه القدرات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية في ظل بيئة تتسم بالتذبذب السريع والتعقيد المتزايد، مما يستوجب على المؤسسات ومنها المؤسسات التعليمية البحث المستمر عن التميز والابتكار لتعزيز قدرتها على التعامل مع الديناميكيات المتغيرة والاستجابة الفعالة لمتطلبات السوق والتطورات التكنولوجية.

١ - نشأة القدرات الديناميكية ومفهومها :

يُعد مصطلح القدرات الديناميكية من المفاهيم الحديثة نسبياً، حيث بدأ بالظهور في تسعينيات القرن العشرين، وشهد منذ ذلك الحين اهتماماً متزايداً من قبل الباحثين، مما أدى إلى تزايد الدراسات المتعلقة به ، ومع ذلك، هناك توجد مؤشرات ودلائل عديدة تشير إلى أن جذور هذا المفهوم تعود إلى مفاهيم إدارية أقدم، إذ يرتبط بتطور نظريات الإدارة الاستراتيجية، والموارد التنظيمية، والتكيف مع البيئات المتغيرة، مما يعكس امتداده عبر مراحل زمنية سابقة.

ويعود أصل مصطلح القدرات الديناميكية إلى الاقتصادي شومبيتر (Schumpeter) ، الذي أشار في عام 1934 إلى مفهوم "التنافس المعتمد على التجديد (Innovation-based Competition)" ، والذي يؤكد أن اكتساب المنظمات للميزة التنافسية يعتمد على تطوير مواردها الحالية وإعادة تشكيلها إلى قدرات تشغيلية جديدة.

وتطور هذا المفهوم لاحقاً في الأدبيات الإدارية، حيث ظهر العديد من المصطلحات ذات الصلة، مثل التجديد البنائي، الجدارة الترتيبية، والقدرات التركيبية (Pavlou & El Sawy, 2011). وقدم Teece, Pisano & Shuen (1997,p.516) تعريفهم الشهير للقدرات الديناميكية، بوصفها "القدرة على دمج وبناء وتكوين الكفاءات الداخلية والخارجية للتكيف مع البيئات المتغيرة بسرعة"، ومنذ ذلك الحين أصبح هذا المفهوم أحد الركائز الأساسية في نظريات الإدارة المعاصرة، وتتفق الأدبيات على أن الدور الأساسي للقدرات الديناميكية يتمثل في تعديل قاعدة موارد المؤسسة الحالية وتحويلها بشكل مقصود لمبا يتماشى مع الافتراضات الاستراتيجية، الأمر الذي يؤدي إلى إعادة تكوين أو تشكيل الموارد التنظيمية وتشكيلها .

ومن الجدير بالذكر أن نظرية القدرات الديناميكية ظهرت كرد فعل على قصور وجهة النظر القائمة للنظرية المستندة على الموارد (RBV - Resource-Based View) في تفسير كيفية قيام المنظمات بإعادة تطوير مواردها وقدراتها لمواجهة البيئات المتغيرة بسرعة (Tondolo & Bitencourt, 2014).

وتبرز أهمية القدرات الديناميكية عند مقارنتها بالإمكانات العادية للمؤسسة؛ حيث تُعنى القدرات العادية بتوليد القيمة من خلال العمليات التشغيلية الروتينية، مثل إدارة سلسلة التوريد في شركات تصنيع السيارات أو تقديم تعليم عالي الجودة في كليات إدارة الأعمال، أما القدرات الديناميكية، فتتمثل عاملاً جوهرياً في إعادة تشكيل وتطوير الإمكانات العادية من خلال عمليات التعديل والتكيف المستمر (Helfat, 2018,p.391).

وتساعد القدرات الديناميكية المنظمات على دمج مواردها وتنظيمها وإعادة تشكيلها باستمرار، مما يمكنها من الاستجابة الفعالة للفرص والتحديات، وضمان قدرتها التنافسية في الأسواق المتغيرة. وبهذا، تُعد القدرات الديناميكية عمليات تُمكن المنظمة من إعادة توجيه استراتيجياتها ومواردها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة وأداء متميز في بيئات تتسم بالتعقيد والتغير السريع. وبالنسبة لمفهوم القدرات الديناميكية ، تشير القدرات (Capacities) إلى مجموعة من الموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها، وتساعد على تقديم قيمة مضافة للعملاء، مما يساهم في تعزيز سمعتها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وتتيح هذه القدرات للمؤسسة تحسين أدائها الداخلي وتطوير أعمالها بشكل أكثر فاعلية مقارنة بمنافسيها،

(<https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/dynamic>) .

كما تشير إلى القدرة على التجديد بالتكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة عندما يكون الوقت حاسماً للنجاح (Teece, Pisano & Shunen, 1997, p.515) بمعنى الطاقة والقدرة على تجديد المقدرات من أجل تحقيق ملائمة للبيئة الخارجية والقابلية للتغيير بشكل يحقق التوافق مع التغيرات البيئية (Pavlou, & El Sawy, 2011, 241).

وفي السنوات الأخيرة، تحول مفهوم القدرات من التركيز على مجموعة ثابتة من القدرات الجوهرية إلى القدرة على التكيف السريع وتطوير هذه القدرات، باعتباره مطلباً أساسياً لتحقيق التفوق التنافسي. ومن هنا، برز مفهوم القدرات الديناميكية (Dynamic Capacities)، الذي يؤكد على أهمية تجديد الكفاءات استجابة للتغيرات الرئيسية في بيئة الأعمال (Sune & Gibb, 2015, p.214).

وقد عرف Althaus (2012, p.55) القدرات الديناميكية بأنها مجموعة من العمليات الاستراتيجية التي تمتاز بها المنظمة عن غيرها، حيث تمتلك العديد من منظمات الأعمال مثل هذه العمليات الاستراتيجية، والتي يتم من خلالها تقديم القيمة للعميل، إلا أن بعض المنظمات تعتبر هذه العمليات الاستراتيجية هي العنصر الأساس للخطط الاستراتيجية المعتمدة فيها. كما يقصد بها القدرات التي تستخدمها المنظمة في عمليات التعديل وإعادة ترتيب للموارد والهيكل التنظيمي لتمكين المنظمة من التكيف مع البيئة المحيطة بما ينسجم مع التغيرات المحيطة في بيئته. (Jiang et al., 2012).

ويرى الحميري و خليل (٢٠١٨) بأن القدرات الديناميكية عبارة عن مجموعة من العمليات التنظيمية التي تتيح الفرصة لإدارة المنظمة لفهم التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والاستجابة لها من خلال تعديل قاعدة الموارد، والهيكل التنظيمي، والتكيف بفاعلية بما ينسجم مع تلك التغيرات.

كذلك أوضح Freitas and Salerno (2018, p.500) أن القدرات الديناميكية على أنها مجموعة من العمليات المحددة، مثل تطوير المنتجات، واتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتكوين التحالفات، والتي تعمل معاً على دمج الموارد أو توسيعها أو تعديلها. وتتمتع هذه العمليات بالقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية من خلال إنشاء وتحديث إجراءات التشغيل، مما يساهم في توليد استراتيجيات جديدة تضيف قيمة إلى المنظمة.

وقد عرف Becker, Schneider & Finamor (2019, p.93) القدرات بأنها قدرة المنظمة على تحسين منتجاتها وتجديد استراتيجياتها أو خطط إنتاجها، بهدف تغيير الروتين

التقليدي للعمل .وتستند هذه القدرات إلى الأفراد المؤهلين القادرين على تنفيذ الإجراءات بفعالية، حيث لا يمكن للمعدات أن تعمل بكفاءة دون وجود مشغلين يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة. وبذلك، تعكس القدرة الديناميكية للمنظمة قدرتها على تحسين المنتج ككل أو إعادة تصميم استراتيجيات الإنتاج، مما يؤدي إلى تطوير العمليات التشغيلية وتحديث طرق العمل التقليدية وقد عرفها حامد وحنان (٢٠٢١) بأنها القدرات التي تستخدمها المنظمة في إنشاء أو تعديل أو إعادة بناء قاعدة الموارد الخاصة بها كاستجابة لديناميكيات السوق الخارجي.

فيما عرفها الحاجم والسلمان (٢٠٢١) بأنها القدرات التي تعمل على تمكين المنظمة من أن تكون قابلة للتكيف والاستجابة للبيئات الديناميكية من خلال إنشاء وتوفير الحماية للأصول غير الملموسة والتي تعمل على دعم الأداء بشكل متفوق وطويل الأجل.

وعرفها سلطان وعثمان(٢٠٢١، ص.٣٤٧) بأنها قدرة المنظمة على دمج وبناء وإعادة تكوين الكفاءات الداخلية والخارجية لمواجهة التغير السريع في بيئة الأعمال، وتشير القدرات الديناميكية إلى قدرة المنظمة على تغيير عملياتها الداخلية بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى تطوير مواردها الداخلية والخارجية التي تسمح لها بتحقيق ميزة تنافسية قصيرة الأجل يمكن تطويرها لتصبح ميزة تنافسية طويلة الأجل .

هنا يتضح أن الديناميكية مصطلح يصف عملية ما بالتغير والتطور هدفها التجديد للكفاءات والخبرات بغية التعامل مع التغير للوصول إلى الانسجام مع البيئة المتغيرة والطائرة،. ويعكس الحاجة إلى إعادة تشكيل الكفاءات المؤسسية لمواكبة التغيرات السريعة في السوق، خاصة عندما يكون معدل التطور التكنولوجي مرتفعاً كالحوكمة الرقمية أو عندما تواجه المؤسسات بيئات تنافسية شديدة التعقيد

وقد حظى مدخل القدرات الديناميكية باهتمام المؤسسات بمختلف أنواعها خاصة عندما تتعرض لضغوط تنافسية وبيئات ديناميكية متغيرة ومضطربة(كما هو الحادث في كليات التربية) فتتجه لدمج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية والموارد بكافة أشكالها استجابة لهذا الوضع، مما يساهم في توليد أفاق جديدة للموارد والقدرات ومن ثم ظهرت القدرات التنظيمية كأفضل منظور لتحليل ظروف السوق الديناميكية مما يضطر المؤسسات لتنمية وبناء قدراتها الخاصة(Dubey et.al., 2023,p. 257)

وفقاً لما سبق حول مفهوم القدرات الديناميكية فإنه يتضح أن المفهوم يتأني وفق ثلاثة توجهات رئيسية وهي:

أ- القدرات الديناميكية كقدرة: كما أشار إليها Becker, Schneider & Finamor (2019,p.93) وتعني قدرة المنظمة على التكامل، وبناء وإعادة تشكيل القدرات الداخلية والخارجية لمواجهة التغيرات المتسارعة في البيئة، وهي تتضمن قدرة المنظمة على استشعار الفرص الجديدة والاستحواذ عليها، وإعادة تشكيل وحماية الموجودات المعرفية والتكميلية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ب- القدرات الديناميكية كعمليات: كما أوضحها الحميري و خليل (٢٠١٨) & Freitas & Salerno, (2018,p.500) تمثل العمليات التنظيمية التي يتم من خلالها تكيف موارد المنظمة وتشكيلها لتحقيق الملائمة مع الفرص والتهديدات البيئية، وتمثل العمليات الداخلية للمنظمة التي تهدف إلى تطوير وتجديد مواردها وقابلياتها بهدف التكيف مع البيئات المتغيرة.

ج- القدرات الديناميكية كأنماط: كما بينها حامد وحنان (٢٠٢١) & الحاجم والسلمان (٢٠٢١) وتمثل أنماطاً تنظيمية تمكن المنظمة من تشكيل بنيتها التنظيمية وتعديل قاعدة مواردها، بالإضافة إلى توليد وتكييف إجراءاتها التنظيمية بما يتناسب مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

مما سبق يتضح أن مفهوم القدرات الديناميكية قد تطور من مجرد الإشارة إلى امتلاك مجموعة من القدرات الجوهرية الثابتة إلى كونه مدخلاً استراتيجياً يتبنى فكرة التجديد المستمر والتكيف الفعال مع التغيرات البيئية. ويعكس هذا المفهوم قدرة المؤسسة على بناء وإعادة تشكيل مواردها وكفاءاتها، بما يمكنها من استشراف الفرص والتهديدات والاستجابة لها بمرونة وفعالية، كما يتبين أن القدرات الديناميكية تُدرك من خلال ثلاثة توجهات أساسية: الأول باعتبارها قدرة تنظيمية على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، والثاني باعتبارها عمليات تنظيمية تسهم في تكيف الموارد والعمليات بما يتلاءم مع المتغيرات الطارئة، والثالث باعتبارها أنماطاً مؤسسية تسهم في تشكيل البنية التنظيمية وإعادة بناء قاعدة الموارد بما يعزز من جاهزية المنظمة للتعامل مع البيئات الديناميكية. وبذلك، تعد القدرات الديناميكية أداة محورية لتحفيز الابتكار المؤسسي، وضمان الاستجابة السريعة، وتعزيز استمرارية التميز في ظل بيئات تتسم بالتعقيد والتنافسية. الخصائص الرئيسة للقدرات الديناميكية في كليات التربية:

من خلال مراجعة الأدبيات المتعلقة بالقدرات الديناميكية في مؤسسات التعليم العالي والجامعي وخاصة في كليات التربية، تبين وجود ثلاث خصائص رئيسة لهذه القدرات والتي تتسم بخصوصية نابعة من طبيعة الدور الأكاديمي والتربوي لتلك الكليات، وهي كما يلي :

١- تفرد القدرات الديناميكية (Uniqueness) :

يُعد التفرد إحدى أهم الخصائص التي ينبغي أن تتمتع بها القدرات الديناميكية، نظرًا لتأثيره المباشر في تحقيق الأداء المستدام. ويتمثل تفرد هذه القدرات في قيمتها، وندرتها، وعدم قابليتها للتقليد أو الاستبدال. وقد انقسم الباحثون حول هذه الخاصية إلى مجموعتين (Zolfaghari, 2015, p.25) :

- المجموعة الأولى، التي قادها Eisenhardt & Martin، ترى أن القدرات الديناميكية تُعبر عن أفضل الممارسات، وبالتالي يمكن أن تكون شائعة بين المؤسسات، مما ينفي عنها صفة التفرد.

- المجموعة الثانية، التي تزعمها Teece et al. (1997)، فتؤكد أن القدرات الديناميكية تمتاز بالتفرد، إذ لا يمكن لمؤسستين امتلاك القدرات ذاتها، نظرًا لاختلاف المتغيرات التي تواجهها كل مؤسسة.

وينطبق ذلك على كليات التربية بشكل خاص حيث تختلف أولوياتها وسياقاتها التعليمية والبحثية، كما يرجع تفرد القدرات الديناميكية إلى عدة عوامل، من أبرزها، صعوبة الربط المباشر بين الأداء المتحقق والقدرة أو المورد المعين، نظرًا لتعقيد آليات العمل، مما يجعل من الصعب إعادة إنتاجها في كلية تربية أخرى بنفس الشكل ، فضلًا عن تعقيد النظم الاجتماعية، حيث تُعد كليات التربية كيانات أكاديمية اجتماعية معقدة تنشأ من تفاعل الأفراد داخلها وخارجها، وغالبًا ما تكون هذه المؤسسات غير قابلة للتكرار.

ب- ثبات القدرات الديناميكية (Persistence)

لا يرتبط مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لكليات التربية بتفردا فحسب، بل يرتبط أيضًا بمدى ثبات هذه القدرات وقدرة الكليات الأخرى على تقليدها مستقبلاً. إذ يمكن للكلية الحفاظ على ميزاتها التنافسية من خلال التفرد مكانيًا، ومن خلال الثبات والاستمرارية زمنيًا.

وكما هو الحال في خاصية التفرد، انقسم الباحثون حول مسألة ثبات القدرات الديناميكية إلى مجموعتين: (Arifin, 2015)

-المجموعة الأولى، التي تزعمها Zollo and Winter، ترى أن القدرات الديناميكية تمثل نمطًا متعلمًا وثابتًا من الأنشطة التنظيمية، يتيح للمؤسسة إعادة توليد الأنشطة التشغيلية وتعديلها بشكل منظم بهدف تحسين الفاعلية.

-المجموعة الثانية لم تتبنَ فكرة ثبات واستمرارية القدرات الديناميكية بشكل مطلق، بل أكدت على أن ثباتها نسبي، حيث قد يمتد لفترات طويلة أو قصيرة، تبعًا للظروف المحيطة بالمؤسسة وطبيعة بيئتها المتغيرة.

ج-فاعلية مخرجات القدرات الديناميكية Effectiveness and Outcomes

توضح هذه الخاصية كيفية تحقيق المؤسسات مثل كليات التربية للعوائد الناتجة عن قدراتها الديناميكية. وقد انقسم الباحثون في هذا الشأن إلى مجموعتين (Eisenhardt & Martin, 2000):

-المجموعة الأولى ترى أن المؤسسة تعمل كنظام اجتماعي، حيث تؤثر قراراتها السابقة في نتائجها المستقبلية. فالاعتماد على مسار معين يُعد ظاهرة طبيعية ناتجة عن آلية التعلم، التي تتسم بكونها عملية تراكمية.

-المجموعة الثانية تشير إلى أن أداء المؤسسات يتغير بناءً على تكلفة وتوقيت القدرات الديناميكية، مما يجعل من الصعب التنبؤ بمخرجاتها، نظرًا لتداخل عديد من العوامل مثل السياسات التعليمية والبيئة التربوية والموارد البشرية المتخصصة وغيرها .

ومن خلال عرض خصائص القدرات الديناميكية يتضح أنها جوهر التكيف المؤسسي، حيث يؤدي تفرداها إلى توفير ميزة تنافسية يصعب محاكاتها في كليات التربية، حيث يؤدي تفرداها إلى توفير ميزة تنافسية يصعب محاكاتها بينما يُحدد ثباتها مدى استدامتها في مواجهة التغيرات التعليمية والتكنولوجية. كما أن مخرجاتها تعتمد على عوامل متشابكة، مثل البيئة الأكاديمية والسياسات الحكومية، مما يجعل التنبؤ بتأثيرها المباشر على الأداء أمرًا معقدًا.

د-السمات الأساسية وفق نموذج VRIN:

وفي اتجاه آخر، تم تجميع السمات الأساسية للقدرات الديناميكية وفق نموذج VRIN، الذي يتضمن أربع خصائص رئيسية: القيمة، الندرة، صعوبة المحاكاة، وعدم القابلية للاستبدال. وتتميز هذه السمات بأنها مرتبطة بالسياق التنظيمي والأكاديمي لكليات التربية، إذ تختلف من مؤسسة لأخرى أو بالأحرى من كلية لأخرى تبعًا لطبيعة البيئة الداخلية والخارجية واحتياجات سوق العمل

والمتغيرات الخارجية ويمكن توضيح هذه السمات على النحو التالي (Bejinaru, 2017,p. & (584-585؛ (علوان، ٢٠٢٤، ص٧٢-٧١):



شكل (١)

السمات الأساسية للقدرات الديناميكية (من إعداد الباحثة)

أولاً: القيمة: (Value) تُكسب هذه السمة القدرات أهمية استراتيجية لكليات التربية من خلال تمكينها من استثمار الفرص البحثية والتعليمية ومواجهة التهديدات البيئية. كما تدعم الإدارة العليا في تصميم استراتيجيات فعالة تساهم في تحقيق قيمة مضافة من مواردها وقدراتها. ثانياً: الندرة: (Rarity) تعني تميز كلية التربية بقدرات لا تمتلكها سوى قلة من المؤسسات المنافسة، ما يمنحها فرصة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في قطاع التعليم التربوي. إلا أن التحدي يكمن في قدرة الكلية على التعرف على ندرة هذه القدرات وتقييمها، إذ لا يمكن تحقيق الأفضلية إلا بتطوير إمكانيات يصعب توفرها لدى الآخرين.

ثالثاً: صعوبة المحاكاة: (Imitation) عادة ما تسعى الكليات المنافسة إلى تقليد القدرات التي تمنح مزايا تنافسية. لذا، كلما زادت تكلفة إعادة إنتاج هذه القدرات أو تعقد تقليدها، أصبحت الميزة أكثر استدامة. ويُحتّم ذلك على كلية التربية الاستمرار في تطوير وتجديد قدراتها لمواجهة محاولات المحاكاة والحفاظ على مركزها التنافسي.

رابعاً: عدم القابلية للاستبدال: (Substitution) تشير إلى صعوبة وجود بدائل استراتيجية تعوض القدرات الحالية لكلية التربية. فكلما تعذر استبدال قدرة ما أو إيجاد ما يعادلها، كلما تعززت القدرة

التنافسية لكلية ،ولهذا يمثل الحفاظ على هذه القدرات شرطاً لتحقيق ميزة تنافسية استراتيجية يصعب انتزاعها.

مما سبق يتضح أن القدرات الديناميكية تمثل أحد المرتكزات الجوهرية لتعزيز تنافسية المؤسسات في البيئات المتغيرة والمعقدة، ولا سيما في كليات التربية، التي باتت تواجه تحديات متسارعة ترتبط بتغيرات سوق العمل، والتحول الرقمي، وتطور متطلبات إعداد المعلمين. فمن خلال توافر سمات VRIN في القدرات الديناميكية لكليات التربية -بحيث تتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة المحاكاة، وعدم القابلية للاستبدال- يمكن لتلك الكليات أن تستثمر الفرص التعليمية والبحثية، وتتعامل بفاعلية مع التهديدات الخارجية، كما أن تجديد هذه القدرات بما يتوافق مع السياق الأكاديمي والتربوي يتيح لكليات التربية تصميم وتنفيذ استراتيجيات مرنة، تدعم التميز الأكاديمي، وتعزز من جودة مخرجاتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحلية والدولية، مما يسهم في ترسيخ مكانتها التنافسية في قطاع التعليم العالي.

٣- أهمية القدرات التنظيمية الديناميكية في كليات التربية:

تُعد القدرات التنظيمية الديناميكية من أبرز المكونات الاستراتيجية التي تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسات التعليمية وبخاصة كليات التربية وتزيد من قدرتها على مواجهة التحديات التعليمية والبيئية المعاصرة، حيث تمكنها من نشر مواردها وتعبئتها ودمجها ومواءمتها بشكل مستمر وديناميكي بما يحقق الابتكار المؤسسي، الأكاديمي ويكسبها ميزة تنافسية مستدامة في قطاع التعليم التربوي، وفيما يلي أبرز الآراء التي عبرت عن أهمية القدرات الديناميكية للمؤسسات التعليمية بوجه عام وكليات التربية على وجه الخصوص، وذلك كما يلي:

أ- دورها في تحقيق الأداء المؤسسي والابتكار:

تسهم القدرات الديناميكية في توليد وتنفيذ أفكار جديدة تلائم الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية بهدف تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز سلوك العمل الابتكاري، كما تلعب دوراً مهماً في ابتكار معارف جديدة تدعم اتخاذ قرارات عاجلة وصنع سياسات فعالة وتُمكن كليات التربية من تطوير مواردها وقدراتها التشغيلية بشكل منهجي بما يحقق التجديد التنظيمي المستمر (Souza &

Takahashi, 2019, p. 398).

ب- الاستجابة للتغيرات والأزمات:

تمنح القدرات التنظيمية الديناميكية كليات التربية مرونة عالية في التعامل مع الاضطرابات البيئية والأزمات المفاجئة، عبر التكامل السلس بين الموارد الأكاديمية والإدارية المختلفة للتغلب على العواقب السلبية والتخفيف من تأثيراتها، مع ضمان استمرارية الأداء، كما تساعد في موازنة متطلبات الاستقرار والابتكار عبر ما يعرف بالتوازن المتناقض (Ramos et al., 2023,p.

66)

ج- تعزيز الثقافة المؤسسية ودعم اتخاذ القرار:

تؤثر القدرات الديناميكية إيجاباً على بناء ثقافة مؤسسية ديناميكية داخل كليات التربية تدعم تبادل المعلومات وخلق المعرفة وتسهم في تحديد الفرص والتحديات التعليمية وإعادة تنظيم الموارد بالشكل الذي يُمكن الكليات من تعزيز التنافسية ومواجهة تحديات السوق (Chu et al., p. 242, 2023)، كذلك، تعد أداة حيوية في دعم صنّاع القرار داخل المؤسسة، حيث تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة (Blaschke et al., 2022,p. 12)، مما ينعكس على تحسين الأداء الأكاديمي والتجديد المؤسسي .

د - التكيف مع الثورة الصناعية الرابعة والتكنولوجيا:

تزداد أهمية القدرات الديناميكية في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة والثورة الصناعية الرابعة، حيث تمكن كليات التربية من إدارة التحول الرقمي، وتعزيز قدرات استشعار التغيرات، وتكييف الموارد والعمليات لتحقيق ميزة تنافسية (Aghimien et al., 2023,p. 856)، كما تسهم في تطوير القدرات المرتبطة بتقنيات الذكاء الاصطناعي، من خلال تحسين القدرات الاستيعابية والمؤسسية وتحفيز الابتكار في الخدمات الاجتماعية .

هـ - دورها في دعم الاستدامة التنظيمية:

أظهرت الدراسات أن المؤسسات التي تمتلك قدرات ديناميكية منخفضة تعاني من مشكلات في البقاء والاستمرارية، لذا فإن تعزيز القدرات الديناميكية يسهم في تحسين الاستجابة للأزمات، وإدارة المعرفة، وتنويع الموارد (Yan & Umair (2023,p. 1104)، كما أوضحت Gheitarani et al. (2023) أن القدرات الديناميكية تمثل أحد المؤشرات الرئيسة لتحقيق الابتكار المتزايد والجذري، عبر الاعتماد على القيادة، إدارة المواهب، وبناء القدرات البشري في المجال التعليمي .

و - تحقيق الميزة التنافسية:

تؤدي القدرات الديناميكية دورًا محوريًا في مطابقة الفرص الخارجية مع نقاط القوة الداخلية، من خلال إعادة تشكيل الموارد وابتكار طرق جديدة للتكيف، مما يمنح كليات التربية مزايا تنافسية يصعب تقليدها. (Kareem & (Alameer, 2019, p. 402) بالإضافة إلى دورها في إدارة المخاطر والاضطرابات وتحقيق استمرارية الأداء (Ramos et al., 2023, 65)

يتبين مما سبق أن القدرات التنظيمية الديناميكية أصبحت ركيزة أساسية تعتمد عليها كليات التربية الحديثة في بناء خططها الاستراتيجية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع بيئة تعليمية تتسم بالتقلب والتعقيد، بما يحقق أداءً أكاديمياً متميزاً وميزة تنافسية مستدامة .

٤- تصنيف القدرات التنظيمية الديناميكية في كليات التربية:

تضم المؤسسات الجامعية -ومنها كليات التربية- أنماطاً متنوعة من القدرات التنظيمية التي تتفاوت من حيث طبيعتها ومستواها، وكلما ارتفع مستوى هذه القدرات داخل الكلية، ازدادت قدرتها على تحقيق التميز المؤسسي وامتلاك ميزة تنافسية يصعب على الكليات الأخرى تقليدها، وقد اختلفت تصنيفات الباحثين للقدرات التنظيمية الديناميكية، ومن بين أبرز هذه التصنيفات ما يلي:

أ- تصنيف (Winter (2003:

حيث صنف القدرات التنظيمية الديناميكية إلى ثلاثة مستويات رئيسية على النحو التالي:

١. القدرات التنظيمية الديناميكية الصفرية (Zero Capabilities)

يطلق عليها قدرات البقاء والاستمرارية، وهي القدرات التشغيلية الأساسية التي تهدف إلى تحقيق الأهداف قصيرة المدى، وضمان رضا المستفيدين من خدمات المؤسسة الجامعية، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وموظفين، وفي سياق كليات التربية تعد هذه القدرات بمثابة حجر الأساس لتسيير العملية التعليمية مثل إعداد الجداول الدراسية، تنظيم أعمال الامتحانات، متابعة شئون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتكمن أهمية هذا المستوى في ضمان استقرار الخدمات التعليمية المقدمة وتحقيق رضا المستفيدين؛ بما يعزز من سمعة الكلية ويمهد لبناء قدرات أعلى.

٢. القدرات التنظيمية الديناميكية الأولية (First Order Dynamic Capabilities)

تُمكن هذه القدرات المؤسسات التعليمية من تحسين أساليب إرضاء المستفيدين وتعزيز جودة الخدمات الأكاديمية والإدارية المقدمة لهم، من خلال تطوير الإجراءات والموارد والبرامج بما يتلاءم مع احتياجاتهم المتغيرة وتشمل هذه القدرات بالنسبة لكليات التربية عمليات

تحسين المناهج الدراسية ، تحديث اللوائح ، تطوير طرق التدريس وتحسين الخدمات الطلابية

٣. القدرات التنظيمية الديناميكية العليا (Higher Order Dynamic Capabilities)

تهدف إلى إعادة ضبط وتطوير القدرات الديناميكية الأولية بشكل مستمر، بما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، والابتكار في خدماتها، وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي المستدام، وفي كليات التربية، تظهر هذه القدرات في إعادة تصميم البرامج الأكاديمية لمواكبة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة وتطوير استراتيجيات مبتكرة وتوظيف تقنيات التعلم الرقمي وتحديث سياسات ولائحة إعداد المعلمين بما يتواءم مع الاتجاهات الحديثة .



شكل (٢)

تصنيف witer لأنواع القدرات التنظيمية الديناميكية

ب- تصنيف (2003) Jose & Jose و Medina (2016) للقدرات التنظيمية الديناميكية

من جانب آخر، قدم Jose & Jose (2003) و Medina-Garrido et al. (2016, p44) تصنيفاً مميزاً للقدرات التنظيمية الديناميكية، استندوا فيه إلى تقسيمها وفق طبيعة الأداء الوظيفي والعمليات التطويرية داخل المؤسسة. وقد صنف الباحثان القدرات التنظيمية الديناميكية إلى نوعين رئيسيين يمكن توظيفهما بفاعلية في كليات التربية على النحو التالي :

١- القدرات الاستيعابية Absorptive Capabilities

وهي قدرة المؤسسة على استيعاب وتملك القدرات من المصادر الخارجية، بالإضافة إلى فهم وتوظيف القدرات الحالية المتوفرة لديها بما يخدم تحقيق أهدافها ويعزز من أدائها، وفي سياق

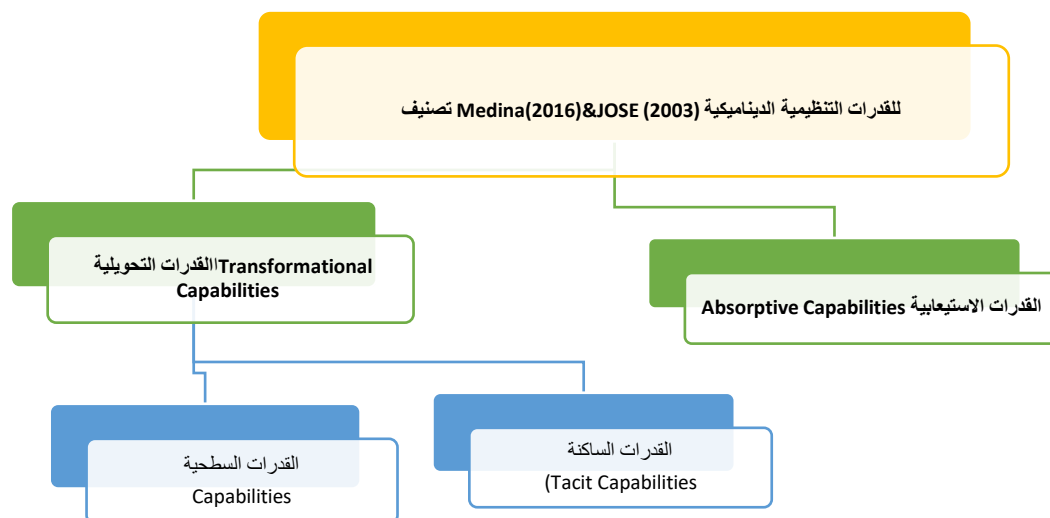
كليات التربية تظهر هذه القدرات في القدرة على استيعاب الممارسات التربوية الحديثة والنظريات التربوية المعاصرة والتقنيات الرقمية في الإدارة والتدريس ، فضلا عن استثمار نتائج البحوث التربوية الميدانية في تطوير البرامج الأكاديمية وتحسين إعداد المعلمين في المستقبل . ٢-

القدرات التحويلية Transformational Capabilities

وتعبر هذه القدرات عن قدرة المؤسسة على تحويل القدرات الحالية إلى أشكال جديدة مطوّرة يمكن استثمارها بشكل أفضل، وتنقسم بدورها إلى:

- القدرات الساكنة أو المستترة: (Tacit Capabilities) وهي القدرات المترابطة عبر الخبرات الجماعية الطويلة والمحفظة في ذاكرة المؤسسة، والتي يمكن الاستفادة منها على صورتها الحالية. وفي كليات التربية تتمثل هذه القدرات في تراكمات الخبرة الأكاديمية والإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والتي توظف في التعامل مع المواقف الطارئة وتستند إلى خبرة تراكمية يصعب تقليدها .
- القدرات السطحية: (Surface Capabilities) وهي القدرات التي تُستخدم حاليًا في المؤسسة ولكنها لا تمثل قدرات جوهرية أو استراتيجية، بل تخدم العمليات اليومية بصورة مباشرة، وفي سياق كليات التربية تشمل هذه القدرات تنفيذ الإجراءات الروتينية مثل متابعة الحضور وتنظيم الامتحانات وإصدار الشهادات والجداول الدراسية .

هذا التصنيف اعتمد على طبيعة القدرات نفسها، فمَيّز بين القدرات الاستيعابية والتحويلية، والأخيرة قسمها إلى ساكنة وسطحية ويُبرز أهمية الإدارة الذكية للموارد الداخلية والخارجية، مع توضيح لأهمية القدرات اليومية والخفية.



شكل (٣)

تصنيف Medina(2016)&JOSE (2003) للقدرات التنظيمية الديناميكية

ج- تصنيف Andreeva & Chaika (2006) للقدرات التنظيمية الديناميكية

من منظور مختلف، يرى كل من Andreeva & Chaika (2006) أن أصل القدرات التنظيمية الديناميكية ينطلق من قدرات الأفراد داخل المؤسسة، حيث تتطور هذه القدرات تدريجياً لتنتقل من مستوى الأنشطة الفردية والمنظمة، إلى مستوى العمليات التنظيمية، ثم إلى القدرات التنظيمية الديناميكية، وصولاً إلى قمتهما في ما يُعرف بالقدرات الديناميكية العليا، وقد قدّمَا تصنيفاً هرمياً لأنواع القدرات التنظيمية الديناميكية، موضحين من خلاله كيفية تدرجها وتكاملها، مع إجراء مقارنة بين تصنيفهما وتصنيفي كل من (Collis 1994) و (Andreeva & Chaika, 2006, p.6).

وفي سياق كليات التربية يتميز هذا التصنيف بكونه تسلسلياً هرمياً يبدأ من القدرات الفردية، إذ إن قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية تمثل الركيزة الأساسية التي تبدأ منها القدرات الديناميكية فمن خلال تطوير مهارات هؤلاء الأفراد، وتنمية خبراتهم التربوية والإدارية، يتم الارتقاء تدريجياً إلى أنشطة تنظيمية أكاديمية (إعداد برامج

دراسية محدثة، أو تطوير آليات الإشراف الميداني)، ومن ثم الوصول إلى عمليات مؤسسية تشمل النظام التعليمي بأكمله (كإعادة هيكلة الخطط الدراسية، أو تبني أساليب تدريس متطورة)، مما يكون قاعدة متماسكة للقدرات التنظيمية الديناميكية.

د- تصنيف (Ahmed & Wang (2007) للقدرات التنظيمية الديناميكية

وفي سياق تطوير التصنيفات العلمية للقدرات التنظيمية الديناميكية، قدم Wang & Ahmed (2007) تقسيمًا رباعي المستويات لهذه القدرات، معتمدين على طبيعتها ووظيفتها في دعم المنظمة استراتيجيًا. ويتكون هذا التصنيف من:

١- قدرات المستوى الصفري: Zero-Level Capabilities

وهي تمثل الموارد الثمينة والنادرة التي تمتلكها المنظمة، والتي يصعب تقليدها أو استبدالها من قبل المنافسين، ما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة ،وفي سياق كليات التربية تتجلى هذه القدرات في تميز الكلية بما تمتلكه من أعضاء هيئة تدريس ذوي خبرة تربوية أو فريدة ، أو برامج أكاديمية معتمدة دولياً أو شراكات استراتيجية مع جهات تعليمية محلية أو دولية .

٢- قدرات المستوى الأول First-Level Capabilities

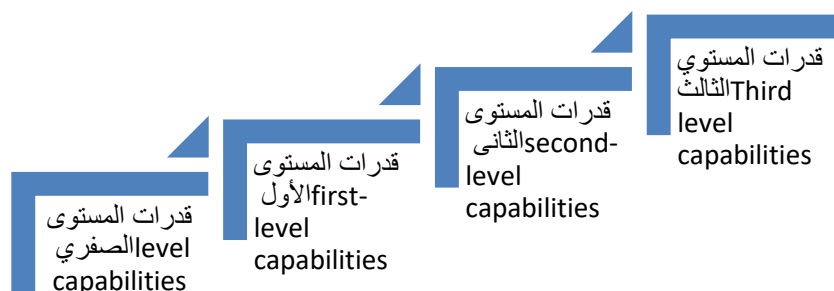
تشمل هذه القدرات المهارات والأنشطة التي تستخدمها المنظمة لتفعيل الاستخدام الاستراتيجي لمواردها، بما يحقق توافقاً بين الإمكانيات المتاحة ومتطلبات الخارجية ،وفي كليات التربية ، تبرز هذه القدرات في مهارات إدارة الخطط الدراسية وتطوير اللوائح الأكاديمية وتفعيل مراكز إعداد المعلم ، واستخدام تقنيات حديثة في إدارة التدريس ، بما يتيح تحقيق انسجام بين إمكانيات الكلية واحتياجات المجتمع وسوق العمل التربوي .

٣- قدرات المستوى الثاني : Second-Level Capabilities

وتُعد هذه القدرات بمثابة الموارد والقدرات الجوهرية للمؤسسة، التي تُشكّل مصدر أهمية استراتيجية في فترات زمنية محددة ، فعلى سبيل المثال: في كليات التربية التي تعمل في بيئة تعليمية متغيرة، تعتمد الكلية على قدراتها الجوهرية في سرعة تعديل البرامج الدراسية، وإنتاج مناهج تربوية معاصرة، وتقديم برامج دبلومات تربوية متخصصة لتأهيل المعلمين لمتطلبات جديدة، وتشمل هذه القدرات أيضًا امتلاك أنظمة معلومات متطورة، وخطط تدريب مهني مستمر لأعضاء هيئة التدريس، وقواعد بيانات بحثية تساهم في استجابة الكلية للتغيرات.

٤- قدرات المستوى الثالث Third-Level Capabilities

وتمثل هذه القدرات المهارات الديناميكية الأهم، حيث تختص بقدرة المؤسسة على تجديد وإعادة تشكيل وإنشاء مواردها وقدراتها الجوهرية بشكل مستمر، بما يمكنها من التكيف بفاعلية مع التغيرات البيئية والمنافسة المتزايد (Wang & Ahmed, 2007, p.41). وفي كليات التربية تشمل هذه القدرات استحداث تخصصات جديدة في إعداد المعلم وتطوير خطط تدريبية مبتكرة وتبنى استراتيجيات تدريس حديثة بما يتلاءم مع التحولات الرقمية ومتطلبات الاعتماد الأكاديمي.



شكل (٤)

تصنيف Ahmed & Wang (2007) للقدرات التنظيمية الديناميكية

يتضح مما سبق أن هذا التصنيف قدّم تقسيماً تدريجياً يبدأ من الموارد الثمينة والنادرة (المستوى صفر)، ثم انتقل إلى القدرات المستخدمة استراتيجياً (المستوى الأول)، فالقدرات الجوهرية (الثاني)، وأخيراً القدرات الديناميكية (الثالث) وركّز هذا التصنيف على الفروق بين المستويات دون التعمق في طبيعة تلك القدرات وآليات بنائها أو تحسينها.

هـ- تصنيف Ambrosini وآخرين (٢٠٠٩) للقدرات التنظيمية الديناميكية

وفي سياق تطوير التصنيفات المتنوعة للقدرات التنظيمية الديناميكية، قدّم Ambrosini, Bowman & Collier (2009) تصنيفاً ثلاثياً يوضح طبيعة القدرات الديناميكية تبعاً لطبيعة استجابتها للبيئة المحيطة، وذلك على النحو التالي:

١. القدرات الديناميكية المتدرجة: (Incremental Dynamic Capabilities)

وهي القدرات التي تعمل على التحسين المستمر للموارد والقدرات القائمة داخل المنظمة، حتى في البيئات التي تتسم بالاستقرار النسبي وببطء التغير. إذ تساعد هذه القدرات على إجراء تعديلات وتكيفات تدريجية تضمن استمرار الاحتفاظ بقيمة الموارد وتحافظ على القدرة التنافسية، وفي سياق كليات التربية، تتجلى هذه القدرات في إجراء تعديلات تدريجية على

الخطط الدراسية، أو تطوير أساليب التدريس من خلال إدخال تقنيات تعليمية حديثة بشكل متدرج، أو تحديث أنظمة إدارة شؤون الطلاب، وفقاً للملاحظات الواردة من الهيئة الأكاديمية والطلاب، مع الحفاظ على استقرار البنية الأكاديمية الأساسية.

٢- القدرات الديناميكية المتجددة: Renewing Dynamic Capabilities

وتهدف هذه القدرات إلى تحديث الموارد القائمة وتجديدها بشكل دوري، عوضاً عن الاكتفاء بتكييفها بشكل تدريجي. في كليات التربية، تشمل هذه القدرات تحديث البنية التحتية التكنولوجية للكلية، كتطوير معامل الحاسب الآلي وقاعات التعلم الذكي، واعتماد أنظمة إدارة تعلم (LMS) حديثة. كما تتضمن تحديث البرامج التدريبية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري، وتطوير البرامج الأكاديمية بما يتماشى مع معايير الجودة ومتطلبات سوق العمل، إضافةً إلى تحديث معايير التقويم الأكاديمي وطرق القياس.

٣- القدرات الديناميكية الإصلاحية: (Regenerative Dynamic Capabilities)

ويُقصد بها تلك القدرات التي تحتاج إلى إصلاح جذري نظراً لعدم فعاليتها الكافية في التعامل مع بيئة المؤسسة المتغيرة. وعليه، ينبغي على المنظمة إعادة تشكيل الطريقة التي يتم بها تكوين الموارد وتنميتها، والابتعاد عن الممارسات القديمة، واستحداث قواعد جديدة لإدارة مواردها، لاسيما في البيئات شديدة الاضطراب، وفي سياق كليات التربية، تظهر هذه القدرات عند مواجهة أزمات كبرى، أو تغيرات جذرية في السياسات التعليمية، مثل ما حدث أثناء جائحة كوفيد-١٩، حيث اضطرت الكليات إلى إعادة هيكلة نظم التدريس والتحول نحو التعلم الإلكتروني بشكل كامل، وإعادة تصميم البرامج الأكاديمية، وتغيير أنظمة التقييم بما يتناسب مع متطلبات التعليم عن بُعد. كما تتجلى هذه القدرات في حالات إعادة بناء الهيكل التنظيمي للكلية، أو تغيير استراتيجية إعداد المعلم لمواكبة الاتجاهات الدولية الحديثة في مجال التعليم مثل ما حدث في تغيير لائحة كليات التربية منذ عامين .



شكل(٥) يوضح تصنيف Ambrosini وآخرين (٢٠٠٩) للقدرات التنظيمية الديناميكية

ومن الواضح أن هذا التصنيف يتميز بأنه قسم القدرات الديناميكية إلى متدرجة، متجددة، وإصلاحية وهذا التصنيف يتوافق مع طبيعة البيئة الديناميكية وتقلباتها، وفي سياق كليات التربية، يُعدّ هذا التصنيف من أكثر التصنيفات ملاءمةً لما تواجهه الكليات من تقلبات متسارعة تتطلب توازناً بين التحسين التدريجي، والتجديد الدوري، والإصلاح الجذري في بعض المواقف.

و- تصنيف(Teece 2023)

يشير Teece (2023) إلى أن القدرات التنظيمية الديناميكية تتضمن مزيجاً من القدرات الروتينية والقدرات الديناميكية الإبداعية، والتي تندرج تحت ما يُعرف بـ إدارة المشاريع الديناميكية، وهي القدرات التي تتطلب صنع قرارات سريعة وابتكارية تناسب المواقف الطارئة من أجل المحافظة على الميزة التنافسية

ويؤكد Teece أن دمج القدرات الديناميكية الابتكارية مع القدرات الروتينية أمر بالغ الأهمية لضمان بقاء المؤسسات واستمراريتها في أوقات الأزمات والطوارئ، فسواءً كانت القدرات تنظيمية اعتيادية أو ديناميكية مبتكرة، فإنها تعتمد على الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع التغيرات بما يتلاءم مع الوضع الجديد، بل وتهيئة المنظمة للتكيف الاستباقية من أجل البقاء وتعزيز قدرتها التنافسية(Teece, 2023, 124-126).

وفي سياق كليات التربية تتجلى أهمية هذا التصنيف في قدرتها على الموازنة بين الإجراءات الروتينية اليومية مثل: تنظيم الجداول الدراسية، وإعداد الامتحانات، وإدارة شؤون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وبين المهام الديناميكية الإبداعية التي تتطلب التفاعل مع المتغيرات السريعة في البيئة التعليمية.

يتضح من استعراض التصنيفات السابقة أن الباحثين تناولوا القدرات التنظيمية الديناميكية من زوايا متعددة، تعكس تنوعاً في المنهجية، والمنظور، وأبعاد التركيز ومن خلال استعراض التصنيفات المختلفة يثار تساؤل جوهري أي من هذه التصنيفات ملائم للتطبيق في كليات التربية ؟ وتأتي الإجابة على السؤال من خلال النظر إلى هذه التصنيفات من خلال درجة الوضوح ، وسهولة التطبيق ، والتلاؤم مع الهيكل الإداري والأكاديمي لكليات التربية، وأي من هذه التصنيفات سيساهم في تحسين استجابتها لمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية بشكل مرن.

- ومن خلال استعراض التصنيفات يمكن اختيار تصنيفين وهما تصنيف (2003) Winter & تصنيف (2009) Ambrosini et al. وذلك لأن:
- تصنيف (2003) Winter يضم القدرات التالية:
- القدرات الصفريّة Zero Capabilities: وتمثل القدرات التشغيلية الأساسية اليومية مثل: إعداد جداول المحاضرات، إدارة شؤون الطلاب، امتحانات، شؤون أعضاء هيئة التدريس.
 - القدرات الأولية (First Order Capabilities) وتمثل قدرات التحسين المستمر مثل : تطوير البرامج الأكاديمية أو تحديث لوائح الامتحانات أو تحسين خدمات الدعم الطلابي. في كليات التربية.
 - القدرات الديناميكية العليا (Higher Order Dynamic Capabilities) وهي القدرات العليا مثل : تطوير استراتيجيات جديدة، وابتكار برامج تعليمية متقدمة تتناسب مع التحولات الرقمية ومتطلبات الجودة، ومتغيرات سوق العمل . تصنيف (2009) Ambrosini et al. يضم القدرات الاتية:
 - القدرات المتدرجة (Incremental Capabilities) وتهدف إلى تحسين مستمر يتناسب مع التحديات البيئية، حتى لو كانت التغيرات بطيئة فيطرق التدريس باستخدام تقنيات حديثة . في تطوير المناهج الدراسية بشكل تدريجي مع مراعاة التغيرات في احتياجات الطلاب والمجتمع ، في تحسين نظم إدارة الطلاب بناءً على الملاحظات المستمرة .
 - القدرات المتجددة (Renewing Capabilities) وتهدف إلى تجديد الأدوات والموارد مع الحفاظ على جودتها، من خلال تحديث تقنيات التعليم مثل أنظمة إدارة التعلم (LMS) ، تجديد البنية التحتية الأكاديمية لتواكب المتطلبات التعليمية الحديثة، تحديث البرامج التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بشكل دوري.
 - القدرات الإصلاحية (Regenerative Capabilities) مثل إجراء إصلاح في هيكل الكلية في حالة وجود تغيرات في سياسات التعليم، أو إعادة تصميم البرامج الأكاديمية لتلبية احتياجات السوق أو متطلبات الاعتماد الجديدة، أو تغيير استراتيجيات التدريس في حالات الأزمات مثل جائحة كورونا.

وبهذا الجمع بين هذين التصنيفين يتحقق مزيج متكامل بين القدرات التشغيلية والقدرات الإصلاحية، بما يعزز من قدرة كليات التربية على تحقيق استجابة ديناميكية متوازنة للمتغيرات الأكاديمية والإدارية الطارئة والمستمرة.

٥- أبعاد القدرات الديناميكية لكليات التربية:

تتنوع أبعاد القدرات الديناميكية وفقاً لآراء العديد من الباحثين استناداً إلى أن هذه القدرات تمكن المؤسسات من التخلص من الموارد التي أصبحت غير ضرورية والتي لا تدعم جاهزيتها الاستراتيجية، كما وتعد نقطة حاسمة لأي مؤسسة، وخاصة في ظل تغيير الأسواق، حيث قسم بعض الباحثين مثل (Teece, ٢٠٠٩)، سلطان وعثمان (٢٠٢٢) القدرات الديناميكية الى (قدرات تكامل الموارد، وقدرات إعادة نشر وتشكيل الموارد، وقدرات التعلم الاستراتيجي) ، في حين اعتمد بعض الباحثين مثل

(Donkor et.al(2018) & Semke and Tiberius(2020) أربعة أبعاد رئيسية للقدرات الديناميكية وهي قدرة استشعار الفرص المتاحة، وقدرات التعلم، وقدرات التكامل ، وقدرات التنسيق وفيما يلي توضيح للأبعاد التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية:

أولاً: قدرة الاستشعار: SENSING CAPABILITY

يعني الاستشعار القدرة على مسح البيئة واستكشاف الفرص والتهديدات التي تنتجها بهدف صياغة الاستراتيجية الملائمة للتعامل معها، وتتمثل قدرة الاستشعار في قدرة المنظمة على معرفة الفرص في البيئة المحيطة بها، وتحتاج هذه القدرة الى أن تكون المنظمات في حالة استعداد لإدراك الإشارات الواردة من البيئة الداخلية أو الخارجية، وتحليل بيئة عملها الخارجية لاستغلال ما قد تحمله من فرص ومواجهة التهديدات المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية في دراسة التغيرات والتأثيرات البيئية، وجمع المعلومات بشكل دوري فيما يتعلق بالمنظمة ذاتها والمنظمات المنافسة وتطوير البرامج بما يتوافق مع الاحتياجات، والاستجابة للآراء والمبادرات التي تهدف الى التحسين والتطوير. (Teece,2009,9)

ولقد ارتبطت قدرة المنظمة على الاستشعار البيئي بقدرتها على اجراء التغيرات وتطوير بيئتها الداخلية والخارجية على حد سواء، وقدرتها على تسخير جميع هذه التغيرات لمصلحتها، من خلال مراقبة ومتابعة الفرص والتخطيط لاستغلالها والقدرة على الاستفادة منها (سلطان وعثمان، ٢٠٢٢، ١٠٢).

وتشمل قدرة الاستشعار ثلاث عمليات أساسية مترابطة، حيث تبدأ بتوليد معلومات السوق من خلال تحديد احتياجات العملاء بدقة، وتحليل اتجاهات السوق، والتعرف على الفرص الناشئة، بالإضافة إلى رصد التغيرات المحتملة واكتشاف مجموعات الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق ميزة تنافسية. يلي ذلك مرحلة نشر معلومات السوق، والتي تتعلق بعملية تفسير وتحليل البيانات المستخلصة، مما يساعد في فهم التطورات والأحداث المحيطة بالمنظمة، واستكشاف إمكانيات وفرص جديدة يمكن أن تعزز من مكانتها في السوق. وأخيرًا، تأتي مرحلة الاستجابة لمعلومات السوق، حيث تقوم المنظمة بوضع خطط استراتيجية للاستفادة من هذه المعلومات، من خلال متابعة الفرص الجديدة وتطوير استراتيجيات فعالة لاقتناصها، إلى جانب إعادة هيكلة العمليات والمنتجات وفقًا لمتطلبات السوق المتغيرة، مما يضمن قدرتها على التكيف مع البيئة الديناميكية وتعزيز تنافسيتها واستدامتها في المستقبل (Donkor et al, 2018).

كما يشير Filtriat et al. (2020) إلى أن الاستشعار هو القدرة المرتبطة بالتعرف على الفرص ورصد التهديدات في البيئة الخارجية.

وترى الباحثة بأن قدرة الاستشعار تمثل الإجراءات المؤسسية لاكتشاف التغيرات والتطورات المحيطة، وتفسير ومتابعة الفرص، والتعرف على حاجات المستفيدين، بالإضافة إلى التعرف على المنافسين وقدراتهم، من خلال القيام بمسح البيئة المحيطة بالمنظمة والاهتمام بالدراسات والبحوث من أجل استثمار وتجديد الموارد لمواجهة التغيرات البيئية المختلفة. لذلك، ينبغي على الجامعة أن تكون قادرة على استشعار البيئة المحيطة بها وجمع معلومات السوق المتعلقة باحتياجاته، وتحركات المنافسين، والتطورات التكنولوجية الحديثة، مما يمكن قادتها من تحديد الفرص المتاحة لتطوير منتجات جديدة. كما يساعدهم ذلك على اتخاذ قرارات مبكرة بشأن الانخراط في الأنشطة البحثية واستكشاف هذه الفرص من خلال تطوير نماذج مبتكرة للمنتجات الجديدة .

وفي سياق كليات التربية، تزداد أهمية هذه القدرة مع التحولات السريعة في متطلبات إعداد المعلم، والتعليم الرقمي، وسياسات الاعتماد الأكاديمي، لذلك تشمل قدرة الاستشعار مجموعة من الأنشطة كما يلي:

١ - استشعار الاتجاهات المستقبلية في فلسفة التعليم ويتم ذلك عن طريق :

- متابعة التحولات العالمية في أدوار المعلم، مثل الانتقال من "ناقل للمعرفة" إلى "مصمم بيئات تعلم" و"قائد تعلم رقمي".

-تحليل توجهات التعليم المبني على الكفايات، والتعليم المفتوح، والتعليم المدمج، وكيفية مواءمتها مع برامج إعداد المعلم.

٢- رصد التحولات التكنولوجية المؤثرة على التعليم من خلال :

-مراقبة تطورات الذكاء الاصطناعي في التعليم، كالمساعدات الذكية والتقويم التكيفي.

-استكشاف التقنيات الناشئة (الواقع المعزز - الواقع الافتراضي - تحليل البيانات الضخمة في تعلم الطلاب) ومدى استعداد الكلية لتبنيها.

٣- تحليل التغيرات في القيم والمطالب المجتمعية عن طريق :

-التعرف على التغيرات في توقعات أولياء الأمور والمجتمع من كليات التربية في ظل القضايا المعاصرة (التربية البيئية - التعليم من أجل المواطنة الرقمية - التربية الإعلامية).

-استشعار اتجاهات القيم الاجتماعية مثل تمكين المرأة، إدماج ذوي الإعاقة، المساواة، وتعزيز ثقافة الابتكار لدى الطلبة المعلمين.

٤- استشراف التغيرات في السياسات والتشريعات التعليمية من خلال :

- متابعة تحديثات القوانين واللوائح المنظمة للتعليم الجامعي وإعداد المعلم.

-استشراف معايير الاعتماد الأكاديمي الوطنية والدولية، وتحليل انعكاسها على برامج الكلية.

٥- استشعار الحراك التنافسي والمؤسسي من خلال:

-تحليل أداء الكليات المناظرة (محليًا، عربيًا، ودوليًا).

-التعرف على الشراكات والتحالفات الأكاديمية الجديدة، ومجالات التعاون البحثي والتدريبي.

٦- تحليل البيانات المؤسسية الداخلية بشكل استباقي عن طريق:

-تحليل مؤشرات أداء الطلبة، ورضا الخريجين، وتقييم البرامج.

-متابعة مؤشرات النشر العلمي والابتكار التربوي داخل الكلية.

ثانيًا: قدرة التعلم: LEARNING CAPABILITY

يعد التعلم من السمات الإنسانية الجوهرية، والعمليات المؤسسية الأساسية التي تُكَمِّل نجاح وفعالية المنظمات بمختلف أنشطتها. وتُعَدُّ قدرة التعلم التنظيمي من الركائز الاستراتيجية المهمة التي تدفع المنظمة نحو التقدم، إذ تُمكنها من الاستفادة من التجارب والخبرات المتراكمة، وتيسير آليات اكتساب ونقل وتخزين المعرفة، بما يسهل الرجوع إليها عند حدوث مشكلة (Bleady et al., 2018)

ويعرف مفهوم قدرة التعلم بأنه إمكانية تجديد القدرات التشغيلية الحالية بالاستعانة بمعارف وخبرات جديدة من خلال تطوير القدرة الاستيعابية كمكون ديناميكية، وتتضمن قدرة التعلم مجموعة من الإجراءات وهي : (Kocoglu et al.,2015)

- 1- اكتساب المعرفة: القدرة على تحديد واكتساب المعرفة الجديدة المتولدة من الخارج.
- ٢- استيعاب المعرفة القدرة على تحليل ومعالجة وتفسير وفهم المعرفة التي تم الحصول عليها من المصادر الخارجية.
- ٣- تحويل المعرفة: القدرة على الجمع بين المعرفة السابقة والمعرفة المكتسبة حديثاً والاستفادة منهما.
- ٤- استغلال المعرفة والقدرة على دمج المعرفة في عمليات المنظمة من أجل تحسين الكفاءات الحالية لتوليد كفاءات جديدة.

وتتطلب هذه القدرة من المؤسسات استيعاب المعرفة الجديدة والاستفادة منها وتوظيفها بما يطور ويحسن من أدائها بشكل عام، وتتطلب كذلك تشجيع العاملين وتحفيزهم للعمل على اكتساب المعلومات والمعرفة الجديدة، والاستفادة من الذاكرة المنظمة والمخزون المعرفي للعاملين في مواجهة التغيرات البيئية والاستجابة لاحتياجاتها (الحروب ٢٠٢٣، ٧).

وتساعد قدرة التعلم المنظمات في تقييم واكتساب واستيعاب واستخدام المعرفة الخارجية لتأسيس معرفة داخلية جديدة تسمح بتجريب وتقييم السيناريوهات المختلفة وصولاً لتكيف المنظمة مع محيطها الخارجي، والقدرات الديناميكية تنشأ من تراكم الخبرات، والتعبير المعرفي المنظم، وتدوين المعرفة، دون أن تقتصر على مجال معرفي أو مهاري بعينه (Little & Ray, 2005,255).

وتعد مؤشراً واضحاً على اهتمام الإدارات العليا داخل المنظمات بإكساب العاملين المهارات اللازمة من خلال عقد البرامج التدريبية المتخصصة في مجال عملهم، وبالتالي تمكينهم وتعزيز قدراتهم اللازمة للتطوير والتحسين المستمر في الأداء على أكمل وجه. (Osborne & Hammoud, 2017)

ولا يتأتى تعزيز قدرة التعلم بشكل منفرد، وإنما يتطلب ذلك عملاً جماعياً فعمليات التعلم ذات طبيعة اجتماعية وجماعية، ولا تقتصر على تقليد الأفراد لبعضهم البعض كما في العلاقة بين المعلم والطالب، بل تتجسد أيضاً في المساهمات التشاركية لفهم المشكلات المعقدة، مما يتطلب وجود قواعد اتصال مشتركة وإجراءات بحث منسقة من خلال بناء فرق العمل، فالعمل في فرق

يتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعرفة والتعلم من الآخرين، كما يمكنهم من التعاون وتحسين المهارات الفردية وتقديم ملاحظات عملية دون حدوث أي تعارض بين أي من الأعضاء، وهو ما يقود إلى زيادة قدراتهم الإنتاجية، وبالتالي تحقيق الأداء الأمثل وتعزيز الفعالية التنظيمية (Hanaysha, 2016)

وبالتطبيق على كليات التربية، فإن قدرة التعلم تتجلى في قدرة الكلية على استكشاف واستيعاب أحدث الاتجاهات التربوية، والممارسات التعليمية الفعالة، ونتائج الأبحاث التربوية الحديثة، بما يسهم في إثراء معارف أعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءة برامج إعداد المعلمين. ويشمل ذلك متابعة المستجدات في فلسفات التعليم، والتقويم التربوي، والابتكارات في تقنيات التعليم، وطرق التدريس الحديثة، بما يتناسب مع متطلبات التعليم قبل الجامعي والجامعي.

أما استيعاب المعرفة فيرتبط بقدرة الكلية على تحليل وتفسير القضايا التربوية الراهنة، وتداول الخبرات التعليمية بين الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس من خلال ورش العمل التخصصية، وملتقيات تطوير المناهج، والمنتديات التربوية، بهدف تحقيق الفهم المشترك للمتغيرات التعليمية، وصياغة رؤية ملائمة للسياسات التربوية.

في حين يتمثل تحويل المعرفة في قدرة كليات التربية على تطبيق الخبرات المكتسبة في تطوير برامج إعداد المعلمين، وإعادة هيكلة المقررات التربوية، وتصميم مبادرات ابتكارية لحل مشكلات التعليم على مستوى المدرسة والمجتمع المحلي. ويتحقق ذلك من خلال تفعيل فرق بحثية وعلمية عابرة للتخصصات، ومشروعات شراكة مع إدارات التعليم وهيئات المجتمع المدني.

أما استغلال المعرفة فينعكس في قدرة كليات التربية على استثمار نتائج التعلم في تجديد استراتيجيات التدريس، وتطوير برامج التنمية المهنية للمعلمين، وإطلاق مبادرات مجتمعية تخدم قضايا التعليم المحلية، والاستفادة من المعارف المتراكمة في تحسين مخرجات الكلية التعليمية والبحثية، وتعزيز دورها كمركز استشاري تربوي يقدم حلولاً متكاملة للمؤسسات التعليمية.

من هذا المنطلق، تسهم قدرة التعلم في كليات التربية في تعزيز ديناميكيته التنظيمية، من خلال تمكين الفرق الأكاديمية من التعامل الفعال مع قضايا التعليم المتجددة، ودعم قدرتها على التكيف مع المتغيرات السريعة في السياسات التربوية، وتحفيزها على الابتكار في الممارسة التعليمية وإعداد المعلمين، بما يضمن تطوير مستدام لبرامجها وخدماتها التعليمية.

ثالثاً: قدرة التكامل INTEGRATION CAPABILITY .

تشير قدرات التكامل إلى إمكانية دمج المعارف الجديدة مع القدرات التشغيلية القائمة من خلال تعزيز الفهم المشترك والإدراك الجماعي داخل المؤسسة ، وتعد من الكفاءات الأساسية التي تتيح للمؤسسة استغلال الموارد المتاحة، وتجميعها، ونشرها بهدف تحقيق أهدافها الإدارية، ويرى بعض الباحثين أن هذه القدرات تتجسد في قدرة المؤسسة على توحيد المعرفة الجديدة ودمجها ضمن إمكانياتها التشغيلية، من خلال ترسيخ أنماط التفاعل المشترك وتبني منطق جمعي في اتخاذ القرارات. وتتطلب هذه العملية درجة عالية من التكامل الوظيفي، وتناسق الأنشطة، ومرونة القواعد والإجراءات التنظيمية، مما يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئتها. (Pavlou & El Sawy, 2011,p.251)

كما ان التكامل لا يتم من الناحية التنظيمية فقط بل من خلال تحسين عمليات التواصل بين الافراد داخل المنظمة ، فقد أوضح صالح وآخرون (٢٠١٠، ص ٧٢) أن التكامل يُشير إلى قدرة المؤسسة على تنسيق النماذج والتفاعلات المتبادلة بين مكوناتها، ويتحقق ذلك من خلال ثلاثة إجراءات أساسية:

- ١-المساهمة : وتتمثل في تمكين المؤسسة من جمع المدخلات الفردية وتوحيدها ، مما يعزز التعاون الداخلي ويساعد في تبادل المعرفة.
 - ٢-التمثيل: ويتضمن بناء فهم مشترك بين الأفراد، وخلق قاعدة معرفية موحدة، وصياغة إطار إدراكي جديد يساهم في توجيه العمليات التنظيمية بشكل أكثر انسجامًا.
 - ٣-الترباط : ويشير إلى تعزيز التفاعل الجماعي من خلال تفعيل روتينيات جديدة للقدرات التشغيلية المعاد تشكيلها، مما يضمن تكيف المؤسسة مع التغيرات وتحسين أدائها.
- وتُعَدّ قدرات التكامل بمثابة طاقات موجهة نحو تنسيق الموارد وتوظيفها بكفاءة، كما تعكس قدرة المؤسسة على إعادة تكوين أصولها الملموسة وغير الملموسة وفقاً للمتغيرات البيئية والاحتياجات المستجدة (الحروب ٢٠٢٣، ص.٩٠)

وفي سياق كليات التربية، ترى الباحثة أن قدرات التكامل تمثل أحد العناصر الحيوية التي يمكن أن تساهم بشكل مباشر في تحسين أداء هذه الكليات، خاصة في ظل المتغيرات التعليمية والمهنية المتسارعة، فمن خلال تعزيز الفهم المشترك بين القيادات الأكاديمية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، يمكن تحقيق قدر أكبر من التناغم في الرؤية والاتجاهات الخاصة بتطوير برامج إعداد المعلم وأساليب التدريس.

كما أن دمج المعارف الجديدة الناتجة عن البحوث التربوية والابتكارات التقنية مع الممارسات التشغيلية والإدارية داخل الكلية، يساعد في تحسين كفاءة العملية التعليمية والأنشطة البحثية والتدريبية، خاصة مع التوسع في استخدام تقنيات التعليم الإلكتروني وبرامج المحاكاة. كما تسهم هذه القدرات من شأنها أن تسهم في تنسيق الأنشطة الأكاديمية والإدارية داخل الكلية بشكل أكثر فاعلية، من خلال تبني سياسات مرنة في إدارة البرامج، وجدولة الأنشطة، بما يتيح للكلية الاستجابة بشكل أسرع للمتغيرات المهنية ومتطلبات سوق العمل.

كذلك يمكن استثمار هذه القدرات في تعزيز التعاون مع كليات التربية الأخرى، ومراكز التدريب، والمؤسسات التربوية بالخارج، بما يُمكن الكلية من تحقيق مزايا تنافسية في مجال إعداد المعلم وتنمية المهارات المهنية، ومن هنا يتضح أن تنمية هذه القدرات من شأنه أن يسهم في تعزيز جودة برامج إعداد المعلم بكليات التربية، وتحقيق قدر أعلى من المرونة في مواجهة التغيرات البيئية والمهنية.

رابعاً: قدرة إعادة التشكيل: RECONFIGURATION CAPABILITY

يُشار إلى إعادة التشكيل أيضاً بمصطلح إعادة التفعيل، وهو مفهوم تحويلي يُعد من الكفاءات الأساسية والتي تظهرها المؤسسات، لا سيما في البيئات سريعة التغير، وتبرز أهمية هذه القدرة في دعم إعادة تشكيل هيكل الموارد وإتمام عمليات التحول التنظيمي، بما يعزز مرونتها واستجابتها للمتغيرات، و تتطلب إعادة التشكيل مراقبة مستمرة للأسواق والتقنيات والممارسات الأفضل، حيث تواجه المؤسسات التي تفتقر لهذه القدرة مخاطر كبيرة في البيئات الديناميكية، وتُعد هذه العملية مهارة تنظيمية قابلة للتعليم، وكلما زادت ممارسة المؤسسة لها، أصبح تنفيذها أكثر كفاءة وسلاسة. وتهدف عملية إعادة التشكيل في جوهرها إلى إعادة هيكلة القدرات الجوهرية للمنظمة بما يضمن تعزيز قدرتها التنافسية واستدامتها (الحروب، ٢٠٢٣، ص ٨).

ووفقاً لرؤية (Teece, 2009) تشير عملية إعادة التشكيل إلى إعادة تكوين البنية التنظيمية بحيث يدمج بين مجالات المعرفة المتنوعة بهدف ابتكار منتجات وتقنيات جديدة، وتتطلب هذه العملية جهوداً جماعية لإعادة بناء شبكات التعاون داخل المؤسسة وعبر حدودها، مما يسهم في إنتاج مزيج إبداعي من القدرات المتاحة، كما يُمكن للمؤسسة أن تتعلم وتطور قدرتها على إعادة التشكيل من خلال الممارسة المستمرة لأنشطة البحث والتطوير، مما يُعزز من مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات البيئية وتحقيق الابتكار المستدام.

كما أوضح (Zolfaghari 2015,p26) أن قدرة تشكيل الموارد تعكس مدى قدرة المؤسسة على تطوير مواردها وعملياتها بما يتماشى مع التغيرات البيئية الخارجية. وتكتسب هذه القدرة أهمية خاصة في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة .

وحدد (Semke and Tiberius 2020) مراحل قدرة إعادة التشكيل على النحو التالي:

١. مرحلة تحديد الفرص :تعد هذه المرحلة أساسية للمنظمة، حيث تعتمد على المعلومات المتاحة بالإضافة إلى المعرفة الجديدة .ولتحديد الفرص، يجب على المنظمة استكشاف التقنيات الحديثة والبيئة التنافسية، إذ تمثل الفرص وقائع متاحة في سياق زمني ومكاني معين .

٢. مرحلة اقتناص الفرص :تتطلب هذه المرحلة تطوير العمليات والخدمات، وتحديد استراتيجية المنظمة، إلى جانب تحسين المهارات التقنية والأصول التكميلية .كما قد يشمل اقتناص الفرص تصميم نماذج أعمال جديدة تتماشى مع القدرات التنافسية للمنظمة.

٣. استحداث الأفكار :يعتمد على استثمار الموارد الداخلية والخارجية لتوليد حلول إبداعية تدعم عملية إعادة التشكيل.

٤. التحليل الاقتصادي :يتم خلاله تصفية واستبعاد الأفكار غير المتوافقة مع رؤية ورسالة المنظمة لضمان توجيه الموارد نحو المشاريع الأكثر جدوى.

٥. تطوير الآليات :يشمل هذه المرحلة استخدام وتطوير إجراءات، وآليات، وتطبيقات جديدة لتحسين تنفيذ العمليات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

٦. إعادة تشكيل الأصول :تتضمن هذه العملية إدارة الموارد، وهيكلة الأصول، واستحداث الكفاءات وتنفيذها، وإدارة المعرفة لضمان قدرة المنظمة على التكيف والنمو في بيئة ديناميكية.

وترى الباحثة أن إعادة التشكيل تُعد من القدرات الديناميكية المحورية التي تحتاج كليات التربية إلى تنميتها بشكل مستمر، خاصة في ضوء ما تشهده البيئة التعليمية من تغيرات متسارعة في مجالات إعداد المعلم، وتقنيات التعليم، ومتطلبات سوق العمل؛ فمن خلال تطوير الموارد البشرية، وإعادة ترتيب الهياكل الأكاديمية والإدارية، وتوسيع نطاق الاستفادة من المعرفة التربوية الحديثة، يمكن للكلية أن تستجيب بفعالية للتحديات الراهنة، وتستغل الفرص المتاحة بما يضمن تعزيز جودة برامجها، ورفع كفاءة خريجها، وتحقيق التميز المؤسسي.

كما أن ممارسة كليات التربية لأنشطة البحث العلمي التطبيقي، والمراجعات الدورية لبرامج إعداد المعلم، وإعادة تصميم استراتيجيات التدريس والتدريب، تسهم في دعم قدرة الكلية على إعادة تشكيل بنيتها وقدراتها بما يتوافق مع التوجهات الوطنية والدولية في التعليم والتعلم. ويمكن تطبيق مراحل إعادة التشكيل كما أوضحها (Semke and Tiberius 2020) على كليات التربية على النحو التالي:

١. مرحلة تحديد الفرص:

تبدأ كليات التربية برصد ما يطرأ من مستجدات في مجال إعداد المعلم، والتطورات التكنولوجية في التعليم، ومتطلبات سوق العمل التربوي. ومن خلال ذلك، يمكن التعرف على الفرص المتاحة سواء من خلال تطوير برامج جديدة، أو تحديث مقررات قائمة، أو تقديم خدمات تعليمية وبحثية تلبي احتياجات المجتمع.

٢. مرحلة اقتناص الفرص:

بعد تحديد الفرص، تقوم الكلية بدراسة كيفية استغلالها بشكل فعال، وذلك من خلال تطوير اللوائح والبرامج الأكاديمية، أو إدخال مسارات تخصصية جديدة، أو عقد شراكات مع جهات تعليمية ومهنية تدعم مسيرتها.

٣. مرحلة استحداث الأفكار:

في هذه المرحلة، تُشجّع الكلية أعضاء هيئة التدريس والطلاب والقيادات الأكاديمية على طرح أفكار مبتكرة تسهم في تطوير الأداء الأكاديمي والإداري. ويمكن أن تشمل هذه الأفكار إدخال تقنيات تعليم حديثة، أو تصميم مقررات إلكترونية، أو تنظيم برامج تدريبية نوعية.

٤. مرحلة التحليل الإداري والاقتصادي:

دراسة مدى ملاءمة هذه الأفكار مع إمكانيات الكلية المادية والبشرية، ومدى انسجامها مع رسالتها وأهدافها، لضمان توجيه الموارد نحو المشاريع القابلة للتطبيق والتي تحقق عائداً فعلياً.

٥. مرحلة تطوير الآليات:

تعمل الكلية على تطوير الأنظمة والإجراءات اللازمة لتنفيذ الأفكار المختارة، سواء من خلال تحديث الأدلة التنظيمية، أو إعداد الكوادر البشرية، أو توفير البنية التحتية المناسبة.

٦. مرحلة إعادة تشكيل الأصول:

تُعنى هذه المرحلة بإعادة توزيع الموارد المتاحة بشكل يحقق أعلى استفادة، سواء من خلال إعادة هيكلة بعض الوحدات الأكاديمية والإدارية، أو توظيف التكنولوجيا بشكل أفضل، أو بناء شراكات مع مؤسسات أخرى لتعزيز إمكانيات الكلية. مما سبق يتضح أن تطبيق هذه المراحل بشكل منظم ومنهجي، يمكن أن يسهم في تعزيز قدرة كليات التربية على التكيف مع المتغيرات التعليمية والمجتمعية، ويدعم تحقيق جودة مخرجاتها، والحفاظ على مكانتها ضمن منظومة التعليم العالي.

خامساً: قدرة التجديد Innovative Capability

تعمل الجامعات ومن ضمنها كليات التربية في بيئات تتسم بسرعة التغيرات والتطورات، مما يجعل تجديد مواردها وتنمية قدراتها أمراً بالغ الأهمية لضمان مواكبة هذه التغيرات وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لذا، أصبحت قدرة التجديد واحدة من القدرات الديناميكية الأساسية التي تمكن المؤسسات التعليمية من التفوق والابتكار في مواجهة هذه المتغيرات.

وفي هذا السياق، يُعتبر التجديد قدرة استراتيجية تمكن المؤسسات التعليمية من تحويل المعرفة والأفكار إلى خدمات وعمليات ونظم جديدة بصورة مستمرة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي وتقديم قيمة مضافة للمستفيدين منها (Lawson & Samson, 2001). لذلك، يتطلب هذا النوع من التجديد امتلاك الجامعات للموارد المعرفية والقدرة على معرفة كيفية تجديد إمكانياتها ومواردها بما يتناسب مع المتغيرات البيئية.

وتتجسد قدرة التجديد في عدة أبعاد، من بينها (Wang & Ahmed, 2007) :

- تطوير خدمات جديدة :مثل ابتكار أساليب جديدة لتقديم الخدمات التعليمية والإدارية.
- استكشاف أسواق جديدة :البحث عن مجالات أكاديمية جديدة تعزز من مكانة الجامعة.
- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية :ابتكار نماذج إدارية وتنظيمية جديدة تسهم في تعزيز الكفاءة والمرونة.

- البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات :استكشاف أساليب مبتكرة لحل التحديات

الأكاديمية والإدارية

ويشير (Lawson & Samson, 2001, pp. 388-395) إلى أنه كلما امتلكت المنظمة قدرة تجديد قوية، زادت فعاليتها في الأداء، حيث توجد علاقة إيجابية بين التجديد وتحسين الأداء التنظيمي. كما أوضح أن هناك متطلبات رئيسة لقدرة التجديد، يمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- وضوح الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة :يتطلب ذلك وضوح الرؤية والهدف لدى الأعضاء، مما يسهم في تنفيذ العمل بكفاءة. كما يشمل توفير أساليب جديدة لإنجاز الأهداف، وتقديم خدمات محسنة بتكاليف أقل وجودة أعلى.

ب- توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية :يتحقق ذلك من خلال استثمار المعرفة والموارد والتكنولوجيا، وتنويع مصادر التمويل، ودعم الأفراد على مختلف المستويات التنظيمية لضمان مشاركتهم الفعالة في عملية التجديد.

ج- امتلاك الذكاء التنظيمي (Organizational Intelligence) أي القدرة على تحليل المعلومات، والتعلم من البيئات الداخلية والخارجية، واتخاذ قرارات تجديدية قائمة على البيانات.

د- وجود هيكل تنظيمي يدعم الابتكار :ينبغي أن يكون لدى المنظمة نظام حوافز فعال يشجع السلوك الإبداعي ويدعم النشاط التجديدي، سواء من خلال المكافآت الفردية التي تعزز توليد الأفكار والابتكار الجذري، أو المكافآت الجماعية التي تعزز التعاون والتطوير المشترك.

هـ -ثقافة تنظيمية داعمة للإبداع : مع خلال توفير التمويل والتسهيلات اللازمة، مثل منح العاملين فرصة تخصيص جزء من وقتهم للعمل على مشاريع إبداعية من ابتكارهم. كما يعد فتح قنوات الاتصال الداخلية أمرًا ضروريًا لتعزيز تبادل المعرفة بين الخبرات المختلفة، ودعم الحوار المفتوح، واستكشاف الفرص المتعلقة بالتجديد.

و-الإدراك الاستراتيجي للتطورات المستقبلية :ينبغي على المنظمات متابعة التطورات التكنولوجية والسوقية والخدمية، مما يمكنها من تجنب التهديدات والاستفادة من الفرص الجديدة، وبالتالي تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

ومن خلال استقراء ما سبق ، يتضح أن قدرة الجامعات على التجديد تتطلب امتلاك استراتيجية واضحة، واستخدام الموارد بشكل مبتكر وفعال، كما يجب على الجامعات توفير بيئة تنظيمية مشجعة على الابتكار والإبداع على كافة المستويات وفي جميع الكليات التي تضمها مع متابعة مستمرة للتطورات التكنولوجية والمستقبلية لتجديد وتعزيز قدراتها بما يتلاءم مع التغيرات البيئية.

وباستقراء قدرة التجديد في كليات التربية ؛ فإنه من الضروري أن تمتلك كليات التربية قدرة تجديدية تمكنها من التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق التفوق الأكاديمي والمهني ، ويمكن تطبيق أبعاد قدرة التجديد كما اوضحها (Wang & Ahmed, 2007) على كليات التربية كما يلي :

أ- تطوير خدمات تعليمية جديدة: كإطلاق برامج دراسات عليا رقمية، أو تبني أنظمة التعليم المدمج، أو تصميم مقررات إلكترونية تفاعلية.

ب- استكشاف أسواق جديدة: مثل التعليم الإلكتروني للمناطق النائية، أو شراكات دولية في التربية الرقمية.

ج- إعادة تصميم الهياكل التنظيمية: من خلال تحديث هيئات التدريس وتطوير طرق العمل الداخلية بما يتيح تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة، وتسهيل تبادل الخبرات والتجارب التعليمية بين الأساتذة والطلاب.

د- البحث عن حلول غير تقليدية للمشكلات: خلال تحسين أساليب التدريس باستخدام تقنيات حديثة مثل الذكاء الاصطناعي أو الواقع المعزز لتطوير بيئة تعليمية أكثر تفاعلية وجاذبية للطلاب.

يتضح مما سبق أن القدرات الديناميكية تعد من الدعائم الأساسية التي تساعد كليات التربية على مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الجامعية ، ومواكبة التطورات التقنية والمهنية في إعداد المعلم ، وقد تناول هذ الفصل المفاهيم المختلفة للقدرات الديناميكية وخصائصها وأهميتها ، وأبرز تصنيفاتها ، بالإضافة إلى الأبعاد التي سيعتمد عليها البحث وتمثل هذه القدرات أداة فاعلة لتعزيز مرونة الكليات، وتحقيق استدامة الأداء الأكاديمي والإداري، بما يدعم جودة التعليم والتطوير المؤسسي. وفي ضوء ذلك، يأتي الجزء التالي ليتناول الحوكمة الرقمية كمدخل محوري لتعزيز هذه القدرات، وتحقيق أداء متميز ومتجدد.

الخطوة الثانية

٢- الأسس النظرية للحوكمة الرقمية لكليات التربية

في الأدبيات التربوية المعاصرة

تمثل الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية الإطار المنظم لإدارة وتوجيه العمليات الرقمية بشكل يحقق الكفاءة والشفافية والمساءلة في بيئة العمل الأكاديمية والإدارية. وتعمل على ضمان الاستخدام الآمن والمسؤول للتكنولوجيا، مع تعزيز المشاركة الرقمية في صنع القرار المؤسسي. كما تسهم في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية من خلال بنية تحتية ذكية وأنظمة معلومات موحدة. ويُعد تطبيق الحوكمة الرقمية ضرورة لمواكبة التحولات الرقمية العالمية وتعزيز تنافسية الجامعات على المستويين المحلي والدولي .

١-نشأة ومفهوم الحوكمة الرقمية:

بدأ استخدام مفهوم الحوكمة في قطاع الأعمال، كرد فعل لمواجهة مظاهر الفساد المالي والإداري والاستبداد، في اتخاذ القرار والتي أدت إلى انهيار عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية، وقد كان الهدف الأساسي من تطبيق الحوكمة آنذاك هو تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة، وتنظيم العلاقة بين الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة؛ إلا أن تطبيق مفهوم الحوكمة لم يقتصر على القطاع الاقتصادي فقط، بل امتد إلى مجالات أخرى، منها التعليم، حيث أصبحت الحوكمة معياراً معتمداً لتحديد جودة المؤسسات التعليمية، ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية وتلبية توقعات المستفيدين والمجتمع، وضمان التزام العاملين بها بالنظم والقوانين والأخلاقيات المهنية (حسن، ٢٠١٥، ص ٢٣٠)

ومع تنامي الاتجاه العالمي نحو تحسين فعالية مؤسسات التعليم العالي، برز أسلوب الحوكمة المؤسسية كأسلوب معاصر يسعى إلى تحقيق العدالة، وضبط استغلال السلطة، والالتزام بمعايير السلوك الوظيفي بما يدعم تحقيق مبادئ الشفافية والمساءلة (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٩) وقد أدى تسارع التطورات الرقمية، واشتداد حدة المنافسة، والانفتاح العالمي إلى إدخال العديد من المفاهيم الجديدة، مثل التجارة الإلكترونية، والإدارة الإلكترونية، وصولاً إلى الحوكمة الرقمية وبات من الضروري على المؤسسات — ومنها الجامعات — تبني هذه المفاهيم لمواجهة تحديات العولمة، وضمان استمراريتها باعتبار أن البقاء في بيئة العمل الرقمية أصبح هدفاً استراتيجياً (UNESCO, 2021).

ويعود أصل مفهوم الحوكمة الإلكترونية إلى المفهوم الإداري الحديث **New Public Management**، الذي ظهر بنهاية التسعينيات، ثم تطوّر بشكل ملحوظ في منتصف العقد الأول من الألفية الثالثة، وقد جاءت هذه التحولات نتيجة محاولات إصلاحية جرت على أنظمة الإدارة العامة في العديد من الدول، بعد أن تعرضت البيروقراطيات التقليدية لضغوط حثيثة لتحسين كفاءتها ورفع مستوى الخدمات العامة (عبد الهادي، ٢٠٠٨، ص ٩).

ووفقاً لما أشار إليه (خلف، ٢٠٢٤، ص ٢٥٦٠)، فإن الحوكمة الرقمية تُعد استجابةً معاصرة للمتغيرات الرقمية المتسارعة، وتسهم في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي والجامعي، ودعم مبادئ الشفافية، والمساءلة الرقمية، ورفع كفاءة إدارة البيانات والمعلومات لتحقيق التنمية المستدامة

وفي سياق كليات التربية تحديداً، يُعد تطبيق الحوكمة الرقمية مطلباً استراتيجياً في ضوء التحولات الرقمية التي فرضت نفسها على مؤسسات إعداد المعلم، وفرضت تطوير أساليب إدارة شؤون التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.

ولذلك شهد مفهوم حوكمة المؤسسات التعليمية تحولاً ملحوظاً خلال العقد الماضي، حيث اتجهت السياسات الحديثة إلى تفويض مزيد من الصلاحيات في اتخاذ القرار من وزارات التعليم العالي إلى إدارات الجامعات، ومنها إلى الكليات، ثم إلى الأقسام العلمية، بما يتوافق مع احتياجات الطلاب ومتطلبات البيئة الأكاديمية، مع التأكيد على تفعيل مبادئ المحاسبة والمساءلة .

ونظراً لانتماء الباحثة لإحدى كليات التربية "كلية التربية بجامعة أسوان"، فقد عاصرت عن قرب جهوداً ملموسة في تبني أنظمة التحول الرقمي، من خلال إدخال نظم إلكترونية لإدارة شؤون الطلاب، والمنصات التعليمية الرقمية، ونظم إدارة الامتحانات، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً. وتسعى هذه الكليات من خلال هذه الخطوات إلى تحقيق الشفافية الأكاديمية، وضمان فاعلية اتخاذ القرار، وتوسيع دائرة المشاركة بين الأطراف المعنية، بما يعزز العدالة الأكاديمية ويرتقي بمستوى الخدمات التعليمية والتدريبية.

وبالنسبة لمفهوم الحوكمة الرقمية **Digital Governance** يمكن القول أن الحوكمة (Governance) في أصلها اللغوي بالفعل "حكم"، الذي يعني إدارة الأمور وتسييرها بحكمة وروية، فيقال: حكم الشخص إذا أصبح حكيماً في تصرفاته وأقواله، ويُحكم أمر البلاد حين يتولى تدبير شؤونها وإدارتها (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٤، ١٤٣)، أما كلمة حوكمة في أصلها الغربي فتأتي من الكلمة اللاتينية (gubernator) واليونانية (kybernan)، واللتين تعنيان "قيادة السفينة" أو التحكم في المسار وعلى الرغم من حداثة المصطلح، إلا أن جذوره قديمة تعود إلى العصور الوسطى (Mayntz, 2003, p.33). وتم تعريف الحوكمة بأنها فن أو طريقة للحكم تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية، والدعم الاجتماعي والمؤسسي، وتعزيز التوازن السليم بين الدولة والمجتمع المدني وسوق الاقتصاد والعمل، وتأثير الحكم أو الحوكمة (Heeks, 2001, p.33).

وتُعرف الحوكمة أيضاً على أنها النظام الذي تدار من خلاله المؤسسات وتنظيم أعمالها، وتضبط العلاقات بين الأطراف المؤثرة في أدائها. فهي تتضمن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق العدالة، الشفافية، المساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، بما يسهم في

تحديد المسؤوليات بوضوح، وضمان التكامل بين مختلف وحدات المؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة.

كما تُعد الحوكمة من المقومات الرئيسة التي تعزز استمرارية المؤسسة وتقويتها على المدى البعيد، من خلال تحقيق التناغم بين أنظمتها الإدارية والإشرافية ، بما يؤدي إلى تحقيق التميز المؤسسي (الدهشان، ٢٠٢٠) .

وفي هذا السياق، حظي موضوع الحوكمة الجامعية باهتمام متزايد من قبل الهيئات المتخصصة والباحثين، الذين قدموا تعريفات متعددة لهذا المفهوم. ومن أبرز هذه التعريفات ما أشار إليه الشجيري والغزالي (٢٠١٨، ص ٢٢٧) بأن الحوكمة الجامعية تعني: "الأسلوب الذي تُدار به أعمال الجامعات، ويتم من خلاله اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتوزيع الموارد المالية والبشرية، مع تمكين أصحاب المصلحة من المشاركة في صناعة القرار، وتحديد المسؤوليات، وفصل السلطات، وترسيخ مبادئ المحاسبة والمساءلة، ومتابعة الأداء لضمان تحقيق الجامعات لأهدافها".

وبالنسبة إلى الحوكمة الرقمية **Digital Governance** فقد أشار **Garg (2016, p.371)** إلى أن مفهومي الحوكمة الرقمية والحوكمة الإلكترونية يُعدان في جوهرهما مفهومًا واحدًا، حيث يقومان على توفير المعلومات، وتقديم الخدمات والمعاملات، وإتاحة قنوات للتواصل والتفاعل بين المستفيدين والمسؤولين عبر الإنترنت، بما يعزز من الشفافية (transparency) ، والمساءلة (accountability) ، وتحسين الكفاءة (improving efficiency) ، وصولاً إلى تحقيق رضا المتعاملين (satisfying citizens). وفي إطار مؤسسات التعليم الجامعي، يعني ذلك تيسير تقديم الخدمات الأكاديمية والإدارية إلكترونياً، وضمان انسياب المعلومات ووضوحها بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والإداريين.

وتعد الحوكمة الرقمية مدخلاً معاصراً لتطوير إدارة المؤسسات، يعتمد على استخدام الأدوات الرقمية في إنجاز المعاملات الإدارية، وتقديم الخدمات العامة، وتعزيز قنوات الاتصال مع العاملين وأصحاب المصلحة بصورة ديمقراطية وشفافة (عبد اللطيف، ٢٠١٤، ص ٤٥).

وفي السياق ذاته، أكد **Cheri & Abdullah (2018, p.33)** أن الحوكمة الرقمية باتت اتجاهاً عالمياً في إدارة القطاعات العامة، بما فيها الجامعات، من خلال الاعتماد على تقنيات الويب في تنفيذ الخدمات وإدارتها، مما يسهم في تحسين جودة الأداء المؤسسي، وزيادة التفاعل بين أفراد المجتمع الجامعي، فهي تعني استثمار تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تعزيز

القيمة العامة، من خلال آليات وإجراءات تساهم في تطوير أداء المؤسسات، بالإضافة إلى تعزيز التعاون مع الأطراف ذات العلاقة لتحقيق الأهداف المشتركة (تشن، ٢٠٢٠، ص ٢٤) .

كما تُعرف الحوكمة الرقمية بأنها: آلية تعتمد عليها الجامعات لتطبيق مبادئ الحوكمة باستخدام تقنيات المعلومات والاتصال، بما يضمن التزامها بالقوانين والأنظمة، مع إشراك مختلف الأطراف ذات العلاقة في عملية اتخاذ القرار ومساءلتهم عن أدوارهم، بهدف تحسين كفاءة الأداء الجامعي، وتحقيق الجودة في المخرجات التعليمية، بما يتوافق مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (الدeshان وصالح، ٢٠٢٠، ٢١٦١).

أما في الجامعات، فتُعنى الحوكمة الرقمية بإدارة العمليات الجامعية المختلفة، والرد على الاستفسارات بكفاءة وفاعلية استجابة لمتطلبات المجتمع، وذلك من خلال الإنترنت والحلول الرقمية المتاحة، بما يخدم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب العلاقة بشكل فعال (Martinez et al., 2023, 72).

ووفقاً لما أشار إليه (Nørreklit et al. (2019, p.871 ، فإن الحوكمة الرقمية تهدف إلى توفير الخدمات والمعلومات إلكترونياً في أي وقت ومكان، بصورة تضمن السرعة وتقليل الجهد والتكاليف، مع الحفاظ على سرية وأمن البيانات، بما ينعكس إيجاباً على كفاءة وجودة الأداء الجامعي.

وبذلك يتضح أن الحوكمة الرقمية تقوم على توظيف شامل وفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات، من خلال المواقع الإلكترونية، الإنترنت، والهواتف الذكية والأجهزة الرقمية المختلفة. وهي بمثابة نظام إداري حديث يوظف المبتكرات التقنية لتسهيل التواصل الإداري، ودعم اتخاذ القرارات بطريقة دقيقة وسريعة.

وفي مؤسسات التعليم العالي ومنها كليات التربية ، تعني الحوكمة الرقمية تطبيق نظم وتقنيات المعلومات والاتصال في كافة الأنشطة والخدمات المقدمة لأصحاب المصلحة، بما يحقق الشفافية والمساءلة، ويساهم في تحسين الأداء المؤسسي، وتلبية احتياجات وتطلعات المنتفعين من الخدمات الجامعية.

٢-المبررات التي تدعو إلى ضرورة تطبيق الحوكمة الرقمية في كليات التربية :

توجد العديد من المبررات والدوافع التي تفرض على الجامعات، وبخاصة كليات التربية ، الاتجاه نحو تطبيق الحوكمة الرقمية ، ومن أبرز هذه المبررات:

- وجود قصور واضح في الاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة أنشطتها وعملياتها المختلفة، حيث تعتمد معظم الجامعات المصرية على أساليب تقليدية ونظم إدارية قديمة تستند إلى ذاكرة وخبرة الأفراد القائمين عليها، مما أدى إلى تضخم الجهاز الإداري، وزيادة أعباء البيروقراطية، وضعف القدرة على الإنجاز بالكفاءة والسرعة المطلوبة (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٩، ص ٢٢)
- كثرة القواعد والنظم واللوائح الإدارية وتعقيد الإجراءات البيروقراطية داخل الجامعات، بالإضافة إلى جمود هذه الإجراءات وعجزها عن إحداث أي تغييرات حقيقية في البناء الأكاديمي، أو في البرامج الدراسية، أو في أساليب الإعداد، خاصة مع ما فرضته الثورة الصناعية الرابعة من تحديات جديدة تتطلب من الجامعات التحول نحو الحوكمة الإلكترونية بما يتوافق مع متطلبات هذه الثورة (جعفر، ٢٠١١، ص ٣١٥).
- غياب المساءلة وانتشار بعض صور الفساد والقصور في التشريعات المنظمة لعمل الجامعات المصرية، إلى جانب ضعف الحرية الأكاديمية والمركزية الشديدة في اتخاذ القرارات، وهو ما انعكس سلباً على مستوى أداء الجامعات، وأدى إلى تراجع ترتيبها في التصنيفات العالمية للجامعات.
- التحديات الاقتصادية والظروف المصاحبة للركود الاقتصادي، وضعف الموارد المالية اللازمة لتغطية النفقات العامة، إلى جانب التغيرات العالمية كالعولمة والتدويل وظهور كيانات دولية مؤثرة في الاقتصاد العالمي مثل الاتحاد الأوروبي، والبنك الدولي، ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والتي تفرض على مؤسسات التعليم العالي ضرورة التحول نحو آليات السوق الحر، والاستفادة من التكنولوجيا والثورة الرقمية (محمد، ٢٠١٩، ص ٢٤٥)
- اتساع الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي واحتياجات سوق العمل، وضعف كفاءة الخريجين في اكتساب المهارات المطلوبة لوظائف المستقبل، خاصة في ظل الثورة الصناعية الرابعة، التي تعتمد بشكل أساسي على التكنولوجيا المتقدمة في مختلف المجالات، وتعد التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من كافة أنشطة المجتمع وإدارة عملياته.
- تدني مستوى الوعي بمبادئ الحوكمة، وعدم تطبيقها بشكل متكامل في الجامعات، إلى جانب غياب مبادئ الشفافية والمحاسبة والمشاركة، وضعف مشاركة أصحاب المصلحة في

صناعة القرار من خلال آليات الحوار المجتمعي، فضلاً عن محدودية الموارد المالية (زكي، ٢٠١٩، ص ٣٤).

- غياب الرؤية الاستراتيجية الواضحة لدور الجامعات كجهات مخططة للمعرفة ومصدر رئيسي لإنتاج العلم وخدمة المجتمع، مما أسهم في تعميق الفجوة بين الجامعات المصرية ونظيراتها في الدول المتقدمة، وأدى إلى تحول الجامعات إلى مؤسسات ذات طابع بيروقراطي يفتقد للمرونة (علي، ٢٠٢٠، ص ٥٠٥).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة ان كليات التربية -باعتبارها من أكثر الكليات ارتباطاً بإعداد وتأهيل المورد البشري- في أمس الحاجة إلى تطبيق الحوكمة الرقمية لتطوير بنيتها المؤسسية ، ورفع كفاءة إدارتها الأكاديمية والإدارية وضمان توفير خدمات تعليمية متطورة ، تسهم بالشفافية وسرعة الاستجابة والقدرة على التكيف مع متطلبات الثورة الرقمية وذلك بما يسهم في تحسين مستوى الخريجين ، وتفعيل دور الكلية في خدمة المجتمع ورفع تصنيف الجامعات المصرية .

٣-أهداف الحوكمة الرقمية في كليات التربية :

تُعد الحوكمة الرقمية نظاماً إدارياً متطوراً يتميز بمجموعة من الأهداف التي تسعى الجامعات لتحقيقها لضمان كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات المقدمة وبخاصة في كليات التربية ؛ التي تحتاج بشكل خاص إلى منظومات إدارية مرنة وشفافة قادرة على التعامل مع طبيعة عملها الأكاديمية والتدريبية ، ويمكن تلخيص هذه الأهداف وفقاً لما أشار إليه Biswas, Avijit (2023) فيما يلي:

❖ بناء مجتمع أكاديمي مستنير، يتمتع فيه أعضاء هيئة التدريس والطلاب بإمكانية الاطلاع على المعلومات التربوية والإدارية، مع ضمان وصول الجميع إلى البيانات التي يحتاجونها، بما يسهم في تعزيز الوعي التربوي والمجتمعي.

❖ وضع إطار عمل متكامل للتغذية الراجعة داخل كليات التربية، يتيح معرفة اتجاهات الرأي بين الطلاب والمعلمين، والتعرف على احتياجات المجتمع التربوي، بما يسهم في تحسين القرارات الأكاديمية والإدارية.

❖ المساهمة في تحقيق الديمقراطية الحقيقية، من خلال تعزيز مشاركة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في عمليات اتخاذ القرار، وتسهيل آليات التعبير عن الرأي، وتفعيل قنوات الحوار الأكاديمي.

- ❖ تحقيق الشفافية في إدارة شؤون الكلية ، من خلال إتاحة البيانات والمعلومات للجميع بطريقة ميسرة.
- ❖ تقليل تكاليف الحوكمة، عن طريق الحد من الإنفاق على تقديم الخدمات والمعلومات بشكل مادي، وتعويض ذلك بالوسائل الرقمية.
- ❖ تسريع الاستجابة للاستفسارات، وتقليل الوقت المستغرق في تنفيذ الإجراءات والمعاملات عبر الأنظمة الرقمية.
- وفي سياق آخر، قُسمت أهداف الحوكمة الرقمية إلى نوعين رئيسيين: أهداف داخلية وأخرى خارجية موجهة لخدمة المجتمع، كما أوضح ذلك أحمية (٢٠١٤، ٨) والخميسة (٢٠١٣، ٣٧)، على النحو التالي:
- الأهداف الداخلية: وتركز هذه الأهداف على تحسين أداء كليات التربية ورفع كفاءة العمل المؤسسي بها ، وتشمل:
- ✓ فع كفاءة وفاعلية وحدات الكلية الأكاديمية والإدارية، مما ينعكس على تسريع تنفيذ المعاملات الخاصة بالطلاب وأعضاء هيئة التدريس..
- ✓ توفير بيئة عمل ملائمة من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز البنية التحتية للكلية .
- ✓ تحقيق مبادئ العدالة والشفافية، وضمان خضوع الإدارة للمساءلة في إدارة برامج إعداد المعلم، والبرامج الأكاديمية والدورات التدريبية.
- ✓ تمكين جهات مستقلة من خارج الإدارة التنفيذية من مراجعة وتقييم الأداء المؤسسي، من خلال منحهم صلاحيات تتيح رقابة موضوعية.
- ✓ الحد من ظواهر الفساد الإداري، إذ تسهم الحوكمة الرقمية في تقليص فرص الرشوة والمحسوبية نتيجة تقليل التعامل المباشر بين الموظفين والجمهور، واعتماد الوسائل الرقمية في تنفيذ المعاملات.
- الأهداف الخارجية: وهي الأهداف التي تستهدف تلبية احتياجات وتطلعات المجتمع بطريقة فعالة وميسرة، ومن أبرزها:
- ✓ ضمان تقديم الخدمات الأكاديمية والتدريبية للمستفيدين بسهولة وسرعة عبر البوابات والمنصات الرقمية.

✓ تحقيق فعالية الاتصال المؤسسي بين الكلية والطلاب وأولياء الأمور والمؤسسات التربوية.

✓ تحسين آليات التواصل مع الجمهور والمؤسسات المختلفة والأجهزة الحكومية بكفاءة أعلى.

✓ تبسيط وتطوير الإجراءات الأكاديمية والإدارية، بما يحقق الاستجابة السريعة لمتطلبات المجتمع التعليمي.

وبناءً على ما سبق، يتضح أن الحوكمة الرقمية في كليات التربية تستهدف تحقيق مجموعة من الغايات، من أبرزها: تقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال والمعاملات، تعزيز الشفافية والعدالة، وتمكين الجهات المختصة من ممارسة المساءلة، إلى جانب تقليل فرص الفساد الإداري، وتحقيق فعالية الاتصال، وتبسيط الإجراءات، مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي. كما تهدف تحسين جودة أداء الكلية، وتعزيز تنافسيتها، ورفع كفاءة الخريجين، والمساهمة الفعالة في تنمية المجتمع التربوي، وتحقيق متطلبات الثورة الرقمية والتنمية المستدامة.

٤- أهمية الحوكمة الرقمية في كليات التربية:

تُعد الحوكمة الرقمية من المدخلات الحديثة التي لها أهمية متنامية سواء على مستوى المؤسسات أو الأفراد، إذ تسهم بفاعلية في تعزيز مبادئ الشفافية المرتبطة بالأداء المؤسسي، والحد من فرص الفساد الإداري والمالي، فضلاً عن ترسيخ قيم المصداقية والمساءلة والممارسات الديمقراطية داخل بيئات العمل المختلفة، من خلال إتاحة فرص التشاور والمشاركة العامة، والعمل على تطوير الإجراءات والعمليات التنظيمية. كما تسهم الحوكمة الرقمية في تحسين مستوى المعلومات المتاحة وجودة الخدمات المقدمة، بما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ومتلقي الخدمة (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ص ١٦٩).

وفي السياق ذاته، تؤدي الحوكمة الرقمية دوراً محورياً في تطوير المؤسسات التعليمية، من خلال توظيف أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربط جميع مؤسسات الدولة والجهات ذات العلاقة عبر نظام اتصال موحد وفعال، يسهم في الحد من التعقيدات الإدارية، ومكافحة الروتين، وتيسير إجراءات المعاملات الإدارية، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي ويقلل من فرص الهدر والفساد. (Lee & Moon, 2020, p.331)

وتوفر الحوكمة الرقمية قنوات اتصال مباشرة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة، وتدعم سرعة

الاستجابة الإدارية، من خلال توفير معلومات دقيقة وفورية لمتخذي القرار، والحد من الأعمال الروتينية التي تعيق سير العمل، وتيسير الإجراءات والخدمات (Timco et al., 2019, p.21).

كذلك، ساعدت أنظمة الحوكمة الرقمية في تسريع وتيرة تقديم الخدمات، عبر الانتقال من الأنظمة اليدوية التقليدية إلى الأنظمة الإلكترونية، مما أدى إلى تقليص الزمن المستغرق في أداء الخدمة، وإتاحة آليات رقابة إلكترونية أكثر دقة وفاعلية من تلك التي كانت تطبق على الموظف ضمن أنظمة الإدارة التقليدية. كما أسهم هذا التحول الرقمي في تقليل النفقات والتكاليف، إذ كشفت الدراسات أن أداء المهام الإدارية التقليدية يستهلك قدرًا كبيرًا من الأدوات الورقية والكتابية، ما يجعل الحوكمة الرقمية خيارًا اقتصاديًا أكثر كفاءة (بن قايد، ٢٠١٨؛ جفطة، ٢٠١٧).

وعلى مستوى الجامعات والكليات التي تنتمي إليها ومنها كليات التربية، يُعد تطبيق الحوكمة الرقمية من الأدوات الرئيسة التي يمكن من خلالها إيجاد حلول مبتكرة لعدد من التحديات التعليمية والإدارية، كإدارة الاجتماعات عن بُعد، وتعزيز آليات التواصل الإلكتروني بين الجامعات ومنظمات المجتمع المدني، ومؤسسات الأعمال، وجميع الأطراف المشاركة في اتخاذ القرار. كما توفر الحوكمة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب إمكانية تقييم الخدمات الإلكترونية الحكومية، وإتاحة بيانات الأداء الجامعي بشكل شفاف عبر شبكة الإنترنت، ما يسهم في الحد من الممارسات الإدارية السلبية، ويمنح الطالب حق المتابعة والمساءلة (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠، ص ٢١٣٧).

وفي سياق كليات التربية بشكل خاص، تمثل الحوكمة الرقمية ركيزة أساسية في دعم جودة برامج إعداد المعلمين، وضمان حوكمة الإجراءات الأكاديمية والإدارية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي. سواء على مستوى إدارة شؤون الطلاب إلكترونياً، أو في ميكنة نظام الامتحانات، وتفعيل منصات التعلم الرقمي، والمنصات البحثية. إذ يسهم تطبيق الحوكمة الرقمية في هذه الكليات في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة، وضمان عدالة تقديم الخدمات التعليمية والبحثية، وتطوير آليات التغذية الراجعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بما ينعكس على تحسين مخرجات الكلية. كما تسهم في تسهيل عمليات التواصل بين الكلية والجهات الخارجية، كمديريات التعليم، وهيئات الاعتماد والجودة، بما يدعم اتخاذ قرارات دقيقة مبنية على وهو ما توافق مع محاور أهمية الحوكمة الرقمية التي أبرزها (الحيول وفريمش، ٢٠٢١، ص ١٣٩١؛ بشير، ٢٠١٩، ص ٣٦) في النقاط التالية:

- المساهمة في تحقيق أهداف الجامعة بأعلى درجات الكفاءة والفعالية.
- ضمان الالتزام بكافة اللوائح والأنظمة والقوانين الجامعية.
- الإسهام في بناء مؤسسات جامعية مستقلة، تتولى فيها مجالس الحوكمة تحديد الاتجاهات الاستراتيجية، ومراقبة الأداء المالي، وضمان سلامة الإجراءات الإدارية.
- تعزيز قيم النزاهة والمساءلة لجميع العاملين، بدءًا من الإدارة العليا وحتى أقل موظف، مع تحديد دقيق للمهام والمسؤوليات بما يحد من الأخطاء.
- خلق بيئة عمل محفزة تسهم في تحقيق التميز المؤسسي.
- تعظيم الاستفادة من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية لتحقيق أعلى معدلات الحوكمة والشفافية.

٥- خصائص ومميزات الحوكمة الرقمية في كليات التربية:

تتسم الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي -ومنها كليات التربية- بعدد من الخصائص والمميزات التي تسهم في تعزيز جودة الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة العملية التعليمية والإدارية داخل هذه الكليات. ومن أبرز هذه الخصائص كما أشار إليها حسن وأمين (٢٠٢١، ص ٦٩-٧٠):

- اعتمادها على النظام الرقمي: تعتمد الحوكمة الرقمية في كليات التربية على بنية تحتية رقمية متكاملة لإدارة البرامج الأكاديمية، والجدول الدراسية، والامتحانات، والمعاملات الطلابية والإدارية إلكترونياً.
- مدخل إداري لتنظيم الموارد: تمثل الحوكمة الرقمية في كليات التربية وسيلة لترشيد استخدام الموارد التعليمية والبشرية والمالية، بما يضمن حسن استثمارها في تطوير برامج إعداد المعلم، وتحسين بيئة التعلم.
- تعزيز الكفاءة والفاعلية الإدارية: تسهم الحوكمة الرقمية في رفع كفاءة إدارات كليات التربية، من خلال إدارة الأنشطة الأكاديمية والبحثية والتدريبية عبر أنظمة إلكترونية متكاملة.
- الكشف عن مواطن القصور: تساعد الحوكمة الرقمية كليات التربية في رصد أوجه القصور في المقررات الدراسية، وأساليب التدريس، وجودة مخرجات إعداد المعلم، من خلال قواعد بيانات وتحليلات تقييمية رقمية.

- الالتزام بالأنظمة والقوانين الجامعية: تسهم الحوكمة الرقمية في ضمان الالتزام التام باللوائح والقوانين والأنظمة الجامعية، مما يعزز من الانضباط الداخلي داخل الجامعة.
- الرقابة الإلكترونية: توفر الحوكمة الرقمية أدوات رقمية للرقابة على سير العمل الأكاديمي والإداري بكلية التربية، مثل متابعة معدلات الحضور، وجودة التدريس، وتقييم أداء أعضاء هيئة التدريس.
- تعزيز الشفافية في اتخاذ القرار: تولي الحوكمة الرقمية اهتمامًا كبيرًا بآليات صنع القرار داخل الجامعة، وتساهم في ضمان الإفصاح والشفافية في عملية اتخاذ القرارات.
- تعزيز القدرة التنافسية: تساهم الحوكمة الرقمية في رفع القدرة التنافسية للجامعات، مما يعزز من مكانتها داخل مجتمع التعليم العالي.
- تحسين الوضع المالي: تساهم الحوكمة الرقمية في تحسين الوضع المالي للجامعات، من خلال تحسين إدارة الموارد المالية وزيادة الكفاءة في استخدام الميزانيات.
- تنظيم العلاقة مع أصحاب المصلحة: تُنظم الحوكمة الرقمية العلاقة بين كليات التربية وطلابها، وأعضاء هيئة التدريس، والإداريين، ومديريات التعليم، والمجتمع المحلي، عبر منصات رقمية موحدة.

٦- أبعاد الحوكمة الرقمية في كليات التربية:

تتعدد الأبعاد اللازمة لتحقيق تميز الجامعات وتحقيق أهدافها عبر الحوكمة الرقمية، حيث تشمل مجموعة من المفاهيم والممارسات التي تهدف إلى تحسين الأداء الجامعي. ومن أبرز هذه الأبعاد: والمساءلة والمسؤولية الرقمية، والشفافية الرقمية، والمشاركة الرقمية، والرقابة الرقمية. فيما يلي تفصيل للبعد الأول:

أ - المساءلة والمسؤولية الرقمية:

تعد المساءلة أحد المفاهيم الأساسية في الحوكمة الرقمية، حيث تُشير إلى التزام الأفراد والسلطات المسؤولة عن إدارة الموارد العامة بتوفير المعلومات الضرورية حول كيفية إدارة تلك الموارد، بحيث يُمكن محاسبتهم عن تنفيذ المهام والمسؤوليات المنوطة بهم في مجالات مثل الشؤون المالية، البرامج، وإدارة الأعمال (عبد الله وهادي، ٢٠١٧). يرتبط مفهوم المساءلة بالرقابة والتقييم وأداء الهيئات الإدارية، مما يعزز الفاعلية المؤسسية ويساهم في تحقيق الميزة التنافسية. كما يتحمل المديرون مسؤولية تنفيذ الممارسات الخاضعة للمساءلة التي تضمن التزام

المؤسسات بقوانين الحوكمة. (Dittmar & Mahrt-Smith, 2005)

كما تعتبر المساءلة وسيلة فعالة لمراقبة الالتزامات الإدارية في مختلف المجالات، مثل إدارة المخاطر، والمراجعة المالية، والإشراف على الكوادر الإدارية والأكاديمية، وتقييم المسؤولية في اتخاذ القرارات بعيداً عن أي ضغوط خارجية (الشمري والشامي، ٢٠١٩). بناءً على ذلك، يحق لأصحاب المصلحة مساءلة الإدارة التنفيذية والتحقق من كفاءتها في أداء المهام، وكذلك اتخاذ إجراءات ضد من يسيء استخدام سلطته أو يتجاوز حدود مسؤولياته، مما يضمن المساءلة والشفافية في الأداء. (Nginyo et al., 2018)

وتهدف المساءلة الرقمية إلى تحويل النماذج التقليدية للمساءلة إلى أنظمة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، مما يُحسن الفاعلية ويسهم في تقليل التحيزات الشخصية. وتتمثل فوائد المساءلة الرقمية في تحسين التواصل، وتقليل التكاليف، وتعزيز الشفافية والأمان، مما يوفر وقتاً ويعزز ثقافة الابتكار داخل المؤسسة. (Odera, 2017) كما يمكن للمساءلة الرقمية تسريع عملية الكشف عن البيانات وحمايتها، وتحقيق المزيد من الفاعلية في أنظمة إدارة البيانات والخصوصية.

أما المسؤولية، فهي تشير إلى وعي إدارة المؤسسة بحقوق الأطراف المعنية، وضرورة السعي لحمايتها وتحقيق أهدافهم. تركز المسؤولية على تعزيز دور الإدارة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة وتحقيق الاستدامة المؤسسية. (Font et al., 2016) أنظمة الحوكمة تسعى أيضاً إلى زيادة الشعور بالمسؤولية لدى أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، حيث يجب عليهم أن يظهروا مستوى عالٍ من الأخلاق المهنية في سلوكهم، وأن يتوافقوا مع مصالح جميع الأطراف المعنية (خليل والعشماوي، ٢٠٠٨).

يتضح من العرض السابق أن مفهومي المساءلة والمسؤولية الرقمية يشكلان ركيزتين أساسيتين في منظومة الحوكمة الرقمية، لما لهما من دور فاعل في ضبط الأداء المؤسسي، وتعزيز النزاهة، وضمان حماية حقوق الأطراف ذات العلاقة، بما يسهم في تحسين جودة القرارات، وتقليل التحيزات الشخصية، وتحقيق الشفافية والفاعلية. كما يتكامل مفهوم المسؤولية الرقمية مع المساءلة، من خلال تأكيد التزام الإدارات بحقوق الأطراف المعنية، ورفع مستوى الأخلاق المهنية، وتحقيق الاستدامة المؤسسية.

ويلاحظ أن تطبيق هذين البعدين في كليات الجامعة يُسهم بشكل مباشر في ضبط العمليات والقرارات بما يتوافق مع التشريعات والأنظمة، ويُعزز من ثقة أصحاب المصلحة في المؤسسة الجامعية. كما أن الإفصاح الرقمي عن قواعد اتخاذ القرار ومسؤوليات المناصب المختلفة يُعد

خطوة جوهرية نحو تحقيق النزاهة، وضمان تطبيق آليات مساءلة فعالة. وعليه، فإنه ينبغي على الجامعة أن تعلن عبر موقعها الإلكتروني عن قواعد اتخاذ القرارات وتوضيح مسؤوليات كل تخصص وظيفي، مما يتيح لجميع الأطراف المعنية معرفة الآليات والإجراءات المتبعة في المساءلة ومراقبة الالتزامات الأخلاقية الرقمية للعاملين، مثل استخدام الإنترنت والموارد الرقمية لأغراض شخصية أثناء ساعات العمل.

وفي سياق كليات التربية، تتأكد أهمية هذا البعد في ضمان التزام الإدارات الأكاديمية والإدارية بمبادئ الشفافية والمساءلة في إدارة البرامج الأكاديمية، وشؤون الطلاب، وبرامج إعداد المعلم. كما تسهم المساءلة الرقمية في رصد أداء الأقسام العلمية، وتحليل نتائج التقييم الأكاديمي والبحثي، وضمان الإفصاح عن نتائج تقييم الأداء المؤسسي والأكاديمي عبر منصات الكلية الإلكترونية، بما يعزز من ثقة المجتمع الأكاديمي والمجتمع المحلي في قرارات الكلية وخدماتها التعليمية.

ب- الشفافية الرقمية Digital Transparency

تعرف الشفافية بشكل عام بأنها إزالة الغموض والتعقيد من السياسات والإجراءات، وبالتالي يجب أن تتميز بالوضوح والبساطة في الفهم والتطبيق، وتعد الشفافية من الأسس الأساسية لنجاح العمل الإداري في المؤسسات، إذ تسهم في توفير بيئة مناسبة للتفاهم بين العاملين، وتمكينهم من التعبير عن قضاياهم ومشاكلهم والعمل على إيجاد حلول فعالة لها (السبيعي، ٢٠١٧، ص ١٥٧). وتشير الشفافية إلى تطبيق عملية اتخاذ القرارات وتنفيذها وفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، مع توفير المعلومات اللازمة للأطراف المعنية من خلال وسائل الإعلام والإعلانات الصادرة عن المؤسسة (حمزة، ٢٠٢٣، ص ١٢٢). وتتمثل الشفافية في الوضوح وعدم الغموض، وإتاحة الفرصة للجمهور وأصحاب المصلحة لمعرفة الحقائق بكل نزاهة، من خلال التزام الجامعة بالإفصاح عن معلوماتها المتعلقة بأنشطتها وأعمالها عبر وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أبو عطا وحمدونة، ٢٠٢٣، ص ٤٩).

وتعد الشفافية الإدارية أداة رئيسية للرقابة الإدارية ومكافحة الفساد، حيث تساهم في نشر المعلومات والقرارات بشكل واضح وصريح في جميع المستويات داخل المؤسسة. فهي تعزز من فرص التنمية والتطوير الإداري، كما أنها تمنع ظهور الفساد الإداري الذي غالباً ما ينشأ في بيئات العمل ذات الأنظمة الغامضة (الشلفان، ٢٠٢١، ص ١٢١). من خلال تطبيق الشفافية، تزداد ثقة

أصحاب المصلحة في المؤسسة، مما يسهم في زيادة مستوى فعالية وكفاءة الأداء الإداري (بوسعدية، ٢٠٢٢، ص٦٦).

وتعمل الشفافية الإدارية على مستويين: الأول، مستوى ذاتي يشمل الشفافية في القوانين والإجراءات الإدارية، حيث يجب على المؤسسات نشر التعليمات واللوائح المتعلقة بها بوضوح تام لجميع أصحاب المصلحة. الثاني، مستوى شمولي يتضمن الاجتماعات الدورية بين الأجهزة المركزية المعنية، بهدف تسهيل عمل الأجهزة الرقابية وضمان خلوها من المخالفات (الصافي، ٢٠٢٠، ص٦٩-٧٠).

لذا يعد مبدأ الشفافية من المبادئ التي تنتهجها معظم الأنظمة، حيث تحل الشفافية محل السرية التي أصبحت استثناءً محدوداً، فالشفافية تشكل شرطاً أساسياً للتنمية الشاملة والحكم الرشيد (بوسعدية، ٢٠٢٢، ص٦٥)، في هذا السياق، تحتاج المؤسسات إلى توفير درجة عالية من الشفافية بشأن المعلومات الحيوية المتعلقة بأدائها المالي والإداري، بما في ذلك حقوق الملكية والسياسات المالية والمكافآت، مما يعزز من ثقة أصحاب المصلحة في أداء المؤسسة (Freeland, 2016).

وبالنظر إلى كليات التربية، فإن تطبيق الشفافية الرقمية يُعد مطلباً جوهرياً لضمان جودة الأداء الأكاديمي والإداري بها. فمن خلال الشفافية الرقمية يمكن إتاحة المعلومات والقرارات الأكاديمية والإدارية بوضوح للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، ونشر نتائج الاجتماعات، واللوائح التنظيمية، وسياسات الاعتماد الأكاديمي، مما يسهم في تعزيز الثقة داخل الكلية وبين الأطراف ذات العلاقة، ويُعزز من فاعلية الرقابة الإدارية. كما يتيح نشر استراتيجيات الكلية وبرامجها عبر المنصات الإلكترونية الرسمية بانتظام، بما يُمكن من متابعة الأداء وتقييمه، والتنبؤ بالمخاطر الأكاديمية والإدارية، ووضع آليات استباقية للتعامل معها.

ج- المشاركة الرقمية Digital Participation

تعتبر المشاركة الرقمية من العناصر الأساسية في الحوكمة الديمقراطية، حيث تركز على تفاعل المواطنين مع المؤسسات عبر الإنترنت. تكمل المشاركة الرقمية مع الشفافية الرقمية عملية التواصل ثنائي الاتجاه، وهو أمر ضروري لضمان فعالية الحوكمة الديمقراطية. مع التطور الكبير في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، لا سيما الإنترنت ومنصات الشبكات الاجتماعية، زادت فرص مشاركة المواطنين، مما أدى إلى تقليل التكاليف المرتبطة بها (تشن، ٢٠٢٠، ص١١٠).

وتشير المشاركة الرقمية إلى عملية توفير الفرصة لجميع أعضاء المؤسسة للمشاركة في صياغة سياساتها واتخاذ قراراتها، بالإضافة إلى اعتماد مجموعة من القواعد في مختلف المجالات ووضع التشريعات والسياسات. إن الآليات المتبعة في المشاركة تعتبر من المعايير التي يتم من خلالها تصنيف الدول والجامعات، حيث تُعد أداة لقياس مستوى تطبيق الحوكمة في المؤسسات والمجتمعات (الطراونة، ٢٠١٦، ص. ١٨).

وتتضمن المشاركة الرقمية في الجامعات القدرة على التفاعل مع جميع الأطراف المعنية لتقديم خدمات عالية الجودة ووضع سياسات أفضل. كما تتيح المشاركة الرقمية فرصة لتدعيم العلاقة بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث يصبح الجميع جزءاً من عملية اتخاذ القرارات. من خلال آلية رقمية، يمكن للطلاب وأصحاب المصلحة تقديم آرائهم وملاحظاتهم بشأن تطوير السياسات التعليمية وتقديم الخدمات الجامعية. (Manoharan, et al, 2023, 269)

كما تسمح المشاركة الرقمية لجميع الأطراف المعنية بالمشاركة في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم وأفكارهم، من خلال تسهيل وصولهم إلى المعلومات باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يمكنهم من تقديم آرائهم ومقترحاتهم. (Lee-Geiller & Lee, 2022, 862)

وبتطبيق هذا المفهوم على كليات التربية، يتضح أن تفعيل المشاركة الرقمية يمثل إحدى الركائز الجوهرية لتطبيق الحوكمة الرقمية داخل تلك الكليات، حيث يُسهم في تحويل نموذج الإدارة التقليدي إلى نموذج تشاركي أكثر انفتاحاً ومرونة. فمن خلال أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بات من الممكن تحقيق تواصل فعال بين الإدارة الجامعية، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب، والإداريين في كليات التربية، بما يسمح بإشراكهم بصورة مباشرة في صياغة السياسات، واتخاذ القرارات المرتبطة ببيئتهم الأكاديمية والمهنية، كما يسهم تعزيز المشاركة الرقمية في كليات التربية في تحسين جودة الخدمات التعليمية والبحثية، ورفع مستوى الرضا الوظيفي والأكاديمي، من خلال خلق بيئة تعليمية وإدارية محفزة تحترم آراء جميع الأطراف ذات العلاقة، وتضمن وصول صوتهم إلى متخذي القرار، في إطار من الشفافية والانفتاح المؤسسي.

د - الرقابة الرقمية Digital Monitoring

شهد مفهوم الرقابة تطوراً ملحوظاً مؤخراً، حيث تحولت الأنظمة الرقابية إلى الاستعانة بوسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بما يتيح بناء قاعدة رقابية يمكن للإدارات المختلفة الاعتماد عليها في اتخاذ الإجراءات العلاجية والتصحيحية في الوقت المناسب، وهو ما يُعرف بـ"الرقابة الإلكترونية" (الحدراوي وشرية، ٢٠٢٢، ص ٢٦٧). وتعتمد هذه الرقابة على الحاسب الآلي في

أداء المهام الرقابية، من خلال مجموعة من البرامج المحوسبة المصممة لهذا الغرض، بهدف تحقيق نتائج أكثر دقة وتقليل المخاطر (خلاف، ٢٠٢٢). كما تتطلب هذه العملية التزام العاملين بالقوانين واللوائح وتعليمات العمل، من خلال مراقبة أدائهم إلكترونياً، بما يخلق مناخاً يشعر فيه العاملون بأنهم مراقبون عبر الأنظمة والبرامج (المطيري، ٢٠٢١).

وباستقراء التعريفات السابقة، يتبين أن الرقابة الإلكترونية تمثل عملية تعتمد على أنظمة الحاسب الآلي في ممارسة العمليات الرقابية، والحد من المخاطر قدر الإمكان، بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة بأقل وقت وجهد وتكلفة ممكنة. وتشمل هذه الرقابة منظومة من الأنظمة الرقابية، سواء أكانت رقابة داخلية تُمارس بموجب القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وتهتم بتقييم الأنشطة والعمليات، وقياس مدى الالتزام بالمعايير المحاسبية، أم رقابة خارجية يمارسها مدققون مستقلون يعتمدون على المبادئ المحاسبية وأصول المراجعة المعتمدة، بما يعزز مكافحة الفساد، ويدعم الشفافية، ويحفظ حقوق المؤسسة وأصحاب المصلحة (محمد، ٢٠٢٣، ص ٢٦).

ومن هنا، يُعد تنامي الاعتماد على أساليب الرقابة الرقمية أمراً ضرورياً، في ظل قصور الرقابة التقليدية التي غالباً ما تكون موجهة للماضي ولا تكشف عن الأخطاء في حينها، وتعتمد على العلاقات الرسمية والمساءلة الشكلية. في المقابل، توفر الرقابة الإلكترونية تسجيلاً فورياً للأنشطة، مما يتيح اكتشاف الأخطاء بسرعة واتخاذ الإجراءات التصحيحية (الحدراوي وشرية، ٢٠٢٢، ص ٢٦٧).

كما تمثل الرقابة الرقمية منهجاً وأسلوباً متكاملاً لميكنة الأعمال الرقابية، بما يحقق تدفقاً إلكترونياً للعمليات المالية، ويوثقها من خلال تطبيقات إلكترونية مبرمجة (هزال، ٢٠١٦). وهي تعد من الأساليب الحديثة لمعالجة المشكلات الناتجة عن التطور التكنولوجي، والمستخدمة في كشف الأخطاء المحتملة، ومتابعة الأنشطة داخل المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة، وتقليل التكاليف والجهد والوقت (آل طلحان، ٢٠٢٠).

وتتكون الرقابة الرقمية من الأبعاد الآتية (حازم، ٢٠٢١، ص ١٦٦):

- الرقابة على المدخلات: للتأكد من صحة المعلومات المدخلة وقانونيتها، وضمان تحويلها إلى لغة الحاسوب دون تلاعب أو تغيير.
- الرقابة على العمليات: للتحقق من التنفيذ الكامل لإجراءات التشغيل المعتمدة من الإدارة. وتُعد من أهم أنواع الرقابة بالحاسوب، حيث يؤدي غيابها إلى خسائر كبيرة نتيجة التشغيل غير السليم.

➤ الرقابة على المخرجات: للتأكد من دقة النتائج الصادرة ومعقوليتها، وضمان سرية المعلومات وعدم وصولها إلا للأشخاص المخولين بذلك.

➤ الرقابة على الملفات: لضمان تعريف وتمييز جميع الملفات بالبيانات الأساسية مثل اسم الملف، وتاريخ وقت إنشائه، واسم العملية أو النشاط المرتبط به، بما يكفل تنفيذ عمليات التسجيل والتشغيل وإعداد التقارير بشكل سليم.

وبناءً على ما سبق، تتجلى أهمية الرقابة الرقمية كأحد أبعاد الحوكمة الرقمية في الجامعات، حيث تُعد آلية فاعلة لتحقيق أهداف الجامعة بكفاءة، وتوفير دليل إلكتروني يعزز من قدرة الجهات الرقابية على الحد من مخاطر أمن المعلومات الجامعية، وتنفيذ التدابير اللازمة لمواجهة التهديدات الرقمية.

وفي كليات التربية على وجه الخصوص، تبرز أهمية الرقابة الرقمية في متابعة الأداء الأكاديمي والإداري، وضمان الالتزام بمعايير الجودة والاعتماد، وتقليل الأخطاء الناتجة عن التعاملات الورقية. كما تسهم في تحسين إدارة شؤون الطلاب، وتوثيق قرارات اللجان، وضمان نزاهة توزيع الجداول والامتحانات، والرقابة على أنشطة التعليم الإلكتروني والتدريب الميداني، مما يعزز ثقة أصحاب المصلحة في كفاءة الأداء المؤسسي للكلية.

٧- متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية في كليات التربية :

يتطلب تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية توفير مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تضمن نجاح هذه العملية. ويمكن تقسيم هذه المتطلبات إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التشريعية، التنظيمية والإدارية، التقنية، والثقافية، كما يلي:

أ-المتطلبات التشريعية:

يجب أن تتضمن الحوكمة الرقمية في المؤسسات التعليمية بالجامعة وضع قواعد قانونية واضحة تتعلق بالإجراءات ذات الصلة، مثل عمليات الدفع الإلكتروني، والتوقيع الإلكتروني، وكذلك اعتماد مخرجات الحاسوب من قبل الجهات الرسمية، بحيث تمنح هذه الإجراءات صفة الشرعية القانونية. علاوة على ذلك، من الضروري وجود نصوص قانونية محددة تعبر عن المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل من وزارة التعليم العالي، ومؤسسات التعليم الجامعي، والإدارة، والطلاب، وجميع المستفيدين من خدمات الجامعة. ويتطلب ذلك تحديد أدوار كل طرف بوضوح لضمان تنفيذ الحوكمة الرقمية بفعالية (الملكي، ٢٠١٧، ص٥١).

ب-المتطلبات التنظيمية والإدارية:

يشمل هذا المجال إجراء التعديلات اللازمة على الهياكل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسات الجامعية بهدف تعزيز مرونتها وزيادة كفاءتها وفعاليتها لتناسب مع متطلبات التحول الرقمي واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. يتطلب هذا الأمر أيضًا وضع معايير وقواعد دقيقة تتعلق بإنتاج البيانات وكيفية التعامل معها، فضلاً عن ضبط عملية تبادل البيانات بين الأقسام المختلفة داخل الجامعة.

ج-المتطلبات التقنية:

تتنوع المتطلبات التقنية إلى ثلاث فئات رئيسية:

- البنية التحتية للاتصالات: تشمل توفير شبكة اتصال وإنترنت قوية وموثوقة، بحيث تتمكن جميع الفئات المستفيدة، بما في ذلك الذين لا يمتلكون أجهزة حاسوبية، من الاستفادة من تسهيلات الحوكمة الرقمية.
- البنية التحتية المعلوماتية: تتطلب الحوكمة الرقمية أنظمة معلومات فعالة قادرة على جمع البيانات من مصادرها المختلفة، وضمان جودتها، ومعالجتها بطريقة تتوافق مع أهداف استخدامها.
- الأدوات البرمجية: ضرورة توفير الأدوات البرمجية الملائمة التي تدعم تنفيذ الحوكمة الرقمية، مثل مخازن البيانات، وقواعد البيانات، وأنظمة الأرشفة، وتطبيقات الإنترنت، ونظم إدارة السجلات، وأنظمة دعم القرار، فضلاً عن نظم المعلومات الجغرافية. ومن الضروري أيضاً توفير الكوادر البشرية المؤهلة التي تمتلك الخبرة والمهارات اللازمة للعمل بكفاءة مع هذه الأدوات.

د-المتطلبات الثقافية:

يعتبر تقبل المستفيدين لتطبيقات الحوكمة الرقمية والتجاوب معها تحدياً كبيراً، حيث أن السلوك الاجتماعي والنزعة البشرية قد ترفض التغيير. ولضمان نجاح الحوكمة الرقمية، يجب أن يتم التركيز على تقديم تطبيقات تكون سهلة الاستخدام وذات صلة مباشرة بالحياة اليومية للمستفيدين. ويجب أن ترافق هذه التطبيقات حملات توعية وتشجيع للمستفيدين على التفاعل معها. كما ينبغي أن تكون واجهات التطبيقات جذابة، وبسيطة في التصميم، وسهلة في الاستخدام. ومن الجدير بالذكر أن التحول الرقمي يعد من المتطلبات الأساسية لتعزيز الحوكمة المؤسسية، كما يؤكد برنامج الأمم المتحدة الإنمائي

(٢٠٢١، ص ٢٢٨) من خلال توفير بيئة ملائمة تشمل البنية التحتية التقنية، والموارد البشرية، والتشريعات اللازمة.

بناءً على ما تم ذكره، يتضح أن من أهم متطلبات تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية هو وضع قواعد قانونية واضحة لتنظيم الإجراءات المتعلقة بالحوكمة الرقمية، مثل الدفع الإلكتروني والتوقيع الإلكتروني، وتعديل الهياكل التنظيمية والإدارية داخل الجامعة ومؤسساتها لزيادة كفاءتها ومرونتها في التعامل مع التحول الرقمي. كما يجب توفير بنية تحتية تقنية فعالة، بما في ذلك الشبكات والأنظمة المعلوماتية، إلى جانب الأدوات البرمجية المناسبة. وأخيراً، يتطلب الأمر الاهتمام بالجوانب الثقافية لتسهيل تقبل المستفيدين لهذا التحول وضمان نجاحه من خلال تحسين تجربة الاستخدام وتوفير الدعم التوعوي المناسب.

وفي المقابل أشار (جمال علي الدهشان، ٢٠٢٠، ص ٣٥-٣٧) إلى أن تطبيق الحوكمة الرقمية داخل المؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية يتطلب مجموعة من المتطلبات الأساسية، التي لا يمكن تحقيق التحول الرقمي والإداري الفعال دون توافرها، ومن أبرز هذه المتطلبات:

أ- نشر ثقافة الحوكمة الرقمية:

يُعد نشر ثقافة الحوكمة الرقمية بما تتضمنه من مبادئ الشفافية، المساواة، والمشاركة داخل المجتمع الجامعي ضرورة أساسية. ويقتضي ذلك أن تبدأ الجامعات بتطبيق الحوكمة على ذاتها، حتى تصبح نموذجاً يُحتذى به في مؤسسات الدولة المختلفة. كما يتطلب الأمر تضمين مبادئ الحوكمة الرقمية في المناهج الدراسية والمساقات الأكاديمية بمراحل البكالوريوس، والماجستير، والدكتوراه، بما يُسهم في تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة لممارسات الحوكمة، خاصة في البيئات الجامعية العربية التي لا تزال تفتقر في كثير من جوانبها إلى ثقافة الحوكمة الرشيدة.

ويعتمد نجاح هذه الثقافة على تبني القيادات الجامعية لمبدأ الشفافية الإدارية من خلال خطط إجرائية واضحة تعزز من سياسة الوضوح والإفصاح لكافة التعاملات الأكاديمية والإدارية داخل الجامعة، مع فتح قنوات المشاركة للعاملين، وتشجيع روح المبادرة والابتكار المؤسسي، بما يدعم ترسيخ قيم النزاهة والشفافية، ويمكن جميع أطراف المجتمع الجامعي من المشاركة الحقيقية في صناعة واتخاذ القرار.

ب- توفير بنية تحتية رقمية متكاملة:

لا يمكن تطبيق الحوكمة الرقمية بفاعلية دون وجود بنية تحتية رقمية قوية ومرنة قادرة على توفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالجامعة وأنشطتها. ويشمل ذلك بناء أنظمة معلومات

متكاملة تتيح التفاعل والتواصل بين المستويات الإدارية المختلفة (مجلس الأمناء، مجلس الجامعة، مجالس الكليات والأقسام، والإدارات التنفيذية) بصورة متزامنة وآمنة.

كما يتعين دعم البنية الرقمية بالمكونات القاعدية والأخلاقية والقيمية التي تضمن الاستخدام الأمثل للتكنولوجيا في تقديم الخدمات الجامعية، وتوظيف أدوات التحول الرقمي في إدارة المحتوى التعليمي، وتحويل المقررات الدراسية إلى محتوى رقمي تفاعلي، مع تعزيز استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أنشطة التدريس، التقييم، والخدمات البحثية والمجتمعية.

ج- إنشاء نظام أرشفة إلكترونية موحد:

يرتبط نجاح أي تجربة للحكومة الرقمية بوجود نظام متكامل للأرشفة الإلكترونية يشمل كافة أنشطة الجامعة ووثائقها ومراسلاتها ومعاملاتها، بما يسمح بحفظ وتوثيق البيانات بشكل رقمي منظم يمكن الرجوع إليه بسهولة وسرعة عند الحاجة.

ويساهم نظام الأرشفة الرقمية في تعزيز مبدأ الشفافية من خلال تمكين جميع فئات المجتمع الجامعي من الاطلاع على الوثائق والمعلومات المتاحة، والحصول على الخدمات الإدارية والأكاديمية عن بُعد بشكل ميسر وآمن. كما يتيح توسيع نطاق الخدمات ليشمل فئات أوسع من المواطنين والمستفيدين، حيث يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين استخدام الأرشفة الرقمي لإنجاز معاملاتهم المختلفة، مثل طلب الوثائق الأكاديمية، تسديد الرسوم، واستكمال الإجراءات الإدارية من خلال منصات إلكترونية موحدة وموثوقة.

٨- مراحل تطبيق الحوكمة الرقمية في كليات التربية :

يتطلب تطبيق الحوكمة الرقمية في المؤسسات الجامعية ومنها كليات التربية المرور بعدة مراحل رئيسية تساهم في دعم وتعزيز فاعلية التطبيق، ومن أبرز هذه المراحل ما يلي (كافي، ٢٠٠٩، ص ٩٩) :

أ- مرحلة نشر ثقافة الحوكمة الرقمية

تعد هذه المرحلة أساساً لأي تحول رقمي حقيقي، حيث يتم فيها توضيح مفهوم الحوكمة الرقمية كفكر تنظيمي معاصر وأسلوب إداري ملزم يرسخ مبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة. ويتم التعريف بأهدافها وأدواتها وآلياتها ومناهج تطبيقها، مع العمل على نشر ثقافة الحوكمة الرقمية بين كافة أفراد المجتمع الجامعي، وفي كليات التربية بشكل خاص، تستلزم هذه المرحلة تنظيم ورش عمل ودورات تدريبية لتعريف أعضاء هيئة التدريس والطلاب بأسس الحوكمة الرقمية وأهميتها في تطوير منظومة إعداد المعلم.

ب-مرحلة إعداد البنية التحتية الرقمية:

يتطلب تطبيق الحوكمة الرقمية بنية تحتية تقنية قوية ومرنة، قادرة على مواكبة التغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات. ويشمل ذلك توفير شبكة اتصالات متطورة، وقواعد بيانات مؤمنة، وأنظمة إلكترونية متكاملة تدعم التواصل التفاعلي بين المستويات الإدارية والأكاديمية المختلفة، وفي كليات التربية، تبرز الحاجة الماسة إلى تطوير منصات إلكترونية خاصة بإدارة برامج إعداد المعلم، وأنظمة لتوثيق تقارير التدريب الميداني إلكترونياً.

ج-مرحلة إعداد برنامج معياري للحوكمة الرقمية:

تتطلب هذه المرحلة إعداد خطة زمنية واضحة تتضمن تحديد الأعمال والمهام والمسؤوليات المرتبطة بتطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعة. وتحدد التوقيتات والمعايير التنفيذية اللازمة لقياس الأداء وضمان تحقيق الأهداف المتوقعة في إطار زمني منضبط ، وفي كليات التربية، يجب أن يتضمن البرنامج أدوات ومعايير لمتابعة جودة تنفيذ استراتيجيات التعليم الرقمي وبرامج التدريب عن بعد للطلاب المعلمين..

د-مرحلة التنفيذ والتفعيل:

تُعد مرحلة التنفيذ بمثابة الاختبار الحقيقي لمدى استعداد الجامعة، وقياداتها، والعاملين بها، والطلاب، لتطبيق الحوكمة الرقمية. وتشمل هذه المرحلة تشغيل الأنظمة الإلكترونية، تفعيل قواعد البيانات، تدريب الكوادر، وتحفيز المجتمع الجامعي على التفاعل الإيجابي مع آليات التحول الرقمي ، وتتطلب هذه المرحلة في كليات التربية تشغيل أنظمة إلكترونية لإدارة المقررات، وجدولة الجداول، وتوثيق سجلات التدريب الميداني ومتابعة الإنجاز الأكاديمي.

هـ-مرحلة المتابعة والتطوير المستمر:

تتضمن هذه المرحلة الرقابة المستمرة على تنفيذ الحوكمة الرقمية من خلال المراجعات الداخلية والخارجية، والتدقيق في آليات العمل والخدمات الرقمية، لضمان جودة الأداء، واستدامة التحديث والتطوير وفقاً للمستجدات التقنية والإدارية. وفي كليات التربية، يُفترض أن تشمل عمليات المراجعة متابعة فاعلية تطبيق الحوكمة الرقمية في تطوير برامج إعداد المعلم، وضمان جودة الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة.



شكل (٦)

مراحل تطبيق الحوكمة الرقمية في مؤسسات التعليم الجامعي

ويتوقف نجاح هذه المراحل على ضرورة تفعيل نظم معلومات إلكترونية تيسر عملية المشاركة في إعداد السياسات الجامعية، وتحديد الأولويات والتوجهات الاستراتيجية. كما تدعم هذه النظم تحقيق الشفافية والعدالة في تقديم الخدمات بنفس الجودة والدقة والسرعة، إلى جانب تعزيز قيم المساواة والاحترام، وتقويض الممارسات البيروقراطية السلبية، وتنشيط الحوار والمشاركة المجتمعية. ويسهم ذلك في ترقية أساليب الإدارة الجامعية، وتسهيل التواصل بين الجامعة والمجتمع والجهات الحكومية، بما يعزز من التحول نحو ديمقراطية رقمية تشاركية فعالة.

٩-التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في كليات التربية :

على الرغم من أن تطبيق الحوكمة بشكل عام، والحوكمة الرقمية بشكل خاص، أصبح أمراً ضرورياً تفرضه مستجدات العصر في كافة مؤسسات الدولة، بما في ذلك الجامعات بكلياتها المختلفة ومنها كليات التربية ، فإن هذا التطبيق قد يواجه العديد من التحديات التي تستدعي معالجتها لضمان التنفيذ الأمثل للحوكمة الرقمية. فيما يلي أبرز هذه التحديات:

أ - التحديات الإدارية:

يواجه العديد من القيادات الإدارية في الجامعات نقصاً في المعرفة بمفهوم الحوكمة الرقمية، بل إن البعض منهم قد يستغرب المصطلح ذاته، مما يستدعي ضرورة توضيح هذا المفهوم وتعزيز الفهم حوله داخل الجامعات. بالإضافة إلى ذلك، تقتضي الحوكمة الرقمية إجراء العديد من

التعديلات في الهياكل الإدارية والأقسام الأكاديمية، مثل إعادة توزيع المسؤوليات والمهام والصلاحيات، مما قد يستدعي أيضًا تغييرًا في القيادات الإدارية .

ب - التحديات التنظيمية:

تشمل التحديات التنظيمية ما يلي (الزعاير والطالب، ٢٠٢٠، ص. ٢٢٧):

- غياب الهياكل التنظيمية المخصصة لتطبيق الحوكمة الرقمية.
- ضعف وضوح الرؤية وتشتتها، حيث تمتلك كل جامعة رؤيتها الخاصة، مما يقلل من التكامل ويؤدي إلى عدم التوافق بين الجامعات.
- ضعف التكامل في التخطيط، وغياب التوازن بين الخطة الاستراتيجية للجامعة وأهدافها الكلية.

• وجود ثقافة تنظيمية غير مرنة وعدم تقبل منسوبي الجامعة لتطبيق الحوكمة الرقمية.

• مقاومة منسوبي الجامعة للتغيير، وخوفهم من فقدان وظائفهم.

• عدم استمرارية دعم القيادات العليا لعملية تطبيق الحوكمة الرقمية.

ج - التحديات البشرية:

تشمل التحديات البشرية ما يلي (محمد، ٢٠٢٠، ص ٩٠):

• عدم استيعاب العديد من منسوبي الجامعة لمفهوم الحوكمة الرقمية، مما يخلق غموضًا حول المفهوم.

• نقص الكوادر البشرية المؤهلة لتنفيذ الحوكمة الرقمية، خاصة في مجالات البرمجة وصيانة البرمجيات.

• ضعف البرامج التدريبية المقدمة من قبل الجامعة في مجال تقنية المعلومات وتطبيقاتها.

• ضعف مهارات الكثير من منسوبي الجامعة في اللغة الإنجليزية، حيث أن معظم التطبيقات الإلكترونية والمعلومات المتوفرة على الإنترنت تعتمد بشكل أساسي على اللغة الإنجليزية.

• مخاوف منسوبي الجامعة من تأثير تطبيق الحوكمة الرقمية على وظائفهم، مثل تقليص العمالة، وتقليص الحوافز، وزيادة الرقابة على الأعمال.

د - التحديات المادية:

تتمثل التحديات المادية في النقاط التالية (خنوش، ٢٠٢٠، ص. ١٦٣)

- ضعف الدعم المالي والميزانيات المخصصة لتنفيذ الحوكمة الرقمية.
- عدم وجود استراتيجية مالية واضحة لدعم وتمويل أنشطة التحول الرقمي في الجامعة.
- ارتفاع تكلفة صيانة الأجهزة والشبكات الإلكترونية.
- نقص المخصصات المالية اللازمة لتدريب العاملين في الجامعة على استخدام التقنيات الحديثة.

هـ - التحديات الفنية والتكنولوجية:

تشمل التحديات الفنية والتكنولوجية ما يلي (الدهشان، ٢٠٢٠، ص ٣٧-٤٠) .

- ضعف البنية التحتية للاتصالات، وارتفاع تكاليف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- الفقر المعرفي والمعلوماتي في بعض الدول، مما يؤثر سلبًا على تنفيذ الحوكمة الرقمية.
- تسارع التغيرات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بينما يحتاج الأفراد إلى استقرار نسبي في هذه التكنولوجيا.
- غياب المستندات الورقية الرسمية في بعض الخدمات الإلكترونية، مما يثير مشكلات تتعلق بإثبات العقود، وصحة التوقيعات، وتوثيق المعاملات، وحفظ حقوق الملكية الفردية.

و - التحديات التشريعية:

ويتمثل ذلك في غياب إطار تشريعي متكامل يدعم تنفيذ برامج الحوكمة الإلكترونية، إذ أن نجاح أي نظام رقمي يتطلب بيئة قانونية داعمة تشمل قوانين المعاملات الإلكترونية، حماية الخصوصية والبيانات الشخصية، وقوانين مكافحة الجرائم المعلوماتية. وقد أشار (زكي، ٢٠١٩، ص ٢) إلى أن عدم إقرار مثل هذه التشريعات أدى لفشل عدد من تجارب الحكومة الإلكترونية العربية. ويوصى بضرورة إصدار تلك التشريعات، وربط اعتماد الكليات والجامعات الجديدة بمراعاة متطلبات الحوكمة الإلكترونية.

يتضح من خلال ما سبق أن هناك العديد من التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات، ومن أبرزها: غياب الهياكل التنظيمية المحددة لتطبيق الحوكمة الرقمية، وجود ثقافة تنظيمية غير مرنة، وعدم تقبل منسوبي الجامعة لهذا التحول، بالإضافة إلى مقاومة التغيير والخوف من فقدان الوظائف. كما تواجه الجامعات صعوبة في تدريب الكوادر البشرية، ونقص

الدعم المالي والميزانيات المخصصة لهذا التحول، وضعف البنية التحتية للاتصالات، وكذلك عدم وجود تشريعات واضحة لدعم هذا التحول.

وتزداد حدة هذه التحديات داخل كليات التربية تحديداً، نظراً لطبيعة برامجها التطبيقية واعتمادها على التدريبات الميدانية، ما يتطلب بنية رقمية مرنة تدير هذه الأنشطة عن بُعد بكفاءة، كما يواجه أعضاء هيئة التدريس والطلاب في كليات التربية صعوبات مضاعفة في استيعاب تقنيات الحوكمة الرقمية، خاصة في ظل ضعف البرامج التدريبية التخصصية الموجهة لهم، وعدم توافر منصات رقمية خاصة بإدارة برامج إعداد المعلم.

الخطوة الثانية

٣- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية بكليات التربية

في الأدبيات التربوية المعاصرة

تشير الأدبيات إلى أن الحوكمة الرقمية تُعد أحد العوامل الأساسية التي تسهم في تعزيز وتحسين القدرات التنظيمية الديناميكية داخل المؤسسات، حيث أنها تساهم في ضبط آليات التحول الرقمي بما يضمن توجيه الموارد الرقمية والبيانات والإحصاءات لدعم متطلبات الاقتصاد الرقمي بشكل منظم وشفاف (OECD, 2020,p.17). وعليه فإن التحول الرقمي، المدعوم بإطار واضح للحوكمة الرقمية، يُعد مدخلاً استراتيجياً لإعادة صياغة السياسات وآليات عمل المؤسسات، بما يُسهم في تحقيق الازدهار داخل بيئات تتسارع فيها تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مع ضمان ضبط المخاطر وتعزيز الشفافية (Zhegu & Olleros, 2016).

وفي هذا السياق، تدعم الحوكمة الرقمية مفاهيم الابتكار الرقمي مثل "إنترنت الأشياء" (Internet of Things)، من خلال تنظيم عمليات تناقل المعلومات ومعالجتها رقمياً، وتطوير القدرات التنظيمية وفق ضوابط ومعايير تضمن استمرارية التحسين والتطوير (Gault, 2020). كما تُسهم في توجيه الخدمات نحو نموذج إلكتروني متكامل (Paperless Services)، بما يعزز من فعالية القدرات الديناميكية في التكيف مع متطلبات العصر الرقمي.

علاوةً على ذلك، تسهم الحوكمة الرقمية في ضمان توافق الخدمات الرقمية مع احتياجات المستفيدين، إذ تتيح نظم الحوكمة الرقمية الفعالة الوصول العادل إلى الموارد والمعلومات والفرص، وتدعم التمكين الهيكلي والنفسي للأفراد داخل بيئات العمل الرقمية، بما يُسهم في تطوير

قدرات التعلم واكتساب المهارات الرقمية وتعزيز عمليات التكامل والدمج، ونشر المعرفة والموارد في السياق المؤسسي (خطيب والشوابكة، ٢٠٢٢).

وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن التحول الرقمي -حينما يتم ضبطه ضمن إطار حوكمة رقمية رشيدة - يسهم بصورة مباشرة في تعزيز القدرات الديناميكية للمؤسسات. فمن خلال أدوات الحوكمة الرقمية، تتمكن المؤسسات من تنظيم جمع وتحليل البيانات المرتبطة بسلوكيات العملاء عبر السياقات المختلفة والأسواق الرقمية، عبر الأجهزة والمنصات والخدمات الرقمية الحديثة، مما يعزز من قدرات الاستشعار لاكتشاف الفرص والتهديدات الناشئة.

كما توفر الحوكمة الرقمية بيئة مرنة وشفافة تسمح بتنفيذ استجابات تكيفية مرنة، كتحسين العمليات وإعادة تخصيص الموارد، بما يدعم قدرة المؤسسة على إعادة التكوين والتجديد التنظيمي (Wäger & Warner, 2019). وتؤكد الدراسات أن القيمة الحقيقية للتحول الرقمي لا تتحقق بمفرده، بل من خلال دمجها ضمن سياسات الحوكمة الرقمية، ما يضمن تطبيقه بفعالية في العمليات الأساسية ويعزز تطوير القدرات الديناميكية في مجالات الاستشعار، والاعتماد، وإعادة التكوين، وهو ما يمنح المؤسسات مزايا تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الرقمية.

وباختصار، تُعد الحوكمة الرقمية عنصراً تنظيمياً محورياً يوجّه التحول الرقمي، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً ببناء وتعزيز القدرات الديناميكية، من خلال تحسين آليات الاستشعار، والتكيف، وإعادة التكوين في ظل التحولات الرقمية المتسارعة (Coreynen et al., 2020; Gupta et al., 2020; Torres et al., 2018).

وفي ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها قطاع التعليم العالي، بات من الضروري أن تمتلك كليات التربية قدرات ديناميكية تمكّنها من التكيف مع المتغيرات واستباق التحديات، بما يضمن استدامة التميز الأكاديمي والقدرة على الابتكار المؤسسي. وتعد الحوكمة الرقمية أحد الركائز المحورية التي تدعم هذه القدرات، من خلال توفير إطار تنظيمي وتقني متكامل يعزز الشفافية، التكامل، المشاركة، والمساءلة الرقمية.

وفي هذا الإطار-ومن خلال ماسبق - يتناول هذا المحور دور الحوكمة الرقمية في دعم وتعزيز القدرات الديناميكية داخل كليات التربية كما يلي:

١- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة الاستشعار

تعد قدرة الاستشعار حجر الأساس في تمكين كليات التربية من التعرف المبكر على الفرص والتحديات في بيئة التعليم المتغيرة، واستشراف المتغيرات المستقبلية التي قد تؤثر على أدائها الأكاديمي والإداري. وتسهم الحوكمة الرقمية بدور فاعل في تعزيز هذه القدرة من خلال عدة آليات متكاملة، من أبرزها (عبد السلام ٢٠١٩) & (الطراونة والطراونة، ٢٠٢٣) :

- أنظمة رصد وتحليل البيانات: توفر الحوكمة الرقمية منصات إلكترونية متقدمة تُعنى بجمع وتحليل البيانات التعليمية والإدارية بصورة لحظية، بما يُمكن الكليات من تتبع المؤشرات الداخلية والخارجية واستشراف الاتجاهات المستقبلية بدقة وموضوعية.
- تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي: تعتمد الحوكمة الرقمية على تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة لرصد التوجهات التربوية، واحتياجات سوق العمل، والمخاطر المحتملة، الأمر الذي يدعم متخذي القرار في وضع خطط استراتيجية قائمة على معلومات دقيقة وموثوقة.
- مشاركة أصحاب المصلحة: تتيح الحوكمة الرقمية من خلال منصات التفاعلية الفرصة لمشاركة فعالة من قبل أعضاء هيئة التدريس، الطلاب، وأصحاب المصلحة الخارجيين في عمليات التخطيط والتقييم. ويسهم هذا التفاعل في إثراء عملية الاستشعار المؤسسي وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.

وفي كليات التربية، تعد القدرة على استشعار التغيرات البيئية التعليمية والإدارية أمراً بالغ الأهمية لضمان تفاعل الكلية مع المتغيرات المستمرة في القطاع التعليمي. من خلال المشاركة الرقمية في كليات التربية، يمكن للأكاديميين والطلاب الحصول على منصات رقمية للتفاعل المستمر، مما يتيح لهم المشاركة في تحديد التحديات التعليمية والفرص الأكاديمية. أما الشفافية الرقمية، فهي تساهم في تقديم معلومات دقيقة وموثوقة حول أداء الكلية، مما يسهل عملية استشعار التحديات الأكاديمية والإدارية وتوجيه الموارد بشكل فعال، كذلك، تساعد المساءلة الرقمية في تتبع عمليات التدريس والإدارة داخل الكلية، مما يعزز الشفافية ويعطي إشارات واضحة حول التحديات التي قد تؤثر في الجودة التعليمية، كما تُعد الرقابة الرقمية آلية فاعلة لرصد

التغيرات في بيئة العمل الأكاديمي باستخدام أدوات ذكية، ما يتيح للقيادات الأكاديمية التفاعل بسرعة مع التحولات الحاصلة.

وعليه، فإن تكامل هذه الآليات الرقمية يُعزز قدرة كليات التربية على استشراف مستقبل التعليم، والتكيف مع التغيرات المتسارعة في البيئة الأكاديمية، واتخاذ قرارات استراتيجية مرنة تدعم تطوير الأداء المؤسسي وتحقيق التميز التربوي.

٢- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة التعلم

تُعنى القدرة على التعلم المؤسسي بتطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بصورة مستمرة، بما يضمن رفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري ومواكبة التغيرات المتسارعة في بيئة التعليم. وتُساهم الحوكمة الرقمية بدور محوري في دعم هذه القدرة من خلال عدة مكونات أساسية (فتحي وآخرون ، ٢٠٢٥) & (أربناؤوط ، ٢٠٢٣) :

- برامج تدريبية رقمية متخصصة :توفر الحوكمة الرقمية منظومة متكاملة من الدورات التدريبية الإلكترونية التي تُعنى بتطوير المهارات الرقمية، والقدرات التربوية، والمعارف البحثية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين، بما يعزز من جاهزيتهم للتعامل مع التحولات الرقمية.
- نظم إدارة المعرفة :تعمل الحوكمة الرقمية على إنشاء منصات إلكترونية متقدمة لإدارة المعرفة، تتيح تبادل الخبرات وأفضل الممارسات بين الإدارات والأقسام، مما يساهم في بناء قاعدة معرفية مؤسسية تدعم التعلم التنظيمي المستمر.
- بيئات التعلم التعاوني :تدعم الحوكمة الرقمية بناء بيئات تعليمية تفاعلية تشجع على التعاون والتعلم المشترك بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأصحاب المصلحة، بما يعزز من تبادل المعرفة والابتكار التربوي.

وتعد القدرة على التعلم جوهر تطوير المناهج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بكليات التربية، حيث تساهم المشاركة الرقمية في كليات التربية في توفير بيئة تفاعلية لطلاب التعليم العالي وأعضاء هيئة التدريس عبر منصات التعليم الإلكتروني، مما يعزز القدرة على التكيف والتعلم المستمر في ظل التحديات المتجددة، كما تساهم الشفافية الرقمية في عرض نتائج تقييم أداء الطلاب والمعلمين، ما يساعد في تعديل استراتيجيات التعليم والتعلم بشكل دوري، وتتيح المساواة الرقمية متابعة أداء الطلاب بشكل دقيق عبر الأنظمة الإلكترونية، وتوجيه عمليات التطوير

المستمر بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها ، أما التدقيق الرقمي، فيعمل على تحليل أدوات التدريس والتقنيات المستخدمة في التعليم لضمان تحسين جودة العملية التعليمية داخل الكلية. وبذلك، تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز ثقافة التعلم المؤسسي من خلال توفير بيئة تعليمية رقمية متكاملة، تدعم تطوير القدرات الفردية والمؤسسية، وتنشر ثقافة الابتكار والتعلم الذاتي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء الأكاديمي والإداري، ويساعد الكليات على التكيف مع المتغيرات في بيئة التعليم العالي.

٣- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة التكامل

تُعد قدرة التكامل من القدرات الجوهرية التي تقوم على تحقيق الترابط الفعال بين الأنظمة والعمليات داخل الكلية من جهة، وبين الكلية والشركاء الخارجيين من جهة أخرى، بما يعزز من كفاءة الأداء المؤسسي وجودة الخدمات التعليمية والإدارية. وتؤدي الحوكمة الرقمية دوراً حيوياً في دعم هذه القدرة من خلال عدة آليات عبد السلام (٢٠١٩) :

- أنظمة إلكترونية متكاملة: تعمل الحوكمة الرقمية على بناء منظومة تقنية موحدة تجمع بين نظم التسجيل الأكاديمي، تقييم الأداء، إدارة المحتوى التعليمي، والخدمات الإدارية في منصة رقمية واحدة، مما يحقق تكاملاً داخلياً فعالاً ويدعم عمليات اتخاذ القرار.
- شراكات رقمية تفاعلية: تساهم الحوكمة الرقمية في إقامة شراكات رقمية استراتيجية مع الجامعات المحلية والدولية، والمؤسسات التعليمية، والجهات الحكومية والقطاع الخاص، من خلال منصات إلكترونية مشتركة لتبادل الموارد، والخبرات، والممارسات الناجحة.
- توحيد البيانات وتكاملها: تضمن الحوكمة الرقمية اتساق البيانات وتكاملها بين مختلف الوحدات الإدارية والأكاديمية، من خلال أنظمة إلكترونية تتيح تدفق المعلومات بسلاسة، مما يدعم كفاءة العمليات المؤسسية وفعالية التنسيق الداخلي والخارجي.

وتسهم القدرة على التكامل في كليات التربية في تحقيق التنسيق بين الأقسام الأكاديمية والإدارية بشكل يعزز فاعلية الجهود داخل الكلية. من خلال المشاركة الرقمية، يمكن للأقسام الأكاديمية والإدارية العمل معاً بشكل متناغم باستخدام أدوات وأدوات رقمية، مثل الأنظمة التعليمية الإلكترونية أو البرمجيات المخصصة لإدارة البيانات الأكاديمية. الشفافية الرقمية تتيح تقديم المعلومات المتعلقة بالخطط الاستراتيجية والتوجهات الأكاديمية بوضوح، ما يعزز من التفاهم والتكامل بين الإدارات المختلفة. من خلال المساواة الرقمية، يتمكن كل قسم من إدارة مسؤولياته بوضوح، مع ضمان التنسيق والتعاون بين الأقسام المختلفة لتحقيق الأهداف المشتركة. التدقيق

الرقمي يساهم في توثيق العمليات وتقارير الأداء الأكاديمي والإداري، مما يتيح الكليات القدرة على تحسين التنسيق الداخلي وضمان تقديم خدمات تعليمية وإدارية متكاملة. وبذلك، تسهم الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة الكلية على التكامل المؤسسي والتعاون الخارجي، بما ينعكس إيجاباً على تحسين جودة الخدمات المقدمة، ويدعم تقديم تجربة تعليمية متكاملة ومتطورة تستجيب لمتطلبات البيئة الرقمية المعاصرة.

٤- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة إعادة التشكيل

تُعد قدرة إعادة التشكيل إحدى القدرات الديناميكية الأساسية التي تمكّن المؤسسات التعليمية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة، وإعادة بناء هياكلها التنظيمية وعملياتها الإدارية بما يتوافق مع متطلبات البيئة الرقمية. وتسهم الحوكمة الرقمية بشكل فعال في دعم هذه القدرة من خلال عدة ممارسات (فتحي وآخرون ، ٢٠٢٥):

- إعادة هيكلة الوحدات التنظيمية: توفر الحوكمة الرقمية أدوات مرنة تتيح إعادة تنظيم الوحدات الأكاديمية والإدارية، بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي والحوكمة الإلكترونية، من خلال إنشاء وحدات متخصصة أو دمج أقسام، وفقاً لأولويات العمل المؤسسي.
- تعديل الأدوار والمسؤوليات: تسهم الحوكمة الرقمية في تحديث بطاقات الوصف الوظيفي بما يشمل مهام التحول الرقمي، ويصاحب ذلك تنفيذ برامج تدريبية رقمية متخصصة لتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية على التعامل مع التقنيات الحديثة ومتطلبات العمل في بيئة رقمية متطورة.
- دعم إدارة التغيير المؤسسي: تمكن الحوكمة الرقمية المؤسسات التعليمية من استخدام أدوات تواصل وتنسيق إلكترونية متطورة تدعم عمليات التغيير، وتُسهم في الحد من مقاومة التغيير من خلال إشراك جميع الفئات المعنية، وتوفير قنوات مهنية شفافة لعرض مقترحات التطوير والتعامل مع التحديات.

وتعتبر القدرة على إعادة التشكيل داخل كليات التربية أمراً أساسياً لضمان قدرتها على التكيف مع التحولات في التعليم العالي. من خلال المشاركة الرقمية، يمكن للأكاديميين والطلاب إبداء آرائهم حول أي تغييرات مقترحة في المناهج أو الأنظمة الأكاديمية، مما يساهم في توفير بيئة مرنة يمكنها التكيف بسهولة مع التغييرات المستقبلية. تساهم الشفافية الرقمية في تقديم تقييمات واضحة حول تأثير التغييرات التي تم تطبيقها داخل الكلية، مما يتيح للقيادات الأكاديمية اتخاذ

قـــــــــــــــــرارات مســـــــــــــــــتنيرة بشـــــــــــــــــأن التـــــــــــــــــعدـــــــــــــــــلات المســـــــــــــــــتقبلية. المساءلة الرقمية تضمن أن التغييرات المستمرة في البرامج الأكاديمية والإدارية يتم تطبيقها بفاعلية، مع وضوح تام حول المسؤوليات والمهام لكل فرد. أما التدقيق الرقمي، فيُسهم في متابعة عمليات إعادة هيكلة المناهج والبرامج التعليمية وضمان تحسين النظام الأكاديمي بما يتماشى مع احتياجات العصر.

وعليه، تُمكن الحوكمة الرقمية كليات التربية من تعزيز مرونتها التنظيمية وتطوير قدراتها المؤسسية بما يتلاءم مع متطلبات العصر الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء المؤسسي واستمرارية تحسين الخدمات التعليمية والإدارية.

٥- دور الحوكمة الرقمية في تعزيز قدرة التجديد والابتكار

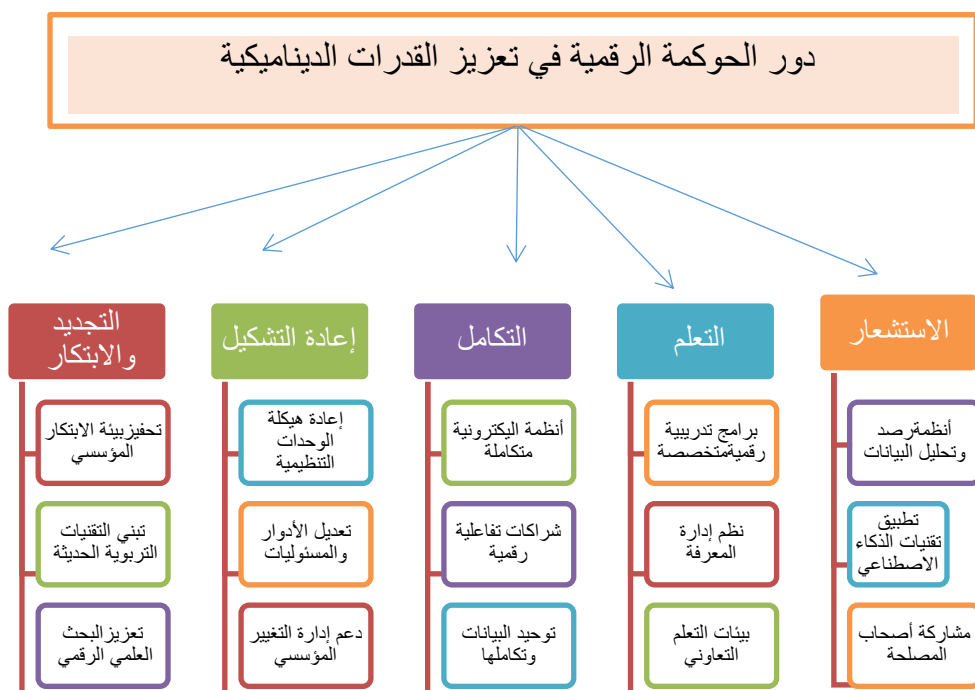
تُعد قدرة التجديد والابتكار من الركائز الأساسية لضمان استدامة التميز الأكاديمي وتعزيز تنافسية مؤسسات التعليم العالي، وتلعب الحوكمة الرقمية دوراً محورياً في دعم هذه القدرة من خلال توفير بيئة رقمية متكاملة تُحفز الإبداع المؤسسي والابتكار التربوي. ويتجلى هذا الدور في عدة مسارات، من أبرزها (أرناؤوط ، ٢٠٢٣) & (الطراونة والطراونة، ٢٠٢٣) :

- تحفيز بيئة الابتكار المؤسسي: تعمل الحوكمة الرقمية على خلق مناخ تنظيمي داعم للابتكار، من خلال توفير منصات رقمية متطورة تشجع على تطوير الخدمات والمنتجات التعليمية المبتكرة، وتحفيز المبادرات الإبداعية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلاب.
- تبني التقنيات التربوية الحديثة: تدعم الحوكمة الرقمية إدماج التقنيات المتقدمة مثل الذكاء الاصطناعي، الواقع المعزز، التعليم الهجين، وبنوك الأسئلة الإلكترونية ضمن المناهج الدراسية وأساليب التدريس والتقويم، بما يواكب التطورات المتسارعة في بيئة التعليم.
- تعزيز البحث العلمي الرقمي: تُسهم الحوكمة الرقمية في تيسير البحث العلمي التطبيقي من خلال توفير منصات إلكترونية متخصصة في إدارة مشروعات البحث، وإتاحة قواعد بيانات رقمية متكاملة، وتشجيع الباحثين على استكشاف مجالات التعليم الرقمي والابتكار التربوي.

وتعد القدرة على التجديد في كليات التربية أمراً ضرورياً لتحقيق التميز الأكاديمي والاستجابة السريعة للتغيرات في قطاع التعليم. من خلال المشاركة الرقمية، يمكن للطلاب وأعضاء هيئة التدريس عرض أفكار جديدة وتحقيق الابتكار في أساليب التعليم باستخدام تقنيات حديثة. الشفافية

الرقمية تساعد في مشاركة المشاريع المبتكرة والنتائج المتعلقة بها، مما يعزز ثقافة الابتكار بين أعضاء الكلية. المساءلة الرقمية تضمن متابعة تطبيق هذه الأفكار المبتكرة على الأرض بشكل دقيق، مع ضمان تحقيق الأهداف التعليمية المحددة. وأخيرًا، يساهم التدقيق الرقمي في رصد التغييرات الجديدة في المناهج الدراسية أو أساليب التدريس، مما يوفر ملاحظات حيوية تساعد في تحسين الابتكار والتجديد بشكل مستمر.

لذا، تُعزز الحوكمة الرقمية القدرات الديناميكية لكليات التربية من خلال تمكينها من إعادة هيكلة مواردها وهياكلها التنظيمية استجابةً للتحوّلات الرقمية المتسارعة. تُسهّل الحوكمة الرقمية إطارًا مرئيًا وشفافًا يُمكن الجامعة من إدراك الفرص الرقمية والاستجابة للتغيرات في بيئة التعليم العالي. كما تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتطوير الأنظمة الرقمية، وتطوير الموارد البشرية والتكنولوجية، مما يُعزز القدرة على الابتكار والتكيف المستمر. وبهذه الطريقة، تُصبح الجامعة في وضع أفضل للحفاظ على ميزة تنافسية في البيئة الأكاديمية.



شكل (٦)
دور الحوكمة الرقمية في تعزيز القدرات الديناميكية (من إعداد الباحثة

الخطوة الثالثة: إجراءات البحث الميداني

تتضمن إجراءات البحث الميداني: هدف البحث الميداني ، ومجتمع البحث وعينته، وأداة البحث الميداني ، والأساليب الإحصائية المستخدمة ، ويمكن عرض ذلك على النحو التالي :

أولاً: هدف البحث الميداني :

- الهدف من الدراسة الميدانية: ويتمثل في الكشف عن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية.

ثانياً: مجتمع البحث وعينته:

تكون مجتمع البحث من جميع أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية - جامعة أسوان وأسوان وبالبالغ عددهم (٩٠) عضواً ، واقتصر البحث على عينة تكونت من (٧٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة أسوان.

ثالثاً: أداة البحث الميداني :

صممت الباحثة استبانة لتحقيق أهداف البحث، وفيما يلي وصف لها، وبيان لخطوات بنائها، وكيفية حساب صدقها وثباتها:

١- الهدف من الاستبانة : الكشف عن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرات الديناميكية بكلية التربية بأسوان في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، واعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة علي الدراسات التربوية المتعلقة بموضوع البحث، والإطار النظري للبحث.

٢- بناء الاستبانة:

تضمنت الاستبانة أربعة أقسام كما يلي:

- القسم الأول: صفحة الغلاف؛ وتتضمن عنوان البحث، والتخصص، واسم الباحثة.
- القسم الثاني: خطاب موجه إلى السادة المحكمين لتعريفهم بالبحث، والمطلوب من الاستبانة.
- القسم الثالث: عبارة عن معلومات أولية عن الخبراء، وتشمل الاسم(اختياري)، الدرجة العلمية.
- القسم الرابع: محاور الاستبانة، والتي تضمنت (٥٠) عبارة مقسمة على النحو التالي:
المحور الأول: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على الاستشعار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية وتضمن (١٠) عبارات ، المحور الثاني: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية وتضمن (١٠) عبارات ، المحور الثالث: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية وتضمن (١٠) عبارات ، المحور الرابع: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية وتضمن (١٠) عبارات ، المحور الخامس: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على الابتكار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية (١٠) عبارات، وتم عرض المحاور المقترحة على المحكمين، وطُلب منهم إبداء الرأي عن كل عبارة من العبارات المقترحة، من خلال مقياس مكون من ثلاث استجابات لدرجة التوافر (كبيرة - متوسطة - منخفضة)

ويوضح الجدول التالي الاستبانة في صورتها الأولية :

جدول (٢)
محاور وعبارات الاستبانة في صورتها الأولية

م	المحاور	عدد العبارات
الأول	متطلبات في تعزيز القدرة على الاستشعار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	١٠
الثاني	متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	١٠
الثالث	متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	١٠
الرابع	متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	١٠
الخامس	متطلبات تعزيز القدرة على الابتكار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	١٠
المجموع	خمسة محاور	٥٠

وأصبحت الاستبانة مكونة من أسئلة مفتوحة عن دور مدخل الحوكمة الرقمية في خمسة محاور، وكل محور ينتهي بعبارة مفتوحة يُطلب فيها من الخبير أن يبدي ما يراه مناسباً.

٣-تقنين أداة البحث:

قامت الباحثة بتقنين أداة البحث (الاستبانة) من خلال صدقها وثباتها كما يلي:

أ-صدق الاستبانة:

ويشمل صدق المحكمين ، وصدق الاتساق الداخلي كما يلي:

١)الصدق الظاهري "صدق المحكمين":

تم التأكد من صدق الاستبانة وصلاحيتها للتطبيق ، وذلك بالاعتماد علي آراء المحكمين ، حيث تم عرض الاستبانة على (١١) محكم من أساتذة كلية التربية ؛حيث قاموا بإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مناسبة عبارات الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية ، وفي ضوء تلك الآراء تم استبعاد بعض العبارات وتعديل البعض.

وبناء على ما تم تقديمه من مقترحات وآرا تم إجراء بعض التعديلات على عبارات الاستبانة ومنها:

-بالنسبة للمحور الاول تم دمج ٦ و ٩ في عبارة واحدة .

-النسبة للمحور الثاني تم دمج العبارة ٢ و ٤ في عبارة واحدة "

- بالنسبة للمحور الثالث تم دمج العبارة ١،٢،٦ ودمجهم في عبارة واحدة وتم حذف العبارة

(٨).

- بالنسبة للمحور الرابع تم دمج العبارة (١) مع العبارة (٤) ، ودمج العبارة (٢) (٧) .
- بالنسبة للمحور الخامس تم دمج العبارة (٤) مع العبارة (٨).

٢) صدق الاتساق الداخلي: Internal Validity

يشير صدق الاتساق الداخلي إلى مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه ، وقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (٣٥) فرداً من أفراد العينة، وحساب معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين درجة كل محور من محاور الاستبانة والمحاور الأخرى ، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٣)

مصفوفة معاملات ارتباط كل محور من محاور الاستبانة بباقي المحاور والاستبانة ككل

المحور	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	الاستبانة ككل
الأول	١	*٣٢٥.	**٦٥٠.	**٩١٥.	٤. **٧٢	**٦١٤.
الثاني		١	**٥٥٤.	**٦٤٤.	٦٢٤	**٥٣٣.
الثالث			١	**٦١٥.	٤. **٢١	**٥٠٣.
الرابع				١	٥. **٠٠	**٤٦٣.
الخامس					١	**٤١٣.
الاستبانة ككل						١

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

يتضح من الجدول أن جميع العبارات والمجالات ترتبط ببعضها البعض ارتباطاً ذا دلالة إحصائية عند مستوي دلالة (٠.٠١) ، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق، وتم تقدير درجة التوافر في ثلاثة مستويات، هي: يتوافر بدرجة كبيرة، يتوافر بدرجة متوسطة، يتوافر بدرجة صغيرة .

ب- ثبات الاستبانة: Reliability:

استخدمت طريقة ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS) لإيجاد معامل الثبات لعينة استطلاعية قوامها (٣٥) من أفراد العينة، كما بالجدول :

جدول (٤)
معاملات ثبات محاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	١١	٠,٩٠٢
الثاني	٩	٠,٩٣٨
الثالث	١٤	٠,٩٠٥
الرابع	١٢	٠,٧٨٧
الخامس	١١	٠,٩٥٢
الاستبانة ككل	٧٠	٠,٩٨٦

يتضح من الجدول أن معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠,٩٨٦)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات تَطمِنُ إلى تطبيقها على عينة البحث ومن ثم تعميم نتائجها.
- الاستبانة في صورتها النهائية

جدول (٥)
محاور وعبارات الاستبانة في صورتها النهائية

م	المحاور	عدد العبارات
الأول	متطلبات في تعزيز القدرة على الاستشعار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	٨
الثاني	متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	٩
الثالث	متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	٧
الرابع	متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	٨
الخامس	متطلبات تعزيز القدرة على الابتكار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية	٩
المجموع	خمسة محاور	٤١

رابعاً الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

تم استخدام عددٍ من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البحث، هي:
(الاتساق الداخلي، التكرارات والنسب المئوية، الوزن النسبي) .

الأساليب الإحصائية المُستخدمة في الجولة الثانية:

بعد الانتهاء من تطبيق الاستبانة جمعت الباحثة البيانات، ثم قامت بتفريغها، وتصنيف البيانات، من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS)، حيث استخدمت عدداً من الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث، وهي :

١- التكرارات والنسب المئوية للاتفاق حول كل عبارة بقسمة درجة الاهمية لكل عبارة مقسومة على القيمة الكلية للعبارات $100 \times$.

٢- المتوسط الحسابي، بهدف التعرف على مدى موافقة الخبراء على كل عبارة من العبارات المقترحة، من خلال المعادلة الآتية:

$$(١ ك ١) + (٢ ك ٢) + (٣ ك ٣)$$

المتوسط الحسابي لكل عبارة =

(ن) عدد أفراد العينة

٣- الانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور، وكذلك ترتيبها.

ولتسهيل تفسير النتائج استخدمت الباحثة الأسلوب التالي لتحديد مستوي الإجابة علي بنود الاستبانة، حيث تم إعطاء وزناً للاستجابات: (كبيرة = ٣، متوسطة = ٢، منخفضة = ١)، ثم تم توزيع تلك الإجابات إلي ثلاثة مستويات متساوية المدي من خلال المعادلة التالية:

طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل الأداة = (٣-١) ÷ ٣ = ٠.٦٦ لنحصل علي

ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي، كما في التوزيع التالي:

جدول (٦)

ميزان تقديري وفقاً لمقياس تقسيم ليكارت الثلاثي

الاستجابة	القيمة الوزنية	المتوسط الحسابي لدرجة الأهمية	
		من	إلى
كبيرة	٣	٢,٣٤	٣
متوسطة	٢	١,٦٧	٢,٣٣
منخفضة	١	١	١,٦٦

خامساً- عرض نتائج البحث الميداني وتفسيرها:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة علي العينة واستخراج التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي ، ثم ترتيب استجابات عينة البحث ، كما يلي:

المحور الأول: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على الاستشعار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

جدول (٧)
التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	العبارة	درجة التوافر								الترتيب	انحراف معياري	المتوسط	درجة التوافر
		كبيرة		متوسطة		منخفضة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	توفر الكلية نظاماً رقمياً متكاملًا لرصد وتحليل التغيرات في البيئة الأكاديمية والإدارية.	٣	٣,٩٠	٢٠	٢٥,٩٧	٥٤	٧٠,١٣	١,٣٤	٠,٥٥	٧	منخفضة		
٢	تستخدم أدوات تحليل رقمية متقدمة، وقواعد بيانات محدثة بشكل دوري لدعم عمليات استشعار البيئة الأكاديمية والإدارية ومتابعة التغيرات.	٣	٣,٩٠	٢٢	٢٨,٥٧	٥٢	٦٧,٥٣	١,٣٦	٠,٥٦	٥	منخفضة		
٣	توفر الكلية تقارير رقمية دورية وفورية (لحظية) تدعم متخذي القرار بمعلومات دقيقة عن المستجدات البيئية.	٤	٥,١٩	٢٠	٢٤,٦٨	٥٣	٦٨,٨٣	١,٣٦	٠,٥٦	٥	منخفضة		
٤	تبنى الكلية أدوات تنبؤية تساعد في استشراف الاتجاهات المستقبلية في سوق العمل التربوي ومتطلبات التعليم الجامعي.	٥	٦,٤٩	١٩	٢٤,٦٨	٥٣	٦٨,٨٣	١,٣٨	٠,٦٠	٤	منخفضة		
٥	تعمل الكلية على تطوير منظومة رقمية	٢٠	٢٥,٩٧	٤٥	٥٨,٤٤	١٢	١٥,٥٨	٢,١٠	٠,٦٣	١	متوسطة		

										متخصصة لرصد وتقييم المخاطر المحتملة داخل البيئة الأكاديمية والإدارية بشكل استباقي.
٦	٤	٥,١٩	١٨	٢٣,٣٨	٥٥	٧١,٤٣	١,٣٤	٠,٥٥	٧	منخفضة
										توظيف الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الأكاديمية والإدارية، بما يسهم في دعم القرارات المبنية على معطيات دقيقة.
٧	١٩	٢٤,٦٨	٤٦	٥٩,٧٤	١٢	١٥,٥٨	٢,٠٩	٠,٦٣	٢	متوسطة
										تعتمد الكلية على نظم شفافية رقمية كشف الأداء الفعلي، وتحدد الانحرافات عن المستهدفات مبكراً
٨	٢١	٢٧,٢٧	٤٢	٥٤,٥٥	١٤	١٨,١٨	٢,٠٩	٠,٦٣	٢	متوسطة
										تجري الكلية مراجعة دورية للبيئة الرقمية المحيطة بها بهدف استشعار التغيرات التكنولوجية وتحديث استراتيجياتها وفقاً لذلك".
المتوسط الحسابي للمحور (١,٦٣) وانحراف معياري (٠,٣٤) ودرجة توافر متوسطة										

يتضح من جدول (7) أن الدرجة الكلية لبُعد تعزيز قدرة الاستشعار في كلية التربية بجامعة أسوان جاءت بمتوسط حسابي (١.٦٣) وانحراف معياري (٠.٣٤)، بما يشير إلى درجة توافر متوسطة تميل إلى الانخفاض. ويشير ذلك أن الكلية تبذل جهودًا محدودة ومتفاوتة في توفير متطلبات هذا البُعد، حيث توجد محاولات قائمة لكنها غير مكتملة أو غير مفعلة بالشكل الكافي لتعزيز قدرة الكلية على استشعار التغيرات في بيئتها الأكاديمية والإدارية.

وقد تباينت استجابات أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة:

- العبارة (٥): " تعمل الكلية على تطوير منظومة رقمية متخصصة لرصد وتقييم المخاطر المحتملة داخل البيئة الأكاديمية والإدارية بشكل استباقي "بمتوسط (٢٠.١٠) وانحراف معياري (٠.٦٣)، ويعكس هذا المتوسط اهتماماً نسبياً لدى الكلية بإنشاء منظومة رقمية متخصصة لرصد وتقييم المخاطر المحتملة، مما يشير إلى إدراك متزايد لأهمية الرصد المبكر، رغم أن هذه الجهود لا تزال في نطاق متوسط وتحتاج إلى مزيد من تفعيل المؤسسي الشامل..

- في المرتبة الثانية (مكرر) جاءت العبارتان

- العبارة (٧): " تعتمد الكلية على نظم شفافية رقمية كشف الأداء الفعلي، وتحدد الانحرافات عن المستهدفات مبكراً بمتوسط (٢٠.٠٩) وانحراف معياري (٠.٦٣)، يدل هذا المتوسط إلى وجود أنظمة رقابية رقمية تتيح الكشف عن الانحرافات في الأداء، لكنها ليست مطبقة بشكل شامل أو متكامل، مما يتطلب تحسين كفاءتها وتوسيع نطاق استخدامها .
- العبارة (٨) : " تُجري الكلية مراجعة دورية للبيئة الرقمية المحيطة بها بهدف استشعار التغيرات التكنولوجية وتحديث استراتيجياتها وفقاً لذلك "بمتوسط (٢٠.٠٩) وانحراف معياري (٠.٦٣) ما يشير إلى وجود قواعد بيانات رقمية يتم تحديثها بشكل دوري، لكنها بحاجة إلى انتظام أكبر وربطها بأنظمة إنذار مبكر وآليات اتخاذ القرار.

- في المرتبة الرابعة (جاءت العبارة

- (٤) " تُبنى الكلية أدوات رقمية تنبؤية تساعد في استشراف الاتجاهات المستقبلية في سوق العمل التربوي ومتطلبات التعليم الجامعي "بمتوسط (١٠.٣٨) وانحراف معياري (٠.٦٠)، مما يشير هذا المتوسط إلى ضعف واضح في تبني أدوات التنبؤ، ويعكس الحاجة إلى تدريب الكوادر الأكاديمية والإدارية على هذه الأدوات، وتفعيلها ضمن خطط الكلية المستقبلية. وتوظيفها بفعالية في العمليات الإدارية والتعليمية.

- في المرتبة الخامسة (مكرر) جاءت العبارتان:

- العبارة (٢) : " تُستخدم أدوات تحليل رقمية متقدمة، وقواعد بيانات محدثة بشكل دوري لدعم عمليات استشعار البيئة الأكاديمية والإدارية ومتابعة التغيرات بمتوسط (١٠.٣٦)

وانحراف (٠.٥٦)، وتدل هذه النتيجة على أن الكلية لا تستخدم بعد أدوات تحليل رقمية متقدمة بالشكل الكافي لتتبع التغيرات في المعايير الأكاديمية والإدارية.

- والعبارة (٣): "توفر الكلية تقارير رقمية دورية وفورية (لحظية) تدعم متخذي القرار بمعلومات دقيقة عن المستجدات البيئية. (١.٣٦) وانحراف معياري (٠.٥٦)، ما يشير كذلك إلى ضعف في توافر هذه الممارسة، حيث لا تعتمد الكلية بفاعلية على التقارير الرقمية اللحظية أو التحليلية لدعم القرار المؤسسي.

-في المرتبة السابعة (مكرر) جاءت العبارتان

- العبارة (١) : توفر كلية التربية نظامًا رقميًا متكاملًا لرصد وتحليل التغيرات في البيئة الأكاديمية والإدارية. بمتوسط حسابي (1.34) وانحراف معياري (0.55) تعكس هذه النتيجة غياب نظام رقمي فعال وشامل لرصد التغيرات البيئية والأكاديمية، ما يتطلب تطوير منظومة متكاملة للرصد والتحليل والتحديث الدوري للبيانات..
- جاءت العبارة (٦) "توظف الكلية تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات الأكاديمية والإدارية، بما يساهم في دعم القرارات المبنية على معطيات دقيقة بمتوسط (١.٣٤) وانحراف (٠.٥٥)، يشير هذا المتوسط إلى ضعف كبير في توافر تقارير رقمية فورية تساهم في دعم متخذي القرار، وهو ما يعوق سرعة الاستجابة المؤسسية للتغيرات الطارئة.

تشير النتائج إلى أن كلية التربية بجامعة أسوان تمارس متطلبات قدرة الاستشعار الرقمية بدرجة متوسطة منخفضة، مع وجود تباين واضح بين العبارات. حيث يتركز الاهتمام النسبي في رصد المخاطر وتحديث قواعد البيانات والشفافية الرقمية، بينما تتراجع الكلية بشكل ملحوظ في توظيف الذكاء الاصطناعي، وأدوات التحليل الرقمي التنبؤي، والتقارير اللحظية.. وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسات مثل (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠) التي أكدت وجود قصور في تطبيق نظم الحوكمة الرقمية بالجامعات المصرية، لا سيما في نظم الاستشعار الرقمي. ودراسة (رحومة وأحمد، ٢٠٢١) التي أوضحت أن التحول نحو النظم الرقمية الاستشرافية في الجامعات المصرية يتسم بالبطء والتفاوت بين المؤسسات.

المحور الثاني: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

جدول (٨)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	العبارة	درجة التوافر								المتوسط	انحراف معياري	الترتيب	درجة التوافر
		كبيرة		متوسطة		منخفضة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	توفر الكلية التربوية بيئة تعلم رقمية مرنة تستجيب لاحتياجات الطلاب الأكاديمية.	١٩	٢٤,٦٨	٤٤	٥٧,١٤	١٤	١٨,١٨	٢,٠٦	٠,٦٦	٣	متوسطة		
٢	تتوافر أدوات رقمية متنوعة تسهم في تحسين عملية التعلم وتيسير الوصول للمعلومات الأكاديمية، مع دعم تقديم محتوى تفاعلي متجدد.	١٠	١٢,٩٩	١٧	٢٢,٠٨	٥٠	٦٤,٩٤	١,٤٨	٠,٧١	٩	منخفضة		
٣	توفر الأنظمة الرقمية في الكلية آليات مرنة لإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني متفاعل يتجدد وفق مستجدات المعرفة الأكاديمية.	١٥	١٩,٤٨	٣٧	٤٨,٠٥	٢٥	٣٢,٤٧	١,٨٧	٠,٧١	٦	متوسطة		
٤	تتوافر لدى الكلية تقنيات حديثة تعزز مشاركة الطلاب في الأنشطة التعليمية عبر أدوات التعليم الرقمي.	١٧	٢٢,٠٨	٣٥	٤٥,٤٥	٢٥	٣٢,٤٧	١,٩٠	٠,٧٣	٥	متوسطة		
٥	تتوفر أدوات رقمية تدعم	٢٥	٣٢,٤٧	٣٥	٤٥,٤٥	١٧	٢٢,٠٨	٢,١٠	٠,٧٣	٢	متوسطة		

										تحسين قنوات التواصل والتفاعل الأكاديمي بين طلاب الكلية وأعضاء هيئة التدريس..	
متوسطة	٤	٠,٧٠	١,٩٧	٢٥,٩٧	٢٠	٥٠,٦٥	٣٩	٢٣,٣٨	١٨	تتوافر آليات رقمية تيسر وصول الطلاب المستمر إلى الموارد والمقررات التعليمية الرقمية بشكل فعال.	٦
متوسطة	٧	٠,٦٩	١,٨٣	٢٥,٥٧	٢٢	٤٨,٠٥	٣٧	١٩,٤٨	١٥	توفر المنصات الرقمية فرصًا للتعليم المستمر والذاتي لطلاب كلية التربية بعد انتهاء الفصول الدراسية.	٧
منخفضة	٨	٠,٨٤	١,٧٤	٥١,٩٥	٤٠	٢٢,٠٨	١٧	٢٥,٩٧	٢٠	تتوافر بالكلية أنظمة رقمية تدعم تخصيص المسارات التعليمية وفق احتياجات وقدرات الطلاب الفردية.	٨
متوسطة	١	٠,٦٨	٢,١٩	١٥,٥٨	١٢	٤٩,٣٥	٣٨	٣٥,٠٦	٢٧	تتوافر متطلبات رقمية تمكن الطلاب من تعزيز مهاراتهم الأكاديمية والبحثية من	٩

											خلال بيئة تعلم رقمية متكاملة.
المتوسط الحسابي للمحور (١,٩٠) وانحراف معياري (٠,٧٢) ودرجة توافر متوسطة											

يتضح من بيانات الجدول (٨) أن المتوسط الحسابي العام لمحور "درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية" بلغ (1.90) بانحراف معياري قدره (0.72)، وهو ما يشير إلى أن درجة التوافر متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. وهذا يشير إلى أن هناك جهودًا متوسطة تبذلها كلية التربية بأسوان لتفعيل آليات الحوكمة الرقمية في دعم وتحسين بيئة التعلم الأكاديمية، لكنها ما تزال بحاجة إلى تعزيز أكبر خاصة في مجالات التفاعل الرقمي المبتكر والتعلم الذاتي، وقد تابنت استجابات المشاركين على عبارات هذا المحور على النحو التالي:

-في المرتبة الأولى جاءت العبارة (٩) "تتوافر متطلبات رقمية تمكن الطلاب من تعزيز مهاراتهم الأكاديمية والبحثية من خلال بيئة تعلم رقمية متكاملة" بمتوسط حسابي (٢.١٩) وانحراف معياري (٠.٦٨).

يشير هذا المتوسط إلى أن الكلية تولي اهتمامًا نسبيًا بتوفير بيئة رقمية متكاملة تدعم تنمية مهارات الطلاب الأكاديمية والبحثية، وإن كان بدرجة متوسطة، إلا أنه الأعلى ضمن هذا المحور، ما يعكس توجهًا عامًا نحو تطوير المحتوى الأكاديمي الرقمي والبنية الداعمة للبحث العلمي -في المرتبة الثانية جاءت العبارة (٥) "تتوفر أدوات رقمية تدعم تحسين قنوات التواصل والتفاعل الأكاديمي بين طلاب الكلية وأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط (٢.١٠) وانحراف (٠.٧٣). وتدل هذه النتيجة على اهتمام الكلية بتوفير أدوات رقمية لتحسين قنوات التواصل الأكاديمي، وهو ما يساهم في بناء بيئة تعلم رقمية نشطة، ويعزز من جودة العملية التعليمية، لكنه ما زال في النطاق المتوسط وليس المرتفع.

-في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (١) "توفر كلية التربية بيئة تعلم رقمية مرنة تستجيب لاحتياجات الطلاب الأكاديمية" بمتوسط (٢.٠٦) وانحراف (٠.٦٦) تعكس هذه النتيجة وجود بيئة رقمية مرنة بدرجة متوسطة تدعم استجابة الكلية لاحتياجات الطلاب، ما يدل على توفر بعض الممارسات الجيدة في هذا المجال، لكنها تحتاج إلى تطوير أكبر خاصة مع متغيرات التعليم الجامعي الرقمي

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٦) "تتوافر آليات رقمية تيسر وصول الطلاب المستمر إلى الموارد والمقررات التعليمية الرقمية بشكل فعال" بمتوسط (١.٩٧) وانحراف (٠.٧٠). ويشير هذا المتوسط إلى أن وصول الطلاب المستمر للمقررات الرقمية مقبول بدرجة متوسطة، إلا أنه لا يحقق الكفاءة المطلوبة لتوفير موارد معرفية محدثة ومتاحة على مدار الوقت.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٤) "تتوافر لدى الكلية تقنيات حديثة تعزز مشاركة الطلاب في الأنشطة التعليمية عبر أدوات التعليم الرقمي" بمتوسط (١.٩٠) وانحراف (٠.٧٣). تدل هذه النتيجة على أن درجة توافر التقنيات الرقمية المساندة للأنشطة التعليمية متوسطة كذلك، مع وجود حاجة لتفعيلها بشكل أوسع وربطها بمقررات وبرامج التعليم الذكية

- في المرتبة السادسة جاءت العبارة (٣) "توفر الأنظمة الرقمية في الكلية آليات مرنة لإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني متفاعل يتجدد وفق مستجدات المعرفة الأكاديمية" بمتوسط (١.٨٧) وانحراف (٠.٧١). يشير هذا المتوسط إلى أن إنتاج المحتوى الرقمي المتجدد ضعيف نسبياً مقارنة بما هو متوقع في مؤسسات التعليم العالي الرقمية، ما يستدعي تطوير آليات الإنتاج والتحديث الدوري.

- المرتبة الثامنة جاءت العبارة (٨) "تتوافر بالكلية أنظمة رقمية تدعم تخصيص المسارات التعليمية وفق احتياجات وقدرات الطلاب الفردية" بمتوسط (١.٧٤) وانحراف (٠.٨٤). يشير هذا المتوسط إلى وجود ضعف واضح في تفعيل ممارسات تخصيص المسارات التعليمية الرقمية، رغم أنها من الركائز الأساسية لبيئات التعلم الشخصية الذكية.

- في المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة (٢) "تتوافر أدوات رقمية متنوعة تساهم في تحسين عملية التعلم وتيسير الوصول للمعلومات الأكاديمية، مع دعم تقديم محتوى تفاعلي متجدد" بمتوسط (١.٤٨) وانحراف (٠.٧١). جاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض جداً، ما يعكس ضعفاً كبيراً في تنوع الأدوات الرقمية المستخدمة في تحسين التعلم والمحتوى التفاعلي، ويبرز الحاجة إلى تطوير بيئة التعلم الرقمي بمحتوى غني ومتاح وتفاعلي.

تشير النتائج إلى أن متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء الحوكمة الرقمية بكلية التربية متوسطة بشكل عام، مع وجود تباين واضح بين العبارات، يتركز الاهتمام النسبي في تطوير البيئة الرقمية العامة وتوفير أدوات تواصل أكاديمي، بينما تتراجع الكلية في تنوع أدوات التعلم التفاعلي، تخصيص المسارات التعليمية، وتوفير محتوى رقمي متجدد.

وتتسق هذه النتائج مع ما أوردته دراسة (عبد العزيز، ٢٠٢٤) ودراسة (العواد والسيد، ٢٠٢٤) بشأن متوسط مستويات تطبيق الحوكمة الرقمية في الجامعات وحاجتها إلى دعم تقني لتعظيم فاعلية البيئة الرقمية.

المحور الثالث : درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

جدول (٩)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	العبرة	درجة التوافر								المتوسط	انحراف معياري	الترتيب	درجة التوافر
		كبيرة		متوسطة		منخفضة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تتوافر آليات رقمية تدعم تنسيق العمليات الأكاديمية والإدارية بين الأقسام المختلفة داخل الكلية.	١٦	٢٠,٧٨	٦١	٧٩,٢٢	٠	٠,٠٠	٢,٢١	٠,٤١	٥	متوسطة		
٢	تتواجد أنظمة رقمية تسهم في تحقيق تكامل فعال بين الموارد البشرية والمادية داخل كلية التربية لتوظيفها بكفاءة.	١٩	٢٤,٦٨	٥٨	٧٥,٣٢	٠	٠,٠٠	٢,٢٥	٠,٤٣	٣	متوسطة		
٣	تتأاح برامج حوكمة رقمية تساعد في تكامل البرامج التعليمية داخل كلية التربية لضمان توافرها مع الاهداف	١٥	١٩,٤٨	٥٩	٧٦,٦٢	٣	٣,٩٠	٢,١٦	٠,٤٦	٧	متوسطة		

										الاستراتيجية للكلية	
متوسطة	٢	٠,٥٢	٢,٢٦	٣,٩٠	٣	٦٦,٢٣	٥١	٢٩,٨٧	٢٣	تتوافر أدوات رقمية توفر آليات للتشجيع التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات داخل كلية التربية.	٤
متوسطة	١	٠,٥٧	٢,٣٩	٣,٩٠	٣	٥٣,٢٥	٤١	٤٢,٨٦	٣٣	تُتاح أنظمة رقمية تدعم تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة بين كلية التربية وجهاً تعليمية أو مجتمعية خارجية.	٥
متوسطة	٤	٠,٥٠	٢,٢٢	٣,٩٠	٣	٧٠,١٣	٥٤	٢٥,٩٧	٢٠	تدعم الحوكمة الرقمية وجود آليات رقمية تُمكن من المواءمة بين الخطط الأكاديمية والخطط الإدارية داخل كلية التربية بما يخدم أهدافها المؤسسية.	٦
متوسطة	٦	٠,٦٤	٢,١٧	١٢,٩٩	١٠	٥٧,١٤	٤٤	٢٩,٨٧	٢٣	تتوفر منصات رقمية تسهم في الربط بين قواعد بيانات الطلاب	٧

										والخريجين في كلية التربية وبين مؤسسات سوق العمل ذات الصلة.	
المتوسط الحسابي للمحور (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٠) بدرجة توافر متوسطة											

أظهر الجدول (9) أن الدرجة الكلية لبُعد التكامل بلغت (2.24) بانحراف معياري قدره (0.50)، وهو ما يشير إلى درجة توافر متوسطة لمتطلبات تعزيز القدرة على التكامل داخل كلية التربية في ضوء الحوكمة الرقمية.، وهذا يعكس وجود بعض الجهود الرقمية المؤسسية نحو تحسين التنسيق والتكامل، لكنها ما زالت في مراحلها النامية ولم تصل إلى مستوى التفعيل الشامل.

وقد تباينت استجابات المشاركين على عبارات هذا البعد على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٥) المرتبة الأولى ونصها " تُتاح أنظمة رقمية تدعم تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة بين كلية التربية وجهات تعليمية أو مجتمعية خارجية" بمتوسط حسابي (٢,٣٩) (وانحراف معياري (٠,٥٧) وتشير هذه النتيجة إلى أن الكلية تهتم بدرجة كبيرة بالتعاون البحثي الخارجي، خاصة في ظل الاتجاه نحو الربط بين التعليم والبيئة المجتمعية.

- جاءت العبارة (٤) في "المرتبة الثانية، ونصها " تتوافر أدوات رقمية توفر آليات لتشجيع التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات داخل كلية التربية " بمتوسط (٢,٢٦)، انحراف معياري (٠,٥٢) ، وهي تشير إلى وجود جهود لتعزيز التعاون الداخلي بين التخصصات، لكن من الواضح أن التكامل بين البرامج المقررات يحتاج إلى تطوير في ظل تعدد التخصصات وتباين الرؤى الأكاديمية.

-المرتبة الثالثة: العبارة (٢) تتواجد أنظمة رقمية تسهم في تحقيق تكامل فعال بين الموارد البشرية والمادية داخل كلية التربية لتوظيفها بكفاءة" بمتوسط (2.25)، وانحراف (0.43) تعكس هذه النتيجة أن الأنظمة الرقمية تُستخدم بدرجة متوسطة في تنظيم الموارد البشرية والمادية، ولكن من المحتمل وجود تحديات مرتبطة بالبنية التحتية أو بضعف التكامل بين قواعد البيانات والأنشطة التنفيذية.

-المرتبة الرابعة: العبارة (٦) : تدعم الحوكمة الرقمية وجود آليات رقمية تُمكن من المواءمة بين الخطط الأكاديمية والخطط الإدارية داخل كلية التربية بما يخدم أهدافها المؤسسية"

بمتوسط (2.22)، وانحراف (0.50) تُظهر النتائج أن الخطط لا تزال تسير في خطوط متوازية دون تكامل حقيقي، ما يتطلب مراجعة آليات التخطيط داخل الكلية وإشراك فرق متعددة التخصصات في صياغة خطط شاملة.

-**المرتبة الخامسة:** العبارة (١) " تتوافر آليات رقمية تدعم تنسيق العمليات الأكاديمية والإدارية بين الأقسام المختلفة داخل الكلية "بمتوسط (2.21)، انحراف (0.41) تشير النتيجة إلى أن التنسيق لا يزال جزئيًا أو محدودًا ببعض الأقسام دون الأخرى، وهو ما قد يؤثر على جودة صنع القرار وفعاليتها في الكلية.

-**المرتبة السادسة:** العبارة (٧): " تتوفر منصات رقمية تسهم في الربط بين قواعد بيانات الطلاب والخريجين في كلية التربية وبين مؤسسات سوق العمل ذات الصلة". بمتوسط (2.17)، انحراف (0.64)، وهذه النتيجة تعكس ضعف التواصل المؤسسي بين الكلية وسوق العمل، رغم أهمية هذا التكامل في دعم مخرجات التعليم وتعزيز فرص التوظيف.

-**المرتبة السابعة:** العبارة (٣) : " تُتاح برامج حوكمة رقمية تساعد في تكامل البرامج التعليمية داخل كلية التربية لضمان توافرها مع الأهداف الاستراتيجية للكلية "بمتوسط (2.16)، انحراف (0.46) ويشير هذا المتوسط إلى أن برامج الحوكمة الرقمية الخاصة بتكامل البرامج التعليمية متوفرة بدرجة متوسطة، ما يستدعي تطوير آليات رقمية مخصصة لضمان توافق المقررات والبرامج مع الخطة الاستراتيجية.

تتسق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الحميد، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن المعوقات الفنية والتنظيمية تعرقل تفعيل التكامل الرقمي داخل الجامعات، وهو ما ينعكس على ضعف تنسيق العمليات الأكاديمية والإدارية، ويحد من الكفاءة المؤسسية كما تؤكد النتائج ما ورد في دراسة (الدهشان وجاد الله، ٢٠٢٠) التي أوضحت أن الحوكمة الرقمية لم تصل بعد إلى مرحلة التكامل الفعّال بين وحدات العمل المختلفة، خاصة في ظل غياب قواعد بيانات موحدة تربط جميع أنشطة المؤسسة.

المحور الرابع: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

جدول (١٠)
التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	العبارة	درجة التوافر								المتوسط	انحراف معياري	الترتيب	درجة التوافر
		كبيرة		متوسطة		منخفضة							
		ك	%	ك	%	ك	%						
١	تتوافر بالكلية آليات رقمية وأنظمة ذكية تسهم في إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية والهياكل التنظيمية بشكل مرن وفق المتغيرات الحديثة.	٢٠	٢٥,٩٧	٥٠	٦٤,٩٤	٧	٩,٠٩	٢,١٧	٠,٥٧	٦	متوسطة		
٢	تدعم الحوكمة الرقمية من خلال المنصات الإلكترونية المتاحة مرونة الخدمات التعليمية والخدمات الطلابية وأعضاء هيئة التدريس بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التربوية والمجتمع.	٢١	٢٧,٢٧	٤٦	٥٩,٧٤	١٠	١٢,٩٩	٢,١٤	٠,٦٢	٧	متوسطة		
٣	تتوافر أدوات إلكترونية تساعد على تحديث آليات العمل الإداري داخل الكلية بما يتناسب مع المتغيرات التقنية المتسارعة.	٢٣	٢٩,٨٧	٤٧	٦١,٠٤	٧	٩,٠٩	٢,٢١	٠,٥٩	٤	متوسطة		
٤	تتيح الحوكمة الرقمية آليات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية داخل الكلية بما يتماشى مع أولويات العمل	٣٥	٤٥,٤٥	٣٩	٥٠,٦٥	٣	٣,٩٠	٢,٤٢	٠,٥٧	١	متوسطة		

المؤسسي والمستجدات البيئية.											
٥	تتوافر سياسات أكاديمية وإدارية تدعم إعادة صياغة وتحديث الخطط داخل الكلية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي الحديث.	٣١	٤٠,٢٦	٤٣	٥٥,٨٤	٣	٣,٩٠	٢,٣٦	٠,٥٦	٢	متوسطة
٦	تُتاح أدوات رقمية مبتكرة داخل الكلية تُسهم في تطبيق نماذج إدارية حديثة تدعم تطوير الأداء المؤسسي.	٢١	٢٧,٢٧	٥٠	٦٤,٩٤	٦	٧,٧٩	٢,١٩	٠,٥٦	٥	متوسطة
٧	توجد آليات رقمية تدعم تنظيم وإدارة عمليات التغيير المؤسسي داخل الكلية بشكل منهجي وفعال.	٢٣	٢٩,٨٧	٤٨	٦٢,٣٤	٦	٧,٧٩	٢,٢٢	٠,٥٨	٣	متوسطة
٨	تتوفر تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تقترح سيناريوهات بديلة لتطوير أساليب العمل التقليدية وتحقيق الكفاءة داخل الكلية.	٢٣	٢٩,٨٧	٤٨	٦٢,٣٤	٦	٧,٧٩	٢,٢٢	٠,٥٨	٣	متوسطة
المتوسط الحسابي للمحور (٢,٢٤) وانحراف معياري (٠,٥٨) بدرجة توافر متوسطة											

أظهر الجدول (١٠) أن الدرجة الكلية لهذا المحور جاءت بمتوسط حسابي (٢.٢٤)، وانحراف معياري (٠.٥٨)، بما يشير إلى درجة توافر متوسطة، وهو ما يعكس وجود جهود متوسطة في كلية التربية نحو تعزيز القدرة على إعادة التشكيل المؤسسي وفق متطلبات الحوكمة الرقمية، إلا أنها لا تزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لتحقيق فاعلية أعلى في هذا البعد الحيوي. وقد تباينت استجابات أفراد العينة على العبارات المكونة لهذا المحور، وجاءت النتائج على النحو التالي:

- جاءت العبارة (٤) في المرتبة الأولى ونصها "تُتيح الحوكمة الرقمية آليات واضحة لإعادة توزيع الموارد البشرية والمادية داخل الكلية بما يتماشى مع أولويات العمل المؤسسي والمستجدات البيئية." بمتوسط (٢.٤٢) وانحراف معياري (٠.٥٧)، بدرجة توافر كبيرة، و يشير ذلك إلى وعي الكلية بأهمية الاستفادة من الحوكمة الرقمية في توزيع الموارد بما يتماشى مع المتغيرات، كما يعكس مرونة في التعامل مع الموارد.

- جاءت العبارة (٥) في المرتبة الثانية ونصها "تتوافر سياسات أكاديمية وإدارية تدعم إعادة صياغة وتحديث الخطط داخل الكلية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي الحديث" بمتوسط (٢.٣٦) وانحراف (٠.٥٦)، بدرجة توافر كبيرة؛ مما يدل على أن الكلية بدأت تولي اهتماماً لتطوير السياسات بما يتماشى مع التحولات الرقمية، وذلك من خلال سياسات تنفيذية وبرامج تدريبية مرافقة..

- جاءتتا العبارتان (٧)، و(٨) في المرتبة الثالثة ، ونصهما: "توجد آليات رقمية تدعم تنظيم وإدارة عمليات التغيير المؤسسي داخل الكلية بشكل منهجي وفعال، "تتوفر تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تقترح سيناريوهات بديلة لتطوير أساليب العمل التقليدية وتحقيق الكفاءة داخل الكلية" بمتوسط حسابي (٢.٢٢) وانحراف معياري (٠.٥٨) ، وتشير النتيجة إلى أن هناك جهوداً متوسطة في إدارة التغيير المؤسسي والاستفادة من الذكاء الاصطناعي، مع وجود فجوة في تفعيل هذين المحورين بشكل فعال.

- في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (٣): "تتوافر أدوات إلكترونية تساعد على تحديث آليات العمل الإداري داخل الكلية بما يتناسب مع المتغيرات التقنية المتسارعة. بمتوسط (٢.٢١) وانحراف (٠.٥٩)، بدرجة توافر متوسطة. مما يعكس توفر أدوات تقنية داعمة لعمليات التطوير الإداري، لكنها لا تزال دون المستوى المطلوب لتحقيق تحديث شامل وفعال.

- في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٦): "تُتاح أدوات رقمية مبتكرة داخل الكلية تُسهم في تطبيق نماذج إدارية حديثة تدعم تطوير الأداء المؤسسي". بمتوسط (٢.١٩) وانحراف (٠.٥٦)، بدرجة توافر متوسطة. وهذا يعني أن إمكانيات الابتكار الإداري موجودة، لكن لم يتم استثمارها بصورة كافية.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة (١): تتوافر بالكلية آليات رقمية وأنظمة ذكية تسهم في إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية والهياكل التنظيمية بشكل مرن وفق المتغيرات الحديثة. بمتوسط (٢٠١٧) وانحراف (٠.٥٧)، بدرجة **توافر متوسطة**. ويعكس هذا المتوسط وجود مرونة تنظيمية مقبولة في الكلية، لكنها ما تزال غير مكتملة وتحتاج إلى توسعة نطاق الآليات الذكية بما يحقق تكاملاً حقيقياً بين العمليات الأكاديمية والإدارية.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة (٢): "تدعم الحوكمة الرقمية من خلال المنصات الإلكترونية المتاحة مرونة الخدمات التعليمية والخدمات الطلابية وأعضاء هيئة التدريس بما يتلاءم مع متطلبات البيئة التربوية والمجتمع". بمتوسط (٢٠١٤) وانحراف (٠.٦٢)، بدرجة **توافر متوسطة**. يشير هذا المتوسط إلى توفر مرونة مقبولة في الخدمات الرقمية، إلا أن هذه الخدمات بحاجة إلى تحسين جودة أدائها وتوسيع نطاق استخدامها لتلبية احتياجات البيئة الجامعية المتغيرة.

وتشير النتائج إلى أن كلية التربية بجامعة أسوان تبذل جهوداً متوسطة في تعزيز متطلبات القدرة على إعادة التشكيل المؤسسي في ضوء الحوكمة الرقمية. وبينما أظهرت بعض العبارات مستوى مرتفعاً نسبياً، خاصة فيما يتعلق بإعادة توزيع الموارد وصياغة السياسات، إلا أن بقية العبارات ما تزال في نطاق متوسط، خصوصاً في إدارة التغيير المؤسسي واستثمار الذكاء الاصطناعي والنماذج الإدارية المبتكرة.

وتؤكد هذه النتائج ما ورد في دراسة (علوان، ٢٠٢٤)، والتي بيّنت أن غياب استراتيجيات واضحة لإعادة تشكيل العمليات الأكاديمية والإدارية يشكل أحد المعوقات الأساسية أمام تطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية، خصوصاً في ظل التحول الرقمي المتسارع، كما تدعم نتائج هذا المحور ما توصلت إليه دراسة (حمد والحولي، ٢٠٢٤) والتي أوضحت أن ضعف الاستثمار في الحوكمة الرقمية يُعد سبباً رئيسياً في بطء تحديث البنية المؤسسية للكلية، وعدم قدرة المؤسسات على إعادة تشكيل هياكلها الأكاديمية والإدارية بما يتماشى مع متطلبات البيئة الرقمية.

المحور الخامس: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التجديد في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

جدول (١١)

التكرارات والنسب المئوية والوزن النسبي لاستجابات أفراد عينة البحث

م	العبارة	درجة التوافر	المتوسط	انحراف	الترتيب	درجة
---	---------	--------------	---------	--------	---------	------

التوافر	معياري		منخفضة		متوسطة		كبيرة		
			%	ك	%	ك	%	ك	
متوسطة	٤	٠,٥٦	٢,١٩	٧,٧٩	٦	٦٤,٩٤	٥٠	٢٧,٢٧	٢١
١ تتوافر بالكلية متطلبات حوكمة رقمية تهيب بيئة تنظيمية مرنة تمكن من توليد أفكار إبداعية في العمل الأكاديمي والإداري.									
متوسطة	٦	٠,٦٢	٢,١٤	١٢,٩٩	١٠	٥٩,٧٤	٤٦	٢٧,٢٧	٢١
٢ تتاح أدوات رقمية متنوعة توفر فرصاً لتطبيق حلول إدارية وأكاديمية مبتكرة لمواجهة التحديات داخل الكلية.									
متوسطة	٣	٠,٦٢	٢,٣٢	٧,٧٩	٦	٥١,٩٥	٤٠	٤٠,٢٦	٣١
٣ تتوافر آليات حوكمة رقمية تعزز مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تصميم واقتراح مشروعات تطويرية وابتكارية.									
منخفضة	٨	٠,٩٠	١,٩١	٤٥,٤٥	٣٥	١٨,١٨	١٤	٣٦,٣٦	٢٨
٤ تتاح بيانات دقيقة وأدوات رقمية متقدمة تدعم رصد الاتجاهات التعليمية الحديثة واقتراح مجالات جديدة للابتكار									
متوسطة	١	٠,٦٣	٢,٣٦	٧,٧٩	٦	٤٨,٠٥	٣٧	٤٤,١٦	٣٤
٥ تتوافر أنظمة رقمية ذكية تسهم في تطوير آليات إدارية وأكاديمية غير تقليدية لمعالجة القضايا التنظيمية والتعليمية.									
متوسطة	٧	٠,٦٠	٢,١٠	١٢,٩٩	١٠	٦٣,٦٤	٤٩	٢٣,٣٨	١٨
٦ تتوافر منصات إلكترونية متخصصة لرعاية الأفكار الابتكارية									

										والمبادرات الطلابية والأكاديمية داخل الكلية.	
٧	تدعم الأدوات الرقمية المتوفرة فرص التعاون والتكامل الرقمي بين الكلية والكليات الأخرى بما يتيح تبادل التجارب الابتكارية.	٣٢	٤١,٥٦	٣٩	٥٠,٦٥	٦	٧,٧٩	٢,٣٤	٠,٦٢	٢	متوسطة
٨	تتأاح آليات تحفيز مؤسسي رقمية تشجع المبادرات والمشروعات الابتكارية بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس	١٨	٢٣,٣٨	٥٣	٦٨,٨٣	٦	٧,٧٩	٢,١٦	٠,٥٤	٥	متوسطة
٩	تتوافر تقنيات ذكاء اصطناعي تدعم تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية وإدارية مبتكرة تستجيب لاحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	٢٠	٢٥,٩٧	١٠	١٢,٩٩	٤٧	٦١,٠٤	١,٦٥	٠,٨٦	٩	منخفضة
المتوسط الحسابي للمحور (٢,١٣) وانحراف معياري (٠,٦٦) بدرجة توافر متوسطة											

يتضح من بيانات جدول (١١) أن المتوسط الحسابي العام لمحور "درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التجديد في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية" بلغ (٢.١٣) بانحراف معياري قدره (٠.٦٦)، وهو ما يشير إلى أن درجة التوافر متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية. وتعكس هذه النتيجة وجود جهود متوسطة تبذلها الكلية في تفعيل متطلبات الحوكمة الرقمية لدعم التجديد والابتكار في العمل الأكاديمي والإداري، إلا أنها بحاجة إلى المزيد من التطوير في بعض الجوانب.

وقد تباينت استجابات المشاركين على عبارات هذا المحور كما يلي:

في المرتبة الأولى جاءت العبارة (٥): "تتوافر أنظمة رقمية ذكية تسهم في تطوير آليات إدارية وأكاديمية غير تقليدية لمعالجة القضايا التنظيمية والتعليمية" بمتوسط (٢.٣٦) وانحراف

(٠.٦٣)، يشير هذا المتوسط إلى اهتمام جيد نسبياً من الكلية بتطوير آليات إدارية وأكاديمية مبتكرة، وإن كانت الجهود ما تزال في الإطار المتوسط، إلا أن هذه العبارة جاءت الأعلى ضمن هذا المحور، بما يعكس إدراكاً متزايداً لأهمية التجديد المؤسسي عبر الأنظمة الذكية.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة (٧): "تدعم الأدوات الرقمية المتوفرة فرص التعاون والتكامل الرقمي بين الكلية والكلية الأخرى بما يتيح تبادل التجارب الابتكارية" بمتوسط (٢.٣٤)، تدل هذه النتيجة على وجود درجة جيدة من الاهتمام بتفعيل قنوات التعاون الرقمي، وهو ما يساهم في تبادل الخبرات والممارسات المبتكرة، إلا أن هذا التوجه ما زال بحاجة لتوسيع نطاقه.

في المرتبة الثالثة جاءت العبارة (٣): "تتوافر آليات حوكمة رقمية تعزز مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تصميم واقتراح مشروعات تطويرية وابتكارية" بمتوسط (٢.٣٢) وانحراف (٠.٦٢) و يشير هذا المتوسط إلى اهتمام نسبي بتفعيل مشاركة الكوادر الأكاديمية والإدارية في عمليات التجديد، مما يساهم في تنمية بيئة تنظيمية محفزة، لكنها بحاجة إلى آليات أوسع للتحفيز والمتابعة.

في المرتبة الرابعة جاءت العبارة (١): "توافر بالكلية متطلبات حوكمة رقمية تهيئ بيئة تنظيمية مرنة تُمكن من توليد أفكار إبداعية في العمل الأكاديمي والإداري" بمتوسط (٢.١٩) وانحراف (٠.٥٦). و يعكس هذا المتوسط وجود بيئة تنظيمية متوسطة المرونة، تدعم الابتكار بدرجة مقبولة، مع الحاجة إلى تعزيزها من خلال تطوير السياسات والموارد التقنية.

في المرتبة الخامسة جاءت العبارة (٨): "تُتاح آليات تحفيز مؤسسي رقمية تشجع المبادرات والمشروعات الابتكارية بين العاملين وأعضاء هيئة التدريس" بمتوسط (٢.١٦) وانحراف (٠.٥٤) تدل هذه النتيجة على توافر بعض آليات التحفيز الرقمي، ولكن بدرجة متوسطة، ما يتطلب مزيداً من أدوات التحفيز الذكي والمستدام.

في المرتبة السادسة جاءت العبارة (٢): "تتاح أدوات رقمية متنوعة توفر فرصاً لتطبيق حلول إدارية وأكاديمية مبتكرة لمواجهة التحديات داخل الكلية" بمتوسط (٢.١٤) وانحراف (٠.٦٢). يشير هذا المتوسط إلى وجود أدوات رقمية متعددة، لكنها تستخدم بشكل متوسط دون استثمار كامل لقدراتها في دعم حلول غير تقليدية.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة (٦): "تتوافر منصات إلكترونية متخصصة لرعاية الأفكار الابتكارية والمبادرات الطلابية والأكاديمية داخل الكلية" بمتوسط (٢.١٠) وانحراف (٠.٦٠)

ويعكس هذا المتوسط اهتمامًا نسبيًا برعاية المبادرات الابتكارية، إلا أن المنصات المتوفرة تحتاج إلى مزيد من الدعم التقني والمحتوى المتخصص.

في المرتبة الثامنة جاءت العبارة (٤): "تُتاح بيانات دقيقة وأدوات رقمية متقدمة تدعم رصد الاتجاهات التعليمية الحديثة واقتراح مجالات جديدة للابتكار". بمتوسط (١.٩١) وانحراف (٠.٩٠)، ويشير هذا المتوسط إلى ضعف واضح في تفعيل أدوات الرصد والتحليل التنبؤية التي تدعم استشراف فرص الابتكار، مما يتطلب تفعيل قواعد بيانات حديثة وآليات متابعة أكثر فاعلية.

في المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت العبارة (٩) "تتوافر تقنيات ذكاء اصطناعي تدعم تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية وإدارية مبتكرة تستجيب لاحتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس". بمتوسط (١.٦٥) وانحراف (٠.٨٦) وجاءت هذه العبارة في المرتبة الأخيرة بمتوسط منخفض، ما يعكس ضعفًا كبيرًا في استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم التجديد المؤسسي، ووجود فجوة تستدعي التدخل لتطوير وتحديث الأنظمة الذكية بالكلية.

تشير نتائج هذا المحور إلى أن كلية التربية بأسوان تبذل جهودًا متوسطة لتعزيز القدرة على التجديد في ضوء الحوكمة الرقمية، مع وجود بعض المبادرات المرتفعة نسبيًا في مجال تطوير آليات غير تقليدية والتعاون مع مؤسسات أخرى. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة واضحة إلى: تحسين بيئة التحفيز المؤسسي ودعم الابتكار الرقمي. تعزيز منصات الحاضنات الابتكارية الاستثمار في الذكاء الاصطناعي والخدمات الرقمية المتطورة. وهو ما يتسق مع الأدبيات الحديثة ونتائج الدراسات السابقة حيث تتفق هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (عمري وآخرون، ٢٠٢٤) التي أكدت وجود ضعف واضح في نشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل كليات التربية، وتوصلت إلى أن بيئة العمل الجامعي لا تزال تقليدية في معظم ممارساتها الإدارية والأكاديمية. كذلك تدعم النتائج ما أورده دراسة (إبراهيم وعطا، ٢٠٢١) التي بينت أن القدرات الديناميكية ومن بينها التجديد المؤسسي في الجامعات جاءت بدرجة متوسطة. كما تتقاطع النتائج مع دراسة (Johnston, 2022) التي أوضحت أن نقص البيئة التنظيمية المحفزة يحد من قدرة الجامعات على تبني الابتكار

الخطوة الرابعة : نتائج الدراسات النظرية والميدانية والإجراءات المقترحة :

١- نتائج الدراسة النظرية والميدانية :

ويمكن عرض نتائج الدراسة النظرية كما يلي:

(١-أ) - نتائج الدراسة النظرية الخاصة بالقدرات الديناميكية، وتمثلت فيما يلي :

✓ أن القدرات الديناميكية تُدرك من خلال ثلاثة توجهات أساسية: الأول باعتبارها قدرة تنظيمية على دمج وبناء وإعادة تكوين القدرات الداخلية والخارجية بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، والثاني باعتبارها عمليات تنظيمية تسهم في تكييف الموارد والعمليات بما يتلاءم مع المتغيرات الطارئة، والثالث باعتبارها أنماطاً مؤسسية تسهم في تشكيل البنية التنظيمية وإعادة بناء قاعدة الموارد بما يعزز من جاهزية المنظمة للتعامل مع المؤسسات الديناميكية مثل كليات التربية .

✓ أن القدرات الديناميكية تمثل أحد المرتكزات الجوهرية لتعزيز تنافسية كليات التربية في البيئات المتغيرة والمعقدة، بحيث تتسم بالقيمة، والندرة، وصعوبة المحاكاة، وعدم القابلية للاستبدال — يمكن لتلك الكليات أن تستثمر الفرص التعليمية والبحثية، وتتعامل بفاعلية مع التهديدات الخارجية

✓ وفق استراتيجيات مرنة، تدعم التميز الأكاديمي، وتعزز من جودة مخرجاتها بما يتناسب مع متطلبات البيئة المحلية والدولية

✓ أوضحت الدراسة النظرية أن القدرات الديناميكية على درجة كبيرة من الأهمية لكليات التربية وذلك لأنها تساعد على مواجهة التغيرات والتحولات السريعة في مجال العمل التربوي وسوق العمل خاصة مع التحول الرقمي والثورة الصناعية الخامس والمتطلبات الجديدة لإعداد المعلم .

✓ بينت الأدبيات أن القدرات الديناميكية لا يمكن النظر إليها إلى مجموعة من القدرات الديناميكية منفصلة إنما هي قدرات متشابكة من استشعار التغيرات ثم التعلم منها، ودمجها في عمل الكلية، لتصل لإعادة تشكيل نفسها وتجديد خدماتها بشكل مستمر.

✓ بينت الأدبيات أن لكل كلية من كليات التربية ومنها كلية التربية بجامعة أسوان خصوصية مهنية وتنظيمية تفرض عليها ضرورة بناء منظومة قدرات ديناميكية متكاملة، تستطيع من خلالها تطوير برامج إعداد المعلم، وتحسين بيئة العمل الأكاديمية والإدارية، وتعزيز الابتكار المؤسسي.

✓ أن الباحثين تناولوا القدرات التنظيمية الديناميكية من زوايا متعددة، تعكس تنوعاً في المنهجية، والمنظور، وأبعاد التركيز ومن خلال استعراض التصنيفات المختلفة وتم اختيار

- تصنيفين وهما تصنيف (2003) Winter & تصنيف Ambrosini et al. (2009) وبهذا الجمع بين هذين التصنيفين يتحقق مزيج متكامل بين القدرات التشغيلية والقدرات الإصلاحية، بما يعزز من قدرة كليات التربية على تحقيق استجابة ديناميكية متوازنة للمتغيرات الأكاديمية والإدارية الطارئة والمستمرة.
- ✓ أوضحت الدراسة النظرية أن أبعاد القدرات الديناميكية الخمسة (الاستشعار، التعلم، التكامل، إعادة التشكيل، التجديد) تمثل المداخل الرئيسة لضمان استدامة جودة الأداء المؤسسي، ورفع كفاءة اتخاذ القرار في الكليات الجامعية.
- ✓ أشارت الدراسة النظرية إلى أن تكامل القدرات الديناميكية مع الحوكمة الرقمية يمثل ضرورة مؤسسية لتحقيق تطوير شامل في كليات التربية، بما يمكنها من تحسين عمليات التعليم والتعلم والبحث العلمي والخدمات المجتمعية بصورة متجددة ومرنة.
- (١-ب) نتائج الدراسة النظرية الخاصة بالحوكمة الرقمية، وتمثلت في:
- ✓ أن الحوكمة الرقمية تُعد استجابةً معاصرةً للمتغيرات الرقمية المتسارعة، وتسهم في تعزيز كفاءة الأداء الحكومي والجامعي، ودعم مبادئ الشفافية، والمساءلة الرقمية، ورفع كفاءة إدارة البيانات والمعلومات لتحقيق التنمية المستدامة وفي سياق كليات التربية تحديدًا، يُعد تطبيق الحوكمة الرقمية مطلبًا استراتيجيًا في ضوء التحولات الرقمية التي فرضت نفسها على مؤسسات إعداد المعلم، وفرضت تطوير أساليب إدارة شؤون التعليم الجامعي بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي.
- ✓ أن الحوكمة الرقمية في كليات التربية تستهدف تحقيق مجموعة من الغايات، من أبرزها: تقليل الوقت والجهد المبذولين في إنجاز الأعمال والمعاملات، تعزيز الشفافية والعدالة، وتمكين الجهات المختصة من ممارسة المساءلة، إلى جانب تقليل فرص الفساد الإداري، وتحقيق فعالية الاتصال، وتبسيط الإجراءات، مع الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي.
- ✓ أن هناك العديد من التحديات التي تعيق تطبيق الحوكمة الرقمية في كليات التربية ومن أبرزها: غياب الهياكل التنظيمية المحددة لتطبيق الحوكمة الرقمية، وجود ثقافة تنظيمية غير مرنة، وعدم تقبل منسوبي الكلية لهذا التحول، بالإضافة إلى مقاومة التغيير والخوف من فقدان الوظائف، فضلًا عن ضعف البرامج التدريبية التخصصية الموجهة لهم، وعدم توافر منصات رقمية خاصة بإدارة برامج إعداد المعلم.

٢- نتائج الدراسة الميدانية، كما يلي:

المحور الأول: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على الاستشعار في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية:

١- أوضحت النتائج أن درجة توافر متطلبات تعزيز قدرة الاستشعار في كلية التربية بجامعة أسوان جاءت متوسطة تميل إلى الانخفاض، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (1.63) بانحراف معياري (0.34).

٢- كشفت النتائج عن ارتفاع نسبي في توافر منظومة متخصصة لرصد وتقييم المخاطر، حيث جاء هذا الجانب في المرتبة الأولى بمتوسط (2.10) وانحراف معياري (0.63)، مما يعكس اهتمام الكلية بهذا المجال أكثر من غيره.

٣- في المرتبة الثانية (مكرر) جاءت: نظم الشفافية الرقمية لكشف الأداء والانحرافات عن المستهدفات بمتوسط (2.09) ما يعكس وجود ممارسات متوسطة في هذا المجال، ومراجعة البيئة الرقمية المحيطة بشكل دوري بمتوسط (2.09) لكل من العبارتين (٧) و(٨).

٤- بينت النتائج أن تبني أدوات رقمية تنبؤية لاستشراف الاتجاهات المستقبلية جاء بمتوسط (1.38)، وهو ما يشير إلى ضعف تطبيق هذه الأدوات وضرورة تطويرها

٥- أظهرت الدراسة أن استخدام أدوات تحليل رقمية متقدمة وقواعد بيانات محدثة بشكل دوري، وتوفير تقارير رقمية دورية وفورية تدعم متخذي القرار، حققنا درجة توافر ضعيفة، بمتوسط (١.٣٦) لكل من العبارتين (٢) و(٣)، ما يعكس ضعفًا واضحًا في هذا الجانب الرقمي.

٦- كما أظهرت النتائج ضعفًا كبيرًا في توفير نظام رقمي متكامل لرصد وتحليل التغيرات في البيئة الأكاديمية والإدارية، وتوظيف تطبيقات الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات لدعم اتخاذ القرار، جاء ا بدرجة منخفضة، بمتوسط (١.٣٤) لكل من العبارتين (١) و(٦).

المحور الثاني: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية:

١- أن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التعلم في كلية التربية بجامعة أسوان بشكل عام كانت متوسطة، حيث جاء المحور بمتوسط حسابي (١.٩٠) وانحراف معياري (٠.٢٧).

٢- أن توفير متطلبات رقمية تمكن الطلاب من تعزيز مهاراتهم الأكاديمية والبحثية من خلال بيئة تعلم رقمية متكاملة حقق درجة متوسطة، حيث جاءت العبارة بمتوسط (٢.١٩).

٣- أن توفير أدوات رقمية تدعم تحسين قنوات التواصل والتفاعل الأكاديمي بين طلاب الكلية وأعضاء هيئة التدريس حقق درجة متوسطة، حيث جاءت العبارة بمتوسط (٢.١٠)

- ٤- أن توفر بيئة تعلم رقمية مرنة تستجيب لاحتياجات الطلاب الأكاديمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.٠٦).
 - ٥- أن آليات وصول الطلاب المستمر إلى الموارد والمقررات التعليمية الرقمية جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الضعف بمتوسط (١.٩٧)
 - ٦- أن توافر تقنيات حديثة تعزز مشاركة الطلاب في الأنشطة التعليمية عبر أدوات التعليم الرقمي جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (١.٩٠) ..
 - ٧- أن توفر الأنظمة الرقمية آليات مرنة لإنتاج محتوى تعليمي إلكتروني متفاعل ومحدث جاء بدرجة متوسطة تميل للانخفاض، بمتوسط (١.٨٧).
 - ٨- أن الأنظمة الرقمية التي تدعم تخصيص المسارات التعليمية وفق احتياجات وقدرات الطلاب الفردية جاءت بدرجة متوسطة تميل للضعف، بمتوسط (١.٧٤)
 - ٩- أن توافر أدوات رقمية متنوعة تسهم في تحسين عملية التعلم وتيسير الوصول للمعلومات الأكاديمية، مع دعم تقديم محتوى تفاعلي متجدد جاء بدرجة منخفضة، بمتوسط (١.٤٨)
- المحور الثالث: درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية :**
- ١- أن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التكامل في كلية التربية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، بمتوسط (٢.٢٤) وانحراف معياري (0.50)
 - ٢- ارتفاع نسبي في دعم تنفيذ مشروعات بحثية مشتركة بين الكلية وجهات تعليمية أو مجتمعية خارجية، حيث جاءت العبارة (٥) في المرتبة الأولى بمتوسط (٢.٣٩).
 - ٣- أن توفير أدوات رقمية تشجع التعاون الأكاديمي بين أعضاء هيئة التدريس بمختلف التخصصات حقق درجة توافر متوسطة تميل للارتفاع، بمتوسط (٢.٢٦).
 - ٤- أن تكامل الموارد البشرية والمادية عبر الأنظمة الرقمية جاء بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.٢٥).
 - ٥- أن المواءمة بين الخطط الأكاديمية والإدارية داخل الكلية ما تزال محدودة، بمتوسط (٢.٢٢).
 - ٦- أن تنسيق العمليات الأكاديمية والإدارية بين الأقسام المختلفة بمتوسط (٢.٢١) .
 - ٧- أن تكامل بيانات الطلاب والخريجين مع مؤسسات سوق العمل عبر المنصات الرقمية ضعيف نسبياً، بمتوسط (٢.١٧).

المحور الرابع :درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية :

- ١- أن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على إعادة التشكيل في كلية التربية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، بمتوسط (٢.٢٤) وانحراف معياري (٠.٥٨) .
- ٢- كشفت النتائج عن ارتفاع نسبي في تفعيل متطلبات إعادة توزيع الموارد البشرية والمادية بما يتماشى مع المتغيرات، بمتوسط (٢.٤٢).
- ٣- أن إعادة صياغة السياسات الأكاديمية والإدارية بما يواكب متطلبات التحول الرقمي حققت درجة توافر جيدة، بمتوسط (٢.٣٦)،
- ٤- أن تنظيم وإدارة عمليات التغيير المؤسسي داخل الكلية، واستثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لاقتراح سيناريوهات تطوير جاء بدرجة توافر متوسطة، حيث سجلت العبارتان (٧) و(٨) متوسط (٢.٢٢).
- ٥- أن توفير أدوات إلكترونية تساعد على تحديث آليات العمل الإداري متوفر بدرجة متوسطة، حيث سجلت العبارة (٣) متوسط (٢.٢١).
- ٦- أن تطبيق نماذج إدارية مبتكرة لتحسين الأداء المؤسسي متاح بدرجة متوسطة أيضًا، حيث سجلت العبارة (٦) متوسط (٢.١٩)
- ٧- أن إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية وهياكل الكلية وفق متغيرات البيئة الرقمية ما تزال في حدود متوسطة، بمتوسط (٢.١٧).
- ٨- ظهرت النتائج أن مرونة الخدمات التعليمية والطلابية وخدمات أعضاء هيئة التدريس عبر المنصات الرقمية ما تزال محدودة، بمتوسط (٢.١٤)

المحور الخامس :درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التجديد في ضوء مدخل الحوكمة الرقمية :

- ١- أن درجة توافر متطلبات تعزيز القدرة على التجديد في كلية التربية بجامعة أسوان جاءت متوسطة، بمتوسط (٢.١٣) وانحراف معياري (٠.٦٦) .
- كشفت النتائج عن ارتفاع نسبي في تفعيل أنظمة رقمية ذكية تسهم في تطوير آليات إدارية وأكاديمية غير تقليدية لمعالجة القضايا التنظيمية والتعليمية، بمتوسط (٢.٣٦)
- ٣- أن فرص التعاون والتكامل الرقمي بين الكلية والكليات الأخرى لتبادل التجارب الابتكارية جاءت بدرجة متوسطة تميل إلى الارتفاع، بمتوسط (٢.٣٤).

- ٤- أن مشاركة أعضاء هيئة التدريس والإداريين في تصميم واقتراح مشروعات تطويرية وابتكارية عبر آليات الحوكمة الرقمية حققت درجة توافر متوسطة، بمتوسط (٢.٣٢).
- ٥- أن تهيئة بيئة تنظيمية مرنة تُمكن من توليد أفكار إبداعية في العمل الأكاديمي والإداري جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.١٩).
- ٦- أن آليات التحفيز المؤسسي الرقمية لتشجيع المبادرات والمشروعات الابتكارية متوفرة بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.١٦).
- ٧- أن إتاحة أدوات رقمية متنوعة توفر فرصًا لتطبيق حلول إدارية وأكاديمية مبتكرة جاءت بدرجة متوسطة، بمتوسط (٢.١٤).
- ٨- أن وجود منصات إلكترونية متخصصة لرعاية الأفكار الابتكارية والمبادرات الطلابية والأكاديمية تحقق درجة متوسطة تميل إلى القصور، بمتوسط (٢.١٠).
- ٩- أن توافر بيانات دقيقة وأدوات رقمية متقدمة لرصد الاتجاهات التعليمية واقتراح مجالات جديدة للابتكار جاء بدرجة متوسطة منخفضة، بمتوسط (١.٩١).
- ١٠- كشفت النتائج عن ضعف واضح في استثمار تقنيات الذكاء الاصطناعي لدعم تقديم خدمات تعليمية وأكاديمية وإدارية مبتكرة، حيث جاءت بمتوسط (١.٦٥).

الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية لكلية

التربية بجامعة أسوان في ضوء الحوكمة الرقمية

تأسيساً على ما سبق عرضه من نتائج نظرية وميدانية؛ يمكن اقتراح مجموعة من الإجراءات العملية التي تسهم في تعزيز القدرات الديناميكية لكلية التربية بأسوان على ضوء تفعيل ممارسة أبعاد مدخل الحوكمة الرقمية بالكلية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: الإجراءات المقترحة لدعم تطبيق وممارسة مدخل الحوكمة الرقمية بكلية التربية بجامعة أسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية.

يقترح البحث الإجراءات التالية لدعم تطبيق وممارسة مدخل الحوكمة الرقمية بكلية التربية بأسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية:

- ضرورة تبني كليات التربية بالجامعات المصرية -ومنها كلية التربية بأسوان- مدخل الحوكمة الرقمية كمنهجية إدارية معاصرة للتحسين المستمر وتحقيق تميزها في كافة المجالات.
- دعم القيادات الجامعية الدعم المتواصل من أجل تذليل كافة المعوقات والصعوبات، وتوفير الموارد اللازمة والدعم المعنوي لتيسير تطبيق الحوكمة الرقمية.
- توفير منظومة متكاملة من التطبيقات الرقمية والبرامج التقنية الحديثة اللازمة لتمكين الجامعة من تقديم الخدمات بصورة رقمية لعملائها.
- مراجعة شاملة لكافة السياسات والأساليب والاستراتيجيات الحالية بالكلية والعمل على تطويرها بما يدعم تطبيق الحوكمة الرقمية ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي.
- وضع نظام متميز وعادل لمكافأة العاملين بالكلية وتزويدهم بالدعم والحوافز اللازمة من أجل تشجيعهم على تطبيق الحوكمة الرقمية وتحفيزهم على الإبداع الإداري والتقني .
- التزام جامعة أسوان بتوفير الميزانيات والمخصصات المالية اللازمة لتطبيق وتطوير الحوكمة الرقمية في إداراتها وأقسامها المختلفة.
- إنشاء مركز متخصص للحوكمة الرقمية داخل كلية التربية يتبع الجامعة، يتولى السياسات ومتابعة تطبيق آليات الحوكمة الرقمية ، بالإضافة وضبط الأداء الرقمي .
- إصدار دليل استرشادي الكتروني يتناول معايير الحوكمة الرقمية وآلياتها المختلفة يكون مرجعا موحدًا لكافة العاملين بالكلية والجامعة ويحدد السياسات الرقمية وآليات التطبيق وأدوار الأطراف المعنية .

وذلك من خلال الآليات التالية:

- ١- آليات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بعد المساءلة والمسئولية الرقمية بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بكلية التربية بأسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية، وتتمثل فيما يلي:
 - إقرار سياسة عامة واضحة ومعلنة للمساءلة الرقمية بكلية التربية، يتم اعتمادها من مجلس الكلية، ونشرها عبر الموقع الرسمي للكلية والمنصة الرقمية للجامعة، بما يوضح ضوابط وآليات الرقابة على الأداء الأكاديمي والإداري.
 - منح أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية كافة الصلاحيات اللازمة للتعامل مع المشكلات التعليمية والبحثية، وأداء مهامه الوظيفية دون الرجوع إلى رؤسائه في العمل. في ضوء اللوائح الرقمية، بما يضمن سرعة اتخاذ القرار دون تعطيل، مع تقنين ذلك بلائحة تنفيذية.

- دعم استقلالية إدارة كلية التربية في اتخاذ قراراتها واستثمار كافة مواردها المالية، لا سيما فيما يتعلق بتكلفة تطبيق الحوكمة الرقمية ما يتيح سرعة اتخاذ التدابير اللازمة للتطوير والتحسين المؤسسي.
- تعزيز مبادئ الديمقراطية الرقمية، عن طريق تفعيل عملية المحاسبية والمساءلة في كافة الأمور والممارسات التي تتم عبر الإنترنت.
- ضمان تطبيق كافة الأنظمة والقوانين المتعلقة بالمساءلة الرقمية على جميع العاملين بالجامعة دون تمييز.
- إعداد لائحة تنفيذية واضحة وعادلة تسمح بمساءلة القيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية بأسوان في حالة ثبوت مخالفاتهم لها، ويتم نشرها على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- توفير مجموعة من الآليات والإجراءات التي تضمن عدم تعارض المصالح بين الكلية وأطراف المجتمع الخارجي، ويتم نشرها على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- تفعيل منظومة إلكترونية واضحة لتوقيع الجزاءات حال ارتكاب المخالفات التنظيمية، مع إعلان نتائج المساءلة إلكترونياً بما يضمن الشفافية..
- تشغيل منصة إلكترونية مخصصة لفحص الشكاوى والرد عليها إلكترونياً خلال مدد زمنية محددة، مع إصدار تقارير شهرية عن نسب الاستجابة ونوعية الشكاوى
- ٢- آليات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بعد الشفافية الرقمية بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بكلية التربية بأسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية، وتتمثل فيما يلي :
 - إنشاء لجنة أو وحدة للشفافية والنزاهة الرقمية داخل كلية التربية، تتبع مباشرة عميد الكلية، ويُنَاط بها متابعة مستويات الإفصاح الإلكتروني، ومكافحة الفساد الإداري، وتعزيز النزاهة.
 - تقارير دورية (شهرية / ربع سنوية / سنوية) (عن أداء وحدة الشفافية الرقمية، تشمل الأنشطة، المؤشرات، القرارات، والمخالفات المعالجة، وتُنشر إلكترونياً عبر الموقع الرسمي للكلية .
 - نشر البيانات المالية الخاصة بالأنشطة المجتمعية والتدريبية للكلية، بما في ذلك الرسوم والمصروفات وأوجه الإنفاق، على الموقع الإلكتروني الرسمي، لتوضيح كيفية إدارة الموارد.
 - الإفصاح الإلكتروني عن تقارير الأداء المؤسسي لكلية التربية، بما يشمل نتائج الأنشطة الأكاديمية والبحثية وخدمة المجتمع، وتأثيرها على أصحاب المصلحة والمستفيدين.
 - الإعلان عن نشر نتائج تقييم أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالكلية إلكترونياً بشكل دوري، في ضوء مؤشرات قياس موحدة ومعتمدة من مجلس الكلية..

- الإعلان عن معايير وآليات اختيار القيادات الأكاديمية والإدارية داخل الكلية من خلال البوابة الإلكترونية لضمان الشفافية في التعيينات والمنافسة العادلة.
- نشر المعايير والإجراءات الخاصة بمنح المكافآت والحوافز لأعضاء هيئة التدريس والقيادات وجميع أعضاء المجتمع الجامعي بصورة الكترونية.
- الإعلان عن السياسات والإجراءات ذات الصلة بالمناقصات والمشتريات الجامعية على البوابة الإلكترونية للجامعة
- رفع توصيفات واضحة وشاملة لكافة البرامج والمقررات الدراسية الجامعية على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الحرص على وضوح جميع الأنظمة واللوائح والقوانين المطبقة في الجامعة، خاصة تلك المتعلقة بتطبيق الحوكمة الرقمية.
- نشر كافة اللوائح والقوانين والقرارات المنظمة للشئون الأكاديمية والإدارية بالكلية، خاصة تلك المرتبطة بتطبيق الحوكمة الرقمية، بشكل سهل ومفتوح للجمهور الأكاديمي..
- وضع ميثاق أخلاقي للتعاملات الإلكترونية، ونشره على البوابة الإلكترونية للجامعة.
- الحرص على نشر أي إجراءات قانونية تم اتخاذها ضد منسوبي الكلية المخالفين للأنظمة، على البوابة الإلكترونية، بما يعزز الثقة في عدالة التطبيق وعدم التمييز في المحاسبة.
- ٣- آليات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بعد المشاركة الرقمية بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بكلية التربية بأسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية، وذلك كما يلي:
 - إتاحة كافة المعلومات الخاصة بأنشطة الكلية وخططها وبرامجها الأكاديمية والبحثية بصورة رقمية شفافة وواضحة، بحيث تكون متاحة لكافة أطراف المجتمع الجامعي والمجتمع الخارجي.
 - تمكين الطلاب من المشاركة الرقمية في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الجامعية ذات الصلة بتطوير برامجها التعليمية والبحثية والخدمية.
 - تطوير البوابة الإلكترونية للكلية بشكل مستمر، بحيث تقدم تعريفاً شاملاً بأنشطة الكلية، وخبرات أعضاء هيئة التدريس، وأهم إنجازاتها البحثية والأكاديمية.
 - إعداد نشرات توضيحية بشكل مستمر للتعريف بأهمية التحول إلى الحوكمة الرقمية.
 - تطوير شبكات الاتصال الرقمي داخل الجامعة ووكلياتها المختلفة والأقسام العلمية والإدارات المختلفة، من أجل إتاحة المزيد من مشاركة المعلومات والبيانات فيما بينها بصورة رقمية.

- تخصيص بريد إلكتروني لكافة أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة على البوابة الإلكترونية للجامعة، مع تفعيل استخدامه من أجل تيسير تبادل المعلومات والمشاركة في تقييم أداء الجامعة.
- إنشاء قاعدة بيانات الكترونية تضم جميع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة وأصحاب المصلحة.
- العمل على أرشفة جميع البيانات الجامعية بصورة رقمية أولاً بأول، تيسيراً للرجوع إليها عند الحاجة.
- تسهيل عملية تبادل البيانات والمعلومات الإلكترونية بين أطراف الكلية في إطار قانوني مؤمن، يحفظ خصوصية البيانات ويعزز الشفافية والمشاركة.
- ٤- آليات مقترحة لدعم تطبيق وممارسة بعد الرقابة الرقمية بوصفه أحد أبعاد الحوكمة الرقمية بكلية التربية بأسوان من أجل تعزيز قدراتها الديناميكية، وذلك من خلال:
 - تفعيل لجنة متخصصة للرقابة والمتابعة الإلكترونية داخل كلية التربية، تتبع عميد الكلية، تتولى متابعة مدى الاستخدام الأمثل للموارد التقنية والمالية، مع إصدار تقارير دورية نصف سنوية تُنشر إلكترونياً عبر البوابة الرسمية.
 - الإعلان عن اختصاصات ومسؤوليات الجهات الرقابية الرقمية بالكلية لجميع أطراف المجتمع الجامعي.
 - إصدار ميثاق أخلاقي إلكتروني خاص بالتعاملات الرقمية داخل الكلية، يتضمن معايير أخلاقية ملزمة لجميع منسوبي الكلية.
 - إلكترونية لمؤهلات شاغلي الوظائف القيادية والإدارية بالكلية للتأكد من توافق مؤهلاتهم مع متطلبات التحول الرقمي.
 - توفير أنظمة سرية رقمية مؤمنة لحفظ الملفات الأكاديمية والإدارية الخاصة بالكلية، مع تحديثها دورياً.
 - تأمين جميع حسابات شبكات التواصل الاجتماعي الرسمية الخاصة بالكلية، باستخدام أدوات حماية رقمية متقدمة تمنع التلاعب أو الاختراق.
 - إدراج عقوبات واضحة بلائحة الكلية الرقمية ضد من يسيء استخدام الأنظمة والخدمات الرقمية، مع الإعلان عنها في البوابة الإلكترونية.

-توفير تشريعات وقواعد واضحة لتنظيم الدور الرقابي الإلكتروني لمجالس الجامعة وكيالاتها المختلفة.

-تشكيل مجموعة من اللجان المتخصصة والمستقلة في الجامعة بهدف متابعة تنفيذ مبادئ وممارسات الحوكمة الرقمية.

-تصميم وبناء نظام رقمي فعال لتقويم الأداء الإداري والأكاديمي للجامعة بمختلف كلياتها ووحداتها وأقسامها الأكاديمية والإدارية.

-تضمين البوابة الإلكترونية للجامعة على شبكة الإنترنت روابط فعالة لتلقى شكاوى ومقترحات المستفيدين وأصحاب المصالح.

-تضمين اللوائح والقواعد والقرارات الجامعية عقوبات رادعة في حال العبث بالخدمات الرقمية أو الاستخدام السيء لها

ثانياً: الإجراءات المقترحة لتعزيز القدرات الديناميكية (الاستشعار -التعلم -التكامل -إعادة التشكيل - التجديد والابتكار) بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية، من خلال ما يلي:

١ - تعزيز القدرة على الاستشعار بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية:

❖ الإجراءات المقترحة، وتتمثل في:

١. إنشاء وحدة لمتابعة ورصد التغيرات الأكاديمية والإدارية داخل كلية التربية.

٢. إنشاء قاعدة بيانات مركزية تضم المؤشرات البيئية والأكاديمية والإدارية ذات الصلة أنشطة الكلية .

٣. توظيف أدوات التحليل الرقمي لدراسة الاتجاهات والمستجدات التربوية وسوق العمل المتجددة.

٤. تفعيل أدوات التحليل التنبؤي لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالكلية.

٥. نشر تقارير أداء دورية وبيانات لحظية لدعم صناع القرار، ومتابعة التحديات والتغيرات المفاجئة.

٦. تطبيق نظم رقمية للشفافية تتيح كشف مؤشرات الأداء والانحرافات داخل منظومة العمل بالكلية .

❖ آليات التنفيذ، من خلال:

• تصميم استمارات إلكترونية موحدة لجمع بيانات محدثة من الأقسام الأكاديمية والإدارية.

- تدريب فريق من أعضاء هيئة التدريس والإداريين على استخدام أدوات التحليل التنبؤي والبيانات الضخمة.
- عقد اجتماعات دورية لتحليل البيانات المستخرجة واتخاذ قرارات تصحيحية فورية.
- التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة لتطوير وربط قواعد البيانات الأكاديمية والإدارية.
- إنشاء بوابة إلكترونية موحدة لكل كليات التربية لرصد مؤشرات الأداء الأكاديمي والإداري ومتابعة تنفيذ الخطط.
- تخصيص بريد إلكتروني ومجموعات واتساب أكاديمية لاستقبال مقترحات التغيير من أعضاء الكلية.
- إدماج أدوات استبيان إلكتروني سريع لقياس رضا الطلاب وأعضاء هيئة التدريس دوريًا.
- الاستعانة بتقارير استشراف المستقبل **Future Reports** من جهات تعليمية دولية.

ثانيًا: تعزيز القدرة على التعلم بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية:

❖ الإجراءات المقترحة، وتتمثل في:

١. تصميم بيئة تعلم رقمية مرنة تتضمن أنظمة إدارة تعلم (LMS) حديثة بمحتوى تفاعلي متجدد.

٢. إنشاء منصات إلكترونية متخصصة في التعلم المستمر والتدريب لأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

٣. تطوير أنظمة رقمية لتخصيص المسارات التعليمية وفق قدرات واحتياجات الطلاب.

٤. إطلاق برامج تدريبية رقمية لتنمية المهارات الأكاديمية والبحثية للطلاب.

٥. توفير مكتبة إلكترونية تفاعلية متكاملة بالمحتوى الرقمي الحديث.

٦. دعم أنظمة التعلم المدمج (Blended Learning) وبرامج التعليم المرن.

٧. إتاحة أدوات تواصل رقمية تفاعلية تدعم التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والمجتمع الخارجي

٨. تطوير تقييمات إلكترونية تعكس أداء الطلاب في بيئة التعلم الرقمي.

❖ آليات التنفيذ:

• شراء أو تحديث نظام LMS موحد معتمد على الذكاء الاصطناعي يمكن من تخصيص المحتوى ومسارات التعلم.

• إعداد كتيبات إرشادية ودورات تعريفية إلكترونية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس حول استخدام المنصات الرقمية.

• توفير برامج تدريب إلكترونية دورية في مهارات البحث الأكاديمي ومهارات المستقبل (ذكاء اصطناعي - تحليل بيانات - إنتاج محتوى رقمي).

• إطلاق منصة تعلم مستمر إلكترونية تتيح محتوى تدريبي معتمد ومتاح على مدار العام.

• عقد ورش تطوير إلكترونية عبر Zoom / Microsoft Teams لأعضاء هيئة التدريس لرفع كفاءتهم الرقمية.

• إنشاء بنك إلكتروني للموارد التعليمية الرقمية يشمل محاضرات مسجلة، فيديوهات، كتب إلكترونية، وقواعد بيانات متخصصة.

• -التنسيق مع وحدة تكنولوجيا المعلومات لتصميم نماذج تقييم إلكتروني مرنة تناسب بيئات التعلم المتنوعة.

ثالثاً: تعزيز القدرة على التكامل بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية:

❖ الإجراءات المقترحة:

١. تطوير نظام معلومات إداري وأكاديمي موحد يربط بين جميع إدارات الكلية والأقسام الأكاديمية.
 ٢. بناء قاعدة بيانات مركزية لطلاب كلية التربية والخريجين وربطها بمؤسسات سوق العمل.
 ٣. إنشاء برامج تعاون رقمي بحثي بين أعضاء هيئة التدريس من مختلف التخصصات.
 ٤. دعم المشروعات البحثية المشتركة مع كليات التربية الأخرى ومؤسسات تعليمية محلية وعالمية.
 ٥. تحسين التنسيق بين الخطط الأكاديمية والإدارية من خلال نظام إلكتروني متكامل.
 ٦. تأسيس منصة رقمية موحدة لتكامل البرامج والخطط الأكاديمية والإدارية.
 ٧. تدشين بوابة خدمات إلكترونية شاملة للطلاب والخريجين للتواصل مع سوق العمل.
 ٨. إنشاء وحدة "تواصل رقمي" لتفعيل التعاون الأكاديمي والبحثي بين كليات التربية والجهات التربوية.
 ٩. تفعيل التكامل الإلكتروني بين كليات التربية ومؤسسات التعليم الإقليمي.
- ❖ آليات التنفيذ، وتتمثل في:
- شراء أو تطوير نظام ERP متكامل يدير البيانات الأكاديمية والمالية والإدارية ويربطها في نظام واحد.
 - إنشاء منصة إلكترونية خاصة بتكامل البرامج الأكاديمية وتحديثها بشكل دوري.
 - عقد اتفاقيات تعاون رقمية مشتركة بين الكليات لتبادل المقررات، الموارد، والخطط البحثية.
 - إطلاق بوابة إلكترونية تفاعلية تقدم خدمات للطلاب والخريجين وتتضمن دليلاً للفرص الوظيفية وسوق العمل.
 - تفعيل وحدة "تواصل رقمي" مهمتها تنظيم المؤتمرات الرقمية والورش التشاركية مع الكليات والمؤسسات التربوية.
 - بناء تطبيقات رقمية خاصة بالتكامل المؤسسي على مستوى كليات التربية.
 - إنشاء لجان تنسيقية رقمية دائمة بين الأقسام والإدارات تتابع تحديث البيانات والخطط.

رابعاً: تعزيز القدرة على إعادة التشكيل بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

❖ الإجراءات المقترحة:

١. إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية إلكترونياً عبر منصات مرنة تعتمد على الحوكمة الرقمية.

٢. تطوير السياسات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية بما يتماشى مع متطلبات التحول الرقمي والمرونة المؤسسية.

٣. إعادة توزيع الموارد البشرية والمادية وفق نظام إدارة رقمي ذكي يتابع مؤشرات الأداء والاحتياجات المستجدة.

٤. بناء آليات رقمية مبتكرة لإدارة التغيير المؤسسي وتبسيط الإجراءات الأكاديمية والإدارية.

٥. الاستفادة من تقنيات الذكاء الاصطناعي في تقديم سيناريوهات بديلة وخطط بديلة لمعالجة التحديات الإدارية والتعليمية.

٦. إعادة صياغة السياسات واللوائح الأكاديمية والإدارية بما يتوافق مع معايير الحوكمة الرقمية.

٧. إنشاء وحدة متخصصة لإدارة التغيير المؤسسي الرقمي تشمل أدوات متابعة مؤشرات التحول ومستوى استجابة الكلية.

٨. تحويل النماذج الإدارية والتعاملات الأكاديمية إلى نسخ إلكترونية ذكية تربطها قاعدة بيانات موحدة.

٩. إطلاق منصة رقمية موحدة لتكامل البرامج والخطط الأكاديمية والإدارية.

١٠. تدشين بوابة إلكترونية موحدة للخدمات المقدمة للطلاب والخريجين.

❖ آليات التنفيذ، وتشمل:

• إجراء مراجعة شاملة للعمليات الأكاديمية والإدارية الحالية وتحديد العمليات القابلة لإعادة الهيكلة الرقمية.

• إعداد خطة تطوير للسياسات واللوائح لتتوافق مع الحوكمة الرقمية والتحول الرقمي.

• شراء أو تطوير نظام ERP موحد يدمج قواعد بيانات الموارد البشرية والمالية والأكاديمية.

• إنشاء وحدة إدارة التغيير المؤسسي الرقمي تضم فريقًا من المختصين وأعضاء هيئة التدريس.

• تصميم منصات رقمية لإدارة السياسات وتحديثها إلكترونيًا.

• إدماج تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات وطرح بدائل تنظيمية وعملية.

• تحويل جميع النماذج الورقية إلى نماذج إلكترونية مرتبطة بقاعدة بيانات موحدة.

• إطلاق ورش توعوية وتدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإداريين حول آليات التغيير المؤسسي الرقمي.

• تدشين بوابة إلكترونية شاملة لخدمات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والخريجين، متكاملة مع سوق العمل.

خامسًا: تعزيز القدرة على التجديد بكلية التربية بجامعة أسوان على ضوء مدخل الحوكمة الرقمية

❖ الإجراءات المقترحة:

١. تأسيس منصات رقمية متخصصة لاحتضان الأفكار الابتكارية والمشروعات الطلابية والأكاديمية داخل كليات التربية.

٢. إطلاق مسابقات ابتكار رقمية سنوية موجهة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس في مجالات تطوير التعليم والإدارة الأكاديمية.

٣. دعم تكوين شبكات تعاون رقمية مع كليات التربية بالجامعات المصرية والمؤسسات التعليمية العربية والدولية.

٤. توظيف أدوات تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي لرصد الاتجاهات التعليمية العالمية واقتراح مجالات جديدة للتحسين والابتكار.

٥. إنشاء مختبر ابتكار رقمي تربوي (Educational Digital Innovation Lab) يتولى تبني مشروعات تجديد التعليم والخدمات الأكاديمية.

٦. تعزيز مبادرات الذكاء الاصطناعي لتقديم خدمات تعليمية وإدارية ذكية متجددة تلبي احتياجات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

٧. إطلاق منصة إلكترونية للاقتراحات والمبادرات الإبداعية، مع ربطها بآلية تحفيزية رقمية وجوائز تنافسية.

٨. تبني نظام تحفيز رقمي للمشروعات التطويرية وربطه بمؤشرات أداء رقمية تقيس الأثر الفعلي للمبادرات.

٩. إدراج أدوات التحليل الذكي لتقديم خدمات أكاديمية مخصصة تلبي الفروق الفردية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
١٠. تعزيز التعاون المؤسسي والرقمي مع سوق العمل والمؤسسات التربوية لربط مخرجات كليات التربية بالاحتياجات الفعلية.
- ❖ اليات التنفيذ، وتتمثل فيما يلي:
- تصميم وإطلاق منصات إلكترونية متخصصة لعرض المشروعات الابتكارية، وقبول الأفكار الرقمية من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- تدشين مختبرات ابتكار رقمية داخل الكليات مزودة بأدوات تحليل بيانات وذكاء اصطناعي.
- تنفيذ ورش عمل إلكترونية ومسابقات ابتكار سنوية لدعم المشاريع التكنولوجية.
- إبرام شراكات رقمية مع كليات التربية والجامعات الأخرى لتبادل الابتكارات الرقمية.
- تطوير بوابة إلكترونية موحدة للخدمات والمبادرات تشمل الطلاب والخريجين وربطها بسوق العمل.
- تطبيق نظام ERP موحد يدعم إدارة الموارد والمعلومات الأكاديمية والإدارية.
- اعتماد مؤشرات أداء رقمية لقياس نتائج المبادرات الابتكارية وتحليل الأثر المؤسسي لها.
- إطلاق برامج تدريبية متخصصة في ريادة الأعمال والابتكار التربوي الرقمي.
- تفعيل وحدات الذكاء الاصطناعي داخل الكليات لدعم تحليل البيانات وابتكار حلول تعليمية وإدارية مستحدثة.
- إصدار تقارير استشرافية دورية عن الاتجاهات العالمية في الابتكار التربوي وربطها بالخطط التنفيذية لكلية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- إبراهيم، محمد صبري الأنصاري وعطا ، رجب أحمد. (٢٠٢١). القدرات الديناميكية للجامعة كمتغير وسيط بين قدرات إدارة المعرفة وسلوكيات العمل الابتكاري لأعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية بجامعة جنوب الوادي .المجلة التربوية، ٨٩، 319-490.

-أبو عطا، عاهد عبد القادر عبد الفتاح، وحمدونة، علاء سعيد عبد الفتاح. (٢٠٢٣). الحوكمة الرقمية ودورها في تطوير الأداء المؤسسي. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، ٤٣ (١)، 44-61.

-أحمد، نجلاء حسن جمعة، وسباع، محمد فاروق علي. (٢٠٢٤). الدور الوسيط للقدرات الديناميكية في العلاقة بين ممارسات القيادة الريادية والأداء الابتكاري: دراسة ميدانية بالتطبيق على فروع بنك مصر بمحافظة القاهرة. *مجلة راية الدولية للعلوم التجارية*، ١١ (3)، 2163-2242. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1525165>

-أحمية، فاتح. (٢٠١٤). الحوكمة الرقمية: الإطار المفاهيمي والتنظيمي. في *الملتقى العلمي الدولي حول جودة الخدمة العمومية في ظل الحوكمة الإلكترونية-حالة البلدان العربية*، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، ٢٩-٣٠ أكتوبر.

-أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى. (٢٠٢٤). تفعيل تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمؤسسات التعليم الجامعي في مصر في ضوء الإفادة من خبرة الهند. *مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٤٨ (3)، 211-386.

-أمانة، أحمد عبد الله، ومحسن، أمجد حميد، وتقى، ليث ضياء. (٢٠٢١). تأثير القدرات الديناميكية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: بحث وصفي تحليلي لآراء عينة من العاملين في بعض كليات جامعة كربلاء. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، ١٠ (40)، 1-16.

-آل طلحان، أحمد حسين (٢٠٢٠) الرقابة الإلكترونية وعوامل نجاحها من وجهة نظر العاملين في جوازات محافظة جدة. *المجلة العربية للدراسات الأمنية*، ٣٦ (١)، ٥٩-٧٣.

-البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة. (٢٠٢١). *(تقرير التنمية البشرية في مصر ٢٠٢١: التنمية حق للجميع - مصر: المسيرة والمسار*. القاهرة: وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية.

-بشير محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحوكمة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث - غزة*، ٦ (3)، 27-45.

-بن قايد، فاطمة زهرة. (٢٠١٨). تفعيل دور الحوكمة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة برج بوعرييج. ورقة مقدمة إلى المؤتمر التربوي التعليم العالي في الوطن العربي الوظائف والأدوار في ضوء الاقتصاد المبني على المعرفة، 23-25 أبريل، جامعة جدارا، كلية العلوم التربوية، إربد، الأردن.

-بوسعدية، رؤوف. (٢٠٢٢). أثر الحوكمة الرقمية في مكافحة الفساد الإداري. *مجلة طنجة للدراسات العلمية الأكاديمية، المركز الجامعي سي الحواس بركة*، ١ (5)، 52-74.

- تشن، يوتشي. (٢٠٢٠) *إدارة الحوكمة الرقمية: القضايا والتحديات والحلول*. ترجمة: جعفر بن أحمد العلوان). الرياض: مركز البحوث والدراسات.
- جريدة الوطن، تعرف على منصات التعليم عن بعد في الجامعات المصرية متاح على <https://www.elwatannews.com/news/details/5005323>
- جامعة أسوان ، ، الموقع الإلكتروني لجامعة أسوان <https://aswu.edu.eg/>.
- جامعة المنصورة، منصة بن الهيثم <https://sllatd.mans.edu.eg>.
- جعفر، فاروق. (٢٠١١). *حوكمة الجامعات: مدخل لتطوير الإدارة من خلال المشاركة*. مجلة العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة، (1)19، 314-326.
- جفطة، سناء. (٢٠١٧). دور حوكمة الجامعات في تحسين جودة التعليم العالي من وجهة نظر الأطراف ذات الصلة: دراسة حالة جامعة سطيف. رسالة ماجستير، جامعة فرحات عباس سطيف-١، الجزائر.
- الحاجم، هاشم، والسلمان، حسام. (٢٠٢١). دور الإنتاج المستدام في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال المتغير الوسيط القدرات الديناميكية. مجلة العلوم الاقتصادية، ١٦(1)، 1-26. <https://2u.pw/joNYBFp>
- الحايس، عبد الوهاب جودة. (٢٠١٤). *تحديات استخدام البحث العلمي الاجتماعي في صنع السياسات بالوطن العربي: دراسة ميدانية*. مجلة عجمان للدراسات والبحوث، ١٣(2)، 38-70.
- الحروب، روان. (٢٠٢٣). *القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- الحدراوي، حامد كريم، وشربة، حسن عبد الأمير محمد. (٢٠٢٢). دور الرقابة الإلكترونية في الحد من الفساد المالي والإداري. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٨(3)، 261-292.
- الحيول، آمنة، وفريش، مليكة. (٢٠٢١). *الحوكمة الجامعية من أجل الجودة: الجامعة الجزائرية أنموذجاً*. مجلة جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، ٣٤(3)، 1385-1412.
- الحميري، بشار عباس، و خليل، محمد جاسم. (٢٠١٨). *علاقة رأس المال الاجتماعي بالقدرات الديناميكية وتأثيرها في ريادة المنظمة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في جامعة بابل*. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، ١٠(3)، 92-120.
- حامد، سهير، وحنان، صفاء. (٢٠٢١). *تأثير القدرات الديناميكية في البراعة المنظمة: بحث تحليلي*. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٦٤، 273-299.
- حسن، رحومة أحمد، وأمين، مصطفى أحمد. (٢٠٢١). *تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية: تصور مقترح*. مجلة البحث العلمي في التربية، ٢٢(9)، 56-

-حمزة، محمد سليمان. (٢٠٢٣). (الحوكمة الرشيدة: الأهداف، المعايير، المتطلبات، العناصر، الفوائد والمرتكزات. لندن: دار إي كتب للنشر والتوزيع.

-حمد، محمد حسن خليل، والحولي، عليان عبدالله سليمان. (٢٠٢٤). درجة توفر القدرات الديناميكية في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بالأداء المتميز. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،

٣٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record1557125>

-خلف، أحمد محمد (٢٠٢٤). دور تقنيات الحوكمة الرقمية في تحسين نظام الرقابة الداخلية ، مجلة الدراسات المستدامة ،مج ٦ ملحق ٢٥٥٢ - ٢٥٧٢.

<http://search.mandumah.com/Record/1464394>

-خطيب، عهود يوسف محمد، والشوابكة، خالد محمود سليمان. (٢٠٢٢) (القدرات الديناميكية وأثرها في التحول الرقمي: الدور المعدل لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية والتجديد الاستراتيجي كمتغير وسيط في الجامعات الفلسطينية ،رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان.

- الخميسة، صدام. (٢٠١٣). (الحكومة الإلكترونية: الطريق نحو الإصلاح الإداري. القاهرة: دار الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.

-خليل، عطا الله وارد، والعشماوي، محمد عبد الفتاح. (٢٠٠٨) الحوكمة المؤسسية: المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة. صنعاء: مكتبة الحرية للنشر والتوزيع.

-خلاف، شيماء صبحي. (٢٠٢٢). رأس المال الفكري كآلية لتطوير الأداء المؤسسي في الجامعات المصرية. دراسات في الخدمة الاجتماعية، ٥٩ (2)، 318-356.

-خنوش، صليحة. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحكومة الإلكترونية في الإدارة المحلية من وجهة نظر موظفي عينة مختارة من بلديات المدينة. مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، ٥ (1)، 155-166.

-الدهشان، جمال علي خليل. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعتنا العربية: المبررات، المتطلبات، التحديات. المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية، المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، ٢ (2)، 20-44.

- الدهشان، جمال علي خليل، وصالح، وجاد الله، باسم سليمان. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسبوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٧٩، 2105-2204.

-داهنين، عامر. (٢٠٢٤). أثر القدرات الرقمية في نجاح التحول الرقمي بالمشاريع الريادية: تبني التوجه الاستباقي من خلال تطبيق مقارنة القدرات الديناميكية. مجلة البحوث المالية والتجارية، ٤، -613

646.

مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1522745>

-رحومة، حسن نجاح، وأحمد، أمين مصطفى. (٢٠٢١). تفعيل الحوكمة الرقمية للجامعات المصرية في ضوء أبعاد اليقظة الاستراتيجية: تصور مقترح. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٢ (٩)، 56-

110. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1208197>

-رشيد، صالح عبد الرضا، والعبودي، علي عبد الرزاق. (٢٠١٦). توظيف القدرات الديناميكية للمنظمات لتعزيز أنشطة التجديد الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء القيادات الجامعية في كليات جامعتي

القادسية والمثنى. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، ١٤ (4)، 32-6

-رياض، طارق رشاد. (٢٠٢٣). *استراتيجية مقترحة لتنمية القدرات الديناميكية بجامعة جنوب الوادي في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية* (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة جنوب الوادي، قنا. مسترجع

من <http://search.mandumah.com/Record/1415427>

-الزعارير، راكز علي محمود، والطالب، غسان. (٢٠٢٠) *الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة*. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.

-زكي، محمد حمدي (٢٠٢٥). دراسة مقارنة لهيكله كليات التربية في جامعة الشرق الأوسط التركية وجامعة إيشي اليابانية، وإمكانية الاستفادة منها في تطوير هيكله كلية التربية بجامعة المنيا. *مجلة التربية المقارنة والدولية*، ع(٢٣)، ص ص ٥١٨-٧٠٣.

-زكي، إيمان عبد المحسن. (٢٠١٩) *الحوكمة الإلكترونية: مدخل إداري متكامل ط. ٢*. القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية □. السبيعي، فلاح بن فرج. (٢٠١٧). أثر تطبيق الشفافية الإدارية في الحد من الفساد الإداري. *المجلة العربية للإدارة*، ٣٧ (١)، ١٨١-٢٠٦.

-السعيد، السعيد بدير. (٢٠١٥). تطوير إدارة التعليم الجامعي المصري في ضوء مدخل إدارة المعرفة: دراسة تحليلية. *مجلة الإدارة التربوية*، ٢ (٥)، ٢٠٩-٢٩٦.

- سلطان، حكمت، وعثمان محمود. (٢٠٢١). *الريادة منظور استراتيجي*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع. - (٢٠٢٢). *مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية*. دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- سليمان، هناء إبراهيم. (٢٠٢٣). رؤية مستقبلية لتحويل كليات التربية في مصر لمنظمات تعلم مهنية. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ٢٣ (١)، ٢٥٩-٣٣١.

-الشجيري، وسام على، والغزالي، محمد حازم. (٢٠١٨). تطبيق الحوكمة الإلكترونية على جودة التعليم العالي من خلال التركيز على تكاليف الجودة: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في جامعة النبار. *المجلة المغربية للاقتصاد والمناجم*، ٥ (١)، ٢١٧-٢٣٦.

- الشلبي، إلهام علي أحمد، وقدر، حلا فاروق محمود. (٢٠٢٣). دور القيادة الاستراتيجية في الحوكمة الرقمية في الجامعات الأردنية الخاصة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ٤٣ (عدد خاص). مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1417903>
- الشلفان، عادل بن أحمد. (٢٠٢١). دور الحوكمة والشفافية في الحد من الفساد الإداري. *المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، ٤١ (٢)، ١١٧-١٤١.
- الشمري، مايح شبيب، والشامي، حسين علي. (٢٠١٩). *الحوكمة والنمو الاقتصادي*. عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع.
- صالح، أحمد العزاوي، بشرى، وإبراهيم خليل. (٢٠١٠). *الإدارة بالنكاهات: منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات*. دار وائل للنشر والتوزيع.
- صالح، جواهر علي ومحمد، عيسى عمرو. (٢٠٢٣). متطلبات تحسين البيئة السياسية والتنظيمية بكليات التربية في مصر: كلية التربية بدمياط نموذجًا. *مجلة كلية التربية ببورسعيد*، ع ٤٣، ٤٣٧-٤٦٩.
- الصافي، هشام عبد السيد. (٢٠٢٠). الشفافية الإدارية ومكافحة الفساد الإداري. *مجلة البحوث والدراسات القانونية والسياسية*، ١٠ (١)، ٦٤-١٠٠.
- العصامي، هالة فوزي عبد الفتاح. (٢٠٢١). التحول الرقمي لكلية التربية جامعة طنطا في ظل جائحة كورونا بين الواقع والمأمول. *مجلة كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر* (١٩٢)، ١٢٤-١٦٥.
- الطنطاوي، رمضان عبد الحميد. (٢٠٢١). تطوير كليات التربية بالجامعات المصرية: رؤية مستقبلية. *مجلة كلية التربية جامعة دمياط*، ٧٧، ١-٤٠.
- الطراونة، حاكم عبد الرحمن. (٢٠١٦). تطبيق مبادئ حوكمة الجامعات وأثره على الالتزام التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الحكومية في جنوب الأردن: دراسة ميدانية. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن.
- عامر، طارق عبد الرؤف. (٢٠٠٦). *الدراسات المستقبلية: مفهومها - أساليبها - أهدافها*، دار السحاب للنشر، القاهرة.
- على، شيماء علي عباس (٢٠٢٠). تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، (76)، - 531-511
- عبدالحميد، منال السيد (٢٠٢٤) آليات تطبيق الحوكمة الرقمية في القطاع الحكومي دروس مستفادة من الخبرة الدولية. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*، مج ٢٥ ٣ ٢٦٥ - ٢٩١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1509865>

- عبد الرحيم ، محمد عباس و وداد عبد السيد خيرى عبد الرؤوف (٢٠٢٤) الحوكمة الرقمية مدخل لتحسين أداء كليات جامعة الأزهر في ظل التحديات المعاصرة ، مجلة كلية التربية ٤٣ (٢٠٢) الجزء الأول ، ابريل ٥٦-١٣٦.

- عبد العظيم، حنان زاهر عبد الخالق. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي. دراسات تربوية واجتماعية، ٢٣، (1)، ٢١٣-٣٤٨.

- _____ . (٢٠٢٤). دراسة مقارنة لممارسات دعم الابتكار في جامعتي ميونخ التقنية وأم القرى وإمكان الاستفادة منهما في جامعة الزقازيق .مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، 48(2)، ١٥-٢٢٠.

<http://search.mandumah.com/Record/1501969>

- عبدالسلام غادة محمد. (٢٠١٩). تطوير القدرات الديناميكية للجامعات المصرية تصور مقترح ، مجلة الإدارة التربوية، س ٦، ع ٢١، ٢٥٦ - ١١٩

<http://search.mandumah.com/Record/1055540>

- عبد العزيز، عبد العاطي حلقان أحمد (٢٠٢٤). الحوكمة الرقمية والسمعة الاستراتيجية لجامعة سوهاج دراسة تحليلية ، مجلة كلية التربية مج ٢١، ١٢٢ ٥٥٨ - ٧٢٠ مسترجع

<http://search.mandumah.com/Record/1512971>

- عبد اللطيف ، هبة محمد (٢٠١٤) الحوكمة الإدارية كمدخل لتطوير الإدارة المدرسية. تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث المؤتمر العلمي العاشر : آفاق في تكنولوجيا التربية، في الفترة من ٢-٤ مارس، (عدد خاص)، جامعة القاهرة.

- عبد الله، طه محسن وهادي سالم عواد (٢٠١٧) دور إجراءات المساءلة في تعزيز نتائج الموازنة الاتحادية في وحدات الإنفاق الحكومي. مجلة دراسات محاسبية ومالية، ١٢ (٤٠).

- عزازي، هزة خالد، و سليم، هانم خالد. (٢٠٢٢). الإدارة الإلكترونية في كليات التربية النوعية في مصر: الواقع والمأمول .مجلة دراسات وبحوث التربية النوعية، ٨ (2)، ٣٠٥-٢٩٤.

- عمري، عاشور أحمد، محمد، حسن شحاتة، عيسى، محمد يوسف، والطنطاوي، رمضان عبد الحميد. (٢٠٢٤). رؤية مقترحة لمواجهة معوقات نشر ثقافة الابتكار بكلية التربية جامعة دمياط من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بها .مركز تطوير الأداء الجامعي، ٢٨ (3)، ٢٧٥٣-٣٢٢٢.

- علوان، سهام أحمد محمد (٢٠٢٤) تفعيل ممارسات الارتجال التنظيمي لدى القيادات بجامعة الزقازيق على ضوء مدخل القدرات التنظيمية الديناميكية . مجلة كلية التربية مج ٢١، ١٢١-١٨١

<http://search.mandumah.com/Record1512511>

-العواد، باسم مصطفى إبراهيم و السيد، إيمان عبد الحكيم إبراهيم(٢٠٢٤) الحوكمة والتحول الرقمي بجامعة دمياط الواقع ومعوقات التطبيق ، مجلة تطوير التعليم الجامعي ، مج٢٨، ع٢٤ ، ٤٨-١٣٩ .
-كافي، مصطفى يوسف. (٢٠٠٩). *الحكومة الإلكترونية في ظل الثورة العلمية التكنولوجية المعاصرة* . دمشق: دار رسلان للنشر والتوزيع.

-كلية التربية بأسوان ، البوابة الإلكترونية [/https://edu.aswu.edu.eg](https://edu.aswu.edu.eg)
-المجالس القومية المتخصصة. (٢٠٠٩). *تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا عن دورته ٣٦* . رئاسة الجمهورية، القاهرة.

-مجمع اللغة العربية (٢٠٠٤) المعجم الوجيز ، القاهرة : المطابع الأميرية .
-محمد، فاطمة زكريا. (٢٠١٩). *سيناريوهات بديلة لتطوير سياسات الجامعات الحكومية المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة* .مجلة الثقافة والتنمية، 139، 199-276.

-محمد، ماهر جابر. (٢٠٢٣). *حوكمة الجامعات العالمية والعربية* . القاهرة: وكالة الصحافة العربية.
-محمد، نهلة كمال الدين. (٢٠٢٠). *العوامل المؤثرة على تطبيق الحكومة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الخرطوم - السودان* .مجلة العلوم الهندسية وتكنولوجيا المعلومات، المركز القومي للبحوث - فلسطين، 4(1)، ٨٣-٩٣.

-محمد، فاطمة زكريا. (٢٠١٠). *تطوير إدارة المعرفة في الجامعات المصرية على ضوء خبرات بعض الدول* .مجلة الثقافة والتنمية، ١١، (35)، ٨٦-١٥١.

-المطيري، علياء (٢٠٢١) الرقابة الإلكترونية والتمكين الإداري للقيادات النسائية بالقطاعات الحكومية بمكة المكرمة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٤٢) ٢١-٤٠ .

-الملكي، محمد عبد الجليل. (٢٠١٧). *أنموذج مقترح لحوكمة الجامعات اليمنية*. رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة إب، اليمن.

-النشمي، فاطمة أحمد خليفة، والخشالي، شاكراً جار الله محمود (٢٠٢٤) أثر القدرات الديناميكية في البراعة المنظمة الدور الوسيط المرونة الموارد البشرية في المستشفيات الخاصة في مملكة البحرين (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، مسترجع من

<http://search.mandumah.com/Record/1489374>

-هيكل، هناء محمد محمدي. (٢٠٢٢). *تصور مقترح لتفعيل الحوكمة الإلكترونية في جامعة بنها كمدخل لتحقيق التميز المؤسسي على ضوء رؤية مصر ٢٠٣٠* .مجلة كلية التربية ببها، ٣٣(١٢٣)، ٤٩١-٥١٦

-هلال، شعبان أحمد. (٢٠١٤). *واقع إدارة سمعة كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وآليات تطبيقها* .مستقبل التربية العربي، ٢١، (88)، ٢٧٣-٣٧٢.

- وزارة التعليم العالي. (٢٠١١) وحدة إدارة المشروعات: مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، رؤية محور البنية الأساسية للشبكات.
- وزارة التعليم العالي. (٢٠١٨) الخطة الاستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي. صادرة عن المؤتمر القومي للتعليم العالي، المنعقد بمركز القاهرة الدولي للمؤتمرات، في الفترة من ١٣ - ١٤ فبراير ٢٠٠٠. القاهرة: وزارة التعليم العالي.
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢٤) تقرير تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية . المجلس الأعلى للجامعات.

ب-المراجع الأجنبية:

- Aghimien, D., Aigbavboa, C. O., & Matabane, K. (2023). Dynamic capabilities for construction organizations in the fourth industrial revolution era. *International Journal of Construction Management*, 23(5), 855–864. <https://doi.org/10.1080/15623599.2020.1864932>
- Aghimien, D., Aigbavboa, C. O., Oke, A. E., Edwards, D., Thwala, W. D., & Roberts, C. J. (2021). Dynamic capabilities for digitalization in the AECO sector: A scientometric review. *Engineering, Construction and Architectural Management*, ahead-of-print(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/ECAM-12-2020-1012>
- AlRikabi, H. T. S., & Others. (2018). Attendance system design and implementation based on radio frequency identification (RFID) and Arduino. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 10(4), 271–279.
- Althaus, A. (2012). *Dynamic capabilities: Literature review and a first step to operationalize dynamic capabilities, value implications of dynamic capabilities due to their application in terms of time, and the prediction of the value maximizing point in time to perform resource base modifications*. Cuvillier Verlag Göttingen.
- Ambrosini, V., Bowman, C., & Collier, N. (2009). Dynamic Capabilities: An exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, 20(S1), S9–S24. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00610.x>
- Andreeva, T. E., & Chayka, V. A. (2006). Dynamic Capabilities: What they need to be dynamic? *Proceedings of St. Petersburg University*, (10), 1–22. [https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10\(E\)%202006.pdf](https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/846/1/10(E)%202006.pdf)
- Arifin, Z. (2015). The effect of dynamic capability to technology adoption and its determinant factors for improving firm's performance; Toward a

- conceptual model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 786–796. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.165>
- Baran, M., & Galka, M. (2023). Digital transformation in higher education: Challenges and opportunities. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 45(2), 123–139. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2022.2084477>
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K.-C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: A roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531–1551. <https://doi.org/10.3390/su14031531>
- Becker, A., Schneider, A., & Finamor, J. (2019). Industry concepts 4.0 associated with the dynamic capacity approach: The manufacture of medical and hospital products for radioprotections applied to nuclear medicine. *International Journal of Advances in Engineering & Technology*, 12(6), 89–98.
- Bejinaru, R. (2017). Dynamic capabilities of universities in the knowledge economy. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(4), 577–595.
- Bejinaru, R., & Prelipcean, G. (2017). Successful strategies to be learnt from world-class universities. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 11(1), 350–358. <https://doi.org/10.1515/picbe-2017-0037>
- Biswas, A. (2023). E-governance: Meaning, objectives, features, and 4 types. Retrieved May 1, 2024, from <https://schoolofpoliticalscience.com/what-is-e-govemance>
- Bleady, A., Ali, A. H., & Ibrahim, S. B. (2018). Dynamic capabilities theory: Pinning down a shifting concept. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(2), 1–16. <https://2u.pw/GJjU4fZ>
- Breznik, L., & Lahovnik, M. (2016). Dynamic capabilities and competitive advantage: Findings from case studies. *Management*, 21, 123–140. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.07.001>
- Cheri, Lawan & Abdullahi, Muhammad. (2018). E-Governance: Illusion or Opportunity for Nigerian University Administration. *Global Journal of Political Science and Administration*, Published by European Centre for Research Training and Development UK, Vol. 6, No. 3, June, pp. 33-43.
- Coreynen, W., Matthyssens, P., Vanderstraeten, J., & van Witteloostuijn, A. (2020). Unravelling the internal and external drivers of digital servitization: A dynamic capabilities and contingency perspective on firm strategy. *Industrial Marketing Management*, 89, 265-277.
- Dittmar, A., & Mahrt-Smith, J. (2005). Corporate governance and the value of cash holdings. *SSRN Electronic Journal*, 83(3). <https://doi.org/10.2139/ssrn.556632>

- Donkor, J., Donkor, G. N. A., Kankam-Kwarteng, C., & Aidoo, E. (2018). Innovative capability, strategic goals and financial performance of SMEs in Ghana. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(2), 238–254. <https://doi.org/10.1108/APJIE-10-2017-0033>
- Dubey, R., Bryde, D. J., Dwivedi, Y. K., Graham, G., Foropon, C., & Papadopoulos, T. (2023). Dynamic digital capabilities and supply chain resilience: The role of government effectiveness. *International Journal of Production Economics*, 258, 108790. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2023.108790>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Fitriati, T. K., Purwana, D., Baghdadi, A. D., & Subagja, I. K. (2020). Entrepreneurial orientation and SME performance: Dynamic capabilities as mediation study on SMEs in Indonesia. *KnE Social Sciences*, 4(6), 74–89. <https://doi.org/10.18502/kss.v4i6.7860>
- Font, X., Guix, M., & Bonilla-Priego, M. J. (2016). Corporate social responsibility in cruising: Using materiality analysis to create shared value. *Tourism Management*, 53, 175–186. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2015.10.007>
- Freitas, S., & Salerno, M. (2018). Creation of dynamic capacities and their evolution through engineering projects. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 20(4), 495–515. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v20i4.3959>
- Garg, H. (2016). Digital governance. *International Journal of Humanities and Management Sciences (IJHMS)*, 4(4), 371–374.
- Gheitarani, F., Nawaser, K., Hanifah, H., & Vafaei-Zadeh, A. (2023). Human-behavioral micro-foundations of dynamic capabilities: A systematic review of the last two decades of research. *International Journal of Management and Decision Making*, 22(1), 1–26. <https://doi.org/10.1504/IJMDM.2023.129898>
- Gault, F. (2020). Innovation, measurement and policy. In *Measuring Innovation Everywhere.*: Edward Elgar Publishing doi <https://doi.org/10.4337/9781789904567.00021>
- Gupta, S., Drave, V. A., Dwivedi, Y. K., Baabdullah, A. M., & Ismagilova, E. (2020). Achieving superior organizational performance via big data predictive analytics: A dynamic capability view. *Industrial Marketing Management*, 90, 581-592
- Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee engagement, work environment, and organizational learning on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 289–297. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.138>
- Hayter, C. S., & Cahoy, D. R. (2018). Toward a strategic view of higher education social responsibilities: A dynamic capabilities approach. *Strategic Organization*, 16(1), 12–34. <https://doi.org/10.1177/1476127016657595>

- Heeks, R. (2001). *Understanding e-governance for development*. Manchester: Institute for Development Policy and Management.
- Helfat, C., & Peteraf, M. (2015). Managerial cognitive capabilities and the micro foundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 36(6), 831–850. <https://doi.org/10.1002/smj.2247>
- Helfat, C. E., & Raubitschek, R. S. (2018). Dynamic and integrative capabilities for profiting from innovation in digital platform-based ecosystems. *Research Policy*, 47(8), 1391–1399. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.04.018>
- Ibrahim, N. M., Alrashidi, M. A., Alotaibi, F. A., & Alharbi, R. H. (2022). E-governance and University of Ha'il excellence in the light of the Kingdom's Vision 2030: An empirical study on faculty members. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(3), 58–66. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2022.03.008>
- Jiang, K., Lepak, P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, L. (2012). Clarifying the construct of human resource systems: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(1), 73–85. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0950080411000611>
- Kareem, M. A., & Alameer, A. A. A. (2019). The impact of dynamic capabilities on organizational effectiveness. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(4), 402–418. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0027>
- Kocoglu, I., Akgun, A., & Keskin, H. (2015). The differential relationship between absorptive capacity and product innovation: A theoretically derived framework. *International Business Research*, 8(7), 108–120. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n7p108>
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 377–400. <https://doi.org/10.1142/S1363919601000427>
- Lee, J., & Moon, M. J. (2020). *E-government and digital governance*. London: Routledge.
- Lee-Geiller, S., & Lee, T. (2022). How does digital governance contribute to effective crisis management? A case study of Korea's response to COVID-19. *Public Performance & Management Review*, 45(4), 1–27. <https://doi.org/10.1080/15309576.2022.2033056>
- Little, S., & Ray, T. (Eds.). (2005). *Managing knowledge: An essential reader*. Sage.
- Manoharan, A. P.; Melitski, J. & Holzer, M. (2023). Digital Governance: An Assessment of Performance and Best Practices. *Public Organization Review*, 23(1). 265-283.

- Medina-Garrido, Jose A., and Jose Ruiz-Navarro (2003). IT and dynamic capabilities. *International Journal of Information Technology*, 9(1), 47-66.
- Martínez, E. G.; Vázquez, E. S.; Aguja, F. A. P.; Guerrero, L. M. B. & Mican, E. O. C. (2023). Perspective of Governance in University Institutions in Virtual Digital Environments. *Human Review. International Humanities Review / Revista Internacional de Humanities*, 21(1).71-81.
- Marx, Carolin; de Paula, Danielly; and Uebernickel, Falk, (2021). Dynamic Capabilities & Digital Transformation: A quantitative study on how to gain a Competitive Advantage in the Digital Age. Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISEL) ECIS, 58,6-14
<https://aisel.aisnet.org/ecis2021 rp/58>
- Mayntz, R. (2003). From government to governance: Political steering in modern societies. *Summer Academy on IPP*.
- Mohammadi, R. (2023). The Role of Strategic Foresight on Dynamic Capabilities. *International Journal of Innovation in Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 40-45.
- Muthuselvi, L. & Ramaganesh, E.(2017).Use of e-Governance by Administrators of Higher Learning Institutions, *International Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 1, (2),68-73.
- Nginyo, J. M., Ngui, T. K., & Ntale, J. F. (2018). Corporate governance practices and competitive advantage of Kenolkobil Company Limited, Kenya. *International Journal of Business & Law Research*, 6(3), 11–23.
- Nørreklit, L., Jack, L., & Nørreklit, H. (2019). Moving towards digital governance of university scholars: Instigating a post-truth university culture. *Journal of Management & Governance*, 23(4), 869–899.
<https://doi.org/10.1007/s10997-019-09464-5>
- Odera, R. (2017). The speed of adopting digital accountability in public institutions in India. *Vidhyavadhaka First Grade College National Conference, I*, 1–11.
- OECD(2020). .A Roadmap Taward a common framework for measuring the Digital Economy , Report for the G20 Digital Economy Task Force SAUDI ARABIA
- OECD Organization for Economic Co-operation and Development. (2020). *Digital transformation in the age of COVID-19: Building resilience and bridging divides*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/dc687b7e-en>
- Osborne, S., & Hammoud, M. S. (2017). Effective employee engagement in the workplace. *International Journal of Applied Management and Technology*, 16(1), Article 4.
<https://scholarworks.waldenu.edu/ijamt/vol16/iss1/4/>

- Pavlou, P. A., & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00287.x>
- Ramos, E., Patrucco, A. S., & Chavez, M. (2023). Dynamic capabilities in the new normal: A study of organizational flexibility, integration and agility in the Peruvian coffee supply chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 28(1), 55–73. <https://doi.org/10.1108/SCM-04-2022-0151>
- Selwyn, N. (2021). *Education and technology: Key issues and debates*. Bloomsbury Publishing.
- Semke, L. M., & Tiberius, V. (2020). Corporate foresight and dynamic capabilities: An exploratory study. *Forecasting*, 2(2), 180–193. <https://www.mdpi.com/2571-9394/2/2/10>
- Souza, C. P. D. S., & Takahashi, A. R. W. (2019). Dynamic capabilities, organizational learning and ambidexterity in a higher education institution. *The Learning Organization*, 26(4), 397–411. <https://doi.org/10.1108/TLO-04-2019-0060>
- Sune, A., & Gibb, J. (2015). Dynamic capabilities as patterns of organizational change: An empirical study on transforming a firm's resource base. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 213–231. <https://doi.org/10.1108/JOCM-08-2013-0156>
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2023). The evolution of the dynamic capabilities framework. In Pundziene, A., Adams, R., Grichnik, D., & Volkmann, C. (Eds.), *Artificiality and sustainability in entrepreneurship: Exploring the unforeseen and paving the way to a sustainable future* (pp. 119–122).
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 509–533. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Timco, C., Bugaian, L., & Turcanu, D. (2019). Governance of the Technical University of Moldova in the digital era. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 19–27. [https://doi.org/10.52326/jss.utm.2019.2\(2\).02](https://doi.org/10.52326/jss.utm.2019.2(2).02)

- Tondolo, V. A., & Betancourt, C. (2014). Comprehended as capacitades dynamics a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, 11(5), 100–124. <https://doi.org/10.15728/bbr.2014.11.5.5>
- Torres, R., Sidorova, A., and Jones, M. C. (2018). Enabling firm performance through business intelligence and analytics: A dynamic capabilities perspective. *Information & Management*, 55(7), 822-839.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31–51. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201>
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities for Digital Transformation: An ongoing process of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349. doi: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Williamson, B. (2019). *Big data in education: The digital future of learning, policy and practice*. SAGE Publications.
- Winter, S. G. (2003). Understanding dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 991–995. <https://doi.org/10.1002/smj.318>
- Wu, M., & Li, Y. (2023). Research on the logical path and promotion strategy of digital governance in Chinese higher education. In *Proceedings of the 6th International Conference on Big Data and Education* (pp. 85–91). ACM. <https://doi.org/10.1145/>
- Zhang, L., & Li, L. (2023). "One form" empowers digital governance of university services via Seq2Seq model. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Digital Society and Intelligent Systems (DSInS)* (pp. xx–xx). IEEE.
- Zhegu, Majlinda and Olleros, F. Xavier,(2016) Digital Transformations: An Introduction ,Research Handbook on Digital Transformations, Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2016, 1-19, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2716710>
- Zolfaghari, L. (2015). The impact of dynamic capacities on sustainability performance in the biotechnology industry (Doctoral dissertation). Alliant International University, San Diego. <https://www.proquest.com/openview/97ea85be7a0ed594b48efa67542830db/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750>