

## تفعيل قيادة التغيير مدخل لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط

د/ ولاء محمد رضا أبو حسيه

مدرس أصول التربية  
قسم العلوم التربوية والنفسية  
كلية التربية النوعية- جامعة دمياط

د/ هناء إبراهيم إبراهيم سليمان

أستاذ أصول التربية المساعد  
قسم أصول التربية  
كلية التربية- جامعة دمياط

### الملخص :

هدف البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، وذلك من خلال التعرف على الإطار الفكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية، والتعرف على الإطار الفلسفي للتحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية، مع الوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتحديد أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط. وقد اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها مع الاستعانة بالاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة قوامها ( ١١٠ ) عضواً من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بكلية التربية بجامعة دمياط. وتوصل البحث إلى أن واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط جاء بدرجة تحقق متوسطة، حيث جاء بعد (نمذجة السلوك) في المركز الأول ثم جاء بعد (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها) في المركز الثاني ويليه بعد (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي) ثم بعد (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي)، وأخيراً جاء بعد (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي) في المركز الأخير، ومن أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية، ثم مشكلات الاتصال عبر الإنترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ثم نقص الموارد المالية بالجامعة. وقد أوصى البحث بضرورة تخصيص موازنة للتحول الرقمي من ميزانية الجامعة، وصيانة الأجهزة القديمة والقابلة للعمل بكفاءة، وشراء الأجهزة الجديدة وفقاً للميزانية المخصصة لها، وطلب الدعم المالي من وزارة التعليم العالي ومن المجتمع المدني ومن رجال الأعمال.

الكلمات المفتاحية: قيادة التغيير – متطلبات- التحول الرقمي - جامعة دمياط.

### Abstract

The research aims to present a proposed vision for activating change leadership to meet the requirements of digital transformation at Damietta University by: identifying the conceptual framework of change leadership in university institutions, identifying the philosophical framework of digital transformation in university institutions, standing on the reality of the practice of change leadership towards digital transformation from the point of view of The faculty members at Damietta University, and identifying the most important obstacles of applying digital transformation at Damietta University. This research relies on the descriptive approach in collecting and interpreting information. the research tool is a questionnaire. the sample of research consists of (110) faculty

members, academic and administrative leaders in the faculties of Damietta University. The research results show that the reality of practicing change leadership towards digital transformation at Damietta University was achieved to a moderate degree, where the first dimension is (modeling behavior), the second dimension is (building a common vision for change towards digital transformation and developing it) the third dimension is (building a supportive culture for change towards digital transformation) the fourth dimension is (achievement of partnership in bringing about change towards digital transformation), and the fifth dimension is (motivation towards achieving the goals of change towards digital transformation). Moreover, the most important obstacles of applying digital transformation at Damietta University are first, the economic high cost of purchasing, operating and maintaining smart digital devices and applications. Second, the problems of communicating via the Internet, which waste a lot of time for students and faculty members. Third, the lack of financial resources at the university. The research recommended that the necessity of allocating a budget for digital transformation from the university's budget, maintaining old and capable devices, purchasing new devices according to the allocated budget, and requesting financial support from the Ministry of Higher Education, civil society and businessmen.

**Keywords: change leadership, requirements, digital transformation, Damietta University**

## مقدمة

غير مألوف، والذي يعد أهم عناصر نجاح إدارة المؤسسات في الوقت الحاضر مما يتعين على المؤسسات والأفراد المنتمين لها أن يتبنوا اتجاهات إيجابية حيال مبدأ التغيير من أجل تحقيق الأهداف المثلى.

ولقد نتج عن التغييرات المتسارعة في جميع نواحي ومجالات العمل في بيئة المؤسسة السعي الجاد من قبل القائمين على إدارة المؤسسة لإدارة عملية التغيير التنظيمي باعتبارها مرتكزاً أساسياً وتوجهاً مستقبلياً، وتعد قيادة التغيير التنظيمي أكبر التحديات التي تواجه معظم المؤسسات، فالقيادة وحدها هي التي تستطيع أن تعصف بكل مصادر القصور الذاتي في المؤسسة، والقادة فقط هم الذين يستطيعون دفع الأفراد للقيام بما يلزم من أفعال وإجراءات لتغيير السلوك بأي طريقة من الطرق، والقيادة وحدها هي التي يتسنى لها تثبيت التغيير

تواجه المؤسسات عامة والجامعات خاصة تحديات مستمرة تدعوها إلى العمل من أجل التطوير للوصول إلى تحقيق قدرات تنافسية، وتعد التطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات من أهم التحديات التي تواجه الجامعات، الأمر الذي يحتم عليها مواجهة هذه التحديات وسد الفجوة الرقمية في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات وحتمية التحول الرقمي.

ولقد أضحى قضية التغيير كما ذكر العمري (٢٠١٨، ٦٤٢) من القضايا الأساسية في عالم اليوم الذي يشهد تطورات سريعة، فظهور الثورة المعلوماتية وتراكم العلوم والقفزات النوعية السريعة في مجال التقنيات الحديثة جعلت البيئة في تغير مستمر، ذلك أن هناك العديد من القوى تفرض أحداث التغيير عن طريق استبدال الوضع المألوف والمعتاد عليه إلى وضع جديد

المؤسسة وقيمها وأهدافها واستراتيجياتها، ويطلقون مبادرات التغيير التي تنبثق من الاستراتيجيات، حيث إن ربط المبادرات بالاستراتيجيات الموضوعية يمنح الأعضاء العاملين إحساساً بالاستمرارية وفهماً لهدف المبادرة في تحسين الممارسة الحالية في السعي لتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى أن قادة التغيير يصرون أحكاماً حول التغيير الذي يجب البدء به، وتستند قراراتهم على المعلومات من داخل وخارج المؤسسة (Redding, 2012, 11).

### مشكلة البحث

تواجه الجامعات تحديات ومتغيرات عديدة ومتلاحقة مما يفرض عليها ضرورة إحداث مجموعة من التحولات الجذرية في منظومة العمل داخلها؛ وذلك من قبيل التوجه نحو التحول الرقمي والمشاركة في اتخاذ القرارات والاعتماد على التكنولوجيا المستخدمة.

ولقد اكتسب التحول الرقمي زخماً مع تطوير تقنيات محددة مثل الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء، والذكاء الاصطناعي، والشبكات الاجتماعية وتكنولوجيا الهاتف المحمول، والبيانات الضخمة وتحليل البيانات. فالتحول الرقمي هو التحول العميق للأنشطة والعمليات والكفاءات والنماذج التجارية والتنظيمية، للاستفادة من التقنيات الرقمية وتأثيرها المتسارع على المجتمع بطريقة استراتيجية ذات أولوية (Gomes, et al., 2020, 1). كما يهتم التحول الرقمي بتأثير تكنولوجيا المعلومات على الهيكل التنظيمي وتدفق المعلومات، كما أنه يركز أكثر على التغييرات التكنولوجية في مؤسسات التعليم الجامعي. ومن ثم فإن الرقمنة في التعليم هي أولوية، وجدير بالذكر أن تطبيق التقنيات السحابية في التعليم سوف يضمن إمكانية الوصول والملاءمة وإدارة الموارد التعليمية، وهذا هو أساس جودة التعليم، والمساهمة في حل المشكلات التعليمية (Filipova, & Yuleva, 2021, 439).

بغرسه في الثقافة الأساسية للمؤسسة (دوباخ، ٢٠١٧، ٣٧٠).

ويؤكد ذلك ما أشارت إليه دراسة زيل (Zel, 2016, 274) حول وجود معلومات كافية عن كيفية إدارة التغيير، ومع ذلك تفشل معظم المؤسسات في عملية التغيير، فمن الأهم معرفة كيفية قيادة التغيير، فإدارة شيء ما، تعني في الغالب البعد التشغيلي: مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والتحكم، وإدارة التغيير تعني كيفية تنفيذ هذه الوظائف في عملية التغيير، أما قيادة عملية التغيير تعني شيئاً فوق الإدارة، فعلى القائد أن يشعر بنفسه كمسئول عن أولئك الذين يديرون عملية التغيير، وأن يضيف شيئاً إلى وظائف الإدارة. ويتفق ذلك مع ما أكدت عليه دراسة العنبي (٢٠١٥، ٢٥٦) أن السبب في فشل العديد من جهود التغيير يرجع إلى الإفراط في ممارسة الإدارة وغياب الدور القيادي، فمعظم المدراء لا يمارسون دور قائد التغيير بشكل فعال.

ويمر النظام التعليمي الآن بمرحلة تغييرات هائلة، وتحتاج هذه التغييرات إلى أن يتوافر لها مقومات النجاح التي يأتي في مقدمتها قيادات تربوية مؤثرة قادرة على قيادة عمليات التغيير وتوجيهها نحو أهدافها المنشودة (العنبي، ٢٠١٥، ٢٥٦). وبالتالي فنجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بوجود قيادة تغيير تعي أسس ومبادئ التغيير وتمتلك التصور الفكري والعملية اللازم للتعامل معه، وتمتلك الوقت والمهارات والدعم ليضع سياسة واضحة لجهود التغيير وتطبيقها، وإيجاد المناخ والحوافز الضرورية من أجل عملية التغيير التي قد تكون طويلة ومعقدة، وإيجاد مشرفين فاعلين يتبنون أنشطة التغيير (أحمد، أحمد ورجب، ٢٠١٨، ٢٨١ - ٢٨٢).

كما يهتم قادة التغيير الفعال ببناء ثقافة التغيير التنظيمي، وتنمية القدرات القيادية لوكلاء التغيير الآخرين في المؤسسة، ويقوم قادة التغيير بتوصيل رسالة

الأكاديمي (Maslennikova, et al., 2019, 1107)

إن أساس التحول الرقمي هو التغيير في وعي جزء كبير من الأفراد، وهو أمر ضروري للغاية لتطوير وتنفيذ التقنيات المتقدمة، وزيادة إنتاجية العمل والقدرة التنافسية للمؤسسات والمناطق، وتقليل استهلاك الموارد، ورفع مستوى جودة الحياة، لذا فإن التأثير الحاسم لتكنولوجيا المعلومات اليوم يتطلب ما يلي (Vetkina, et al., 2018, 201):

١. الوصول إلى شبكة الإنترنت ذات النطاق الواسع.
  ٢. توافر أجهزة الكمبيوتر والأجهزة اللوحية والهواتف الذكية.
  ٣. زيادة اختراق الشبكات الاجتماعية.
  ٤. انتشار التسويق الرقمي والتقنيات الإلكترونية.
  ٥. ظهور منصات وظيفية للتعليم عن بعد.
  ٦. تطوير تقنيات التعلم عبر الإنترنت والندوات عبر الإنترنت.
- ومع تسارع العولمة يزداد الحراك الاجتماعي، كما يزداد أداء الجامعات وفقاً للتطور التكنولوجي مما يجعل الكثيرين في موقف صعب ويكون فجوات في المجتمع، لذا يجب على الجامعات أن تسعى جاهدة لتنمية التعاون والتفكير الإبداعي للأفراد، وجدير بالذكر أن وجود نظام إداري وقيادي حديث للجامعات سوف يساعدها في المجالات التالية (Mammadi, 2021, 29-30):

١. التغلب على الأزمة الاقتصادية في البيئة الجامعية.
٢. اكتساب الخريجين مهارات زيادة الأعمال.
٣. تلبية احتياجات الآباء الذين يجدون صعوبة في إيجاد فرص وظيفية مفيدة وهادفة لأبنائهم.
٤. توفير فرص عمل للطلاب الذين درسوا في الجامعة من خلال القروض أو القروض التعليمية.

كما أن التحول الرقمي هو التحول من جامعة ورقية إلى جامعة تعتمد على الآلات والأدوات الرقمية وهذا ليس مجرد تحول للمعدات، ولكنه تحول في جميع عمليات الإدارة، وبالتالي إعادة تفكير عالمي في نموذج الإدارة، والتحول الرقمي يؤثر على جميع المجالات فهو يؤثر على التدريس والتعليم وعلى كل شيء (Rof, et al., 2020, 6).

وجدير بالذكر أن الجامعات على مستوى العالم تمر بعملية تحول رقمي لا يمكن إيقافها، ويتضمن هذا التحول اعتماد التعليم عبر الإنترنت، حيث لا يجب تركه خارج عملية التغيير التي هي بالفعل عملية عالمية ومتنامية، لذلك فإن نموذج التعليم غير المباشر (أون لاين) هو الآن جزء من التحول الاستراتيجي للجامعة (García-Peñalvo, 2021, 13).

لذا فإن الجامعة الرقمية ليست مجرد جامعة طبقت أي نوع من التكنولوجيا الرقمية، ولكنها جامعة بدأت بعملية تحول رقمي داخلها، ويعتمد التحول الرقمي على إعادة هندسة كاملة لعمليات الأعمال من خلال إدخال التقنيات الرقمية الحديثة (Krasikova, et al., 2020, 358) ومع حدوث التغييرات التكنولوجية، سيتم طرح قضايا أكاديمية موضوعية جديدة، والتي بدورها ستتطلب حلولاً تقنية جديدة؛ لذلك يجب ألا تهتم الجامعات بتشجيع الابتكارات التكنولوجية كثيراً، ولكن يجب أن تهتم بإنشاء مواردها الإلكترونية وتطبيقاتها الخاصة، كما ينبغي أن تهتم بتطوير برامجها التعليمية بالإنفاق على البنية التحتية القائمة، كما ستفتح تقنيات تحليل البيانات المتقدمة طرقاً جديدة لفهم عمليات التدريس والتعلم، ومن ثم فإن استخدام تحليل البيانات المعقدة سيجعل تحقيق التغييرات المرنة في برنامج المقرر التعليمي ممكناً اعتماداً على الصعوبات التي تواجه الطلاب في تطوير المواد التعليمية، وسيعمل أيضاً كوسيلة للتغذية الراجعة لأعضاء هيئة التدريس ووسيلة إضافية لتقييم الأداء

النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلباته وتحدياته وتقنياته (أحمد، أحمد ورجب، ٢٠١٨، ٢٨٢).

ومن ثم تتضح أهمية قيادة التغيير بالجامعات لملاحقة التطورات التكنولوجية والرقمية، وبذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

**كيف يمكن تفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط؟**

ويتفرع عن التساؤل الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار الفكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية؟
٢. ما الإطار الفلسفي للتحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية؟
٣. ما واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط؟
٤. ما أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط؟
٥. ما التصور المقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط؟

#### أهداف البحث

**سعى البحث الحالي إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، وذلك من خلال:**

١. التعرف على الإطار الفكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية.
٢. التعرف على الإطار الفلسفي للتحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية.

٥. منع فقدان الثقة بالجامعات نظراً لتوافر المعرفة.

٦. بناء نموذج جامعي تنافسي وقوي بشبكة الجامعة.

٧. مراعاة الجامعات لاحتياجات سوق العمل لتلبية توقعات الشركات الصناعية والاقتصادية.

٨. حماية كيان الجامعات بميزانياتها الخاصة في ظل الأزمة الاقتصادية.

ومعظم الجامعات قد وقعت عقوداً مع شركات مثل Microsoft Office أو Teams والتي توفر الموارد أو المنصات التكنولوجية لتعزيز الاتصال الافتراضي (Garcia-Morales, et al., 2021, 2-3).

والمتمأمل للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات يجد أنه يعاني من بعض أوجه القصور، والتي تتمثل في: سيطرة الطابع النمط التقليدي على الإدارة الجامعية، جمود وتقدم القوانين والتشريعات واللوائح الإدارية، وعدم ملاءمتها لملاحقة التغييرات التي تطرأ على المجتمع، القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، مقاومة النظام الإداري بالجامعة للتغيير والتطوير، التمسك بحرفية اللوائح والقوانين لدى بعض القيادات في إنجاز مهامهم، هرمية الهيكل التنظيمي للجامعات، ومركزية اتخاذ القرار وتركيز السلطة في المستويات الأعلى في الهرم الإداري (أهم، ٢٠١٩، ١٥٥).

ونظراً لأن القيادات الجامعية أداة التغيير والتطوير بالجامعة، لأنها تعمل على تحقيق الأهداف من خلال إدخال التحسينات الضرورية في التنظيم الإداري، أو سلوك العاملين، أو الوسائل والأساليب القيادية، وبالتالي فالقيادات الجامعية مطالبة بأن تكون قيادات فاعلة تمتلك المهارات التي تجعلها قادرة على أداء دورها القيادي بكفاءة وفاعلية (أهم، ٢٠١٩، ١٧٥). كما تؤكد الاتجاهات العالمية على أهمية قيادة التغيير باعتبارها

نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتحديد أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط؛ وذلك لوضع تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، وكل ذلك سيتم وفق الخطوات التالية:

#### دراسات سابقة.

#### أولاً: الإطار النظري، ويشتمل على:

**المبحث الأول: (قيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية: إطار فكري)،** ويتضمن: عرض وتحليل الإطار الفكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية. (وذلك للإجابة عن السؤال الأول من أسئلة مشكلة البحث).

**المبحث الثاني: (التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية: إطار فلسفي)،** ويتضمن عرض وتحليل للإطار الفلسفي للتحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية. (وذلك للإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة مشكلة البحث).

**ثانياً: الإطار الميداني،** وذلك للوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتحديد أهم معوقات التحول الرقمي بجامعة دمياط. (وذلك للإجابة عن السؤال الثالث والرابع من أسئلة مشكلة البحث).

**ثالثاً: عرض معالم التصور المقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط.** (وذلك للإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة مشكلة البحث).

#### أداة البحث

استخدم البحث الاستبانة كأداة بحثية تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بكلية جامعة دمياط.

٣. الوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط.

٤. تحديد أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط.

#### أهمية البحث

ترجع أهمية البحث للاعتبارات التالية:

١. استجابته لمتطلبات التغيير والتطوير الذي تسعى إليه وزارة التعليم العالي وتوصياتها.

٢. تزامنه مع تغييرات نوعية في داخل النظام التعليمي والتربوي.

٣. يعد هذا البحث مصدراً مهماً لإمداد القيادات الجامعية بتوصيات ومقترحات مبنية على أسس علمية حول تفعيل قيادة التغيير بجامعة دمياط لتلبية متطلبات التحول الرقمي بالجامعة، وتبني كل ما يساعد في رفع كفاءة الأداء الجامعي على ضوء ما يقدمه البحث من نتائج.

٤. قد يسهم هذا البحث في فتح آفاق جديدة للباحثين لإجراء المزيد من الأبحاث حول هذين المتغيرين في علاقاتهم ببعض قضايا السلوك التنظيمي.

٥. تعدد الفئات التي يمكن أن تستفيد من هذا البحث، والتي تتمثل في الآتي:

- القيادات الجامعية بتبصيرهم بمزيد من المعلومات التي تمكنهم من قيادة التغيير نحو التحول الرقمي.
- أعضاء هيئة التدريس، وذلك بتوفير بيئة جامعية محفزة على الأداء بكفاءة وفعالية.

#### منهج البحث

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي في جمع المعلومات وتفسيرها، وقد استخدم في الكشف عن واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة

## حدود البحث

الجامعية، والسعي إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مراعاة فلسفة الجامعة والقيم والقواعد والهياكل التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد.

### دراسات سابقة

وفي سبيل معالجة هذه القضية ومتغيراتها تم رصد بعض الدراسات العربية والأجنبية وتحديد أهدافها ونتائجها للتعرف على الاهتمامات البحثية في هذا المجال، وكانت أبرز الدراسات التي تناولت قيادة التغيير ما يلي:

دراسة التركاوي (٢٠١٣، ٢٩٢) والتي هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة قيادة التغيير كمدخل لتطوير أداء مؤسسات التعليم العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جامعة عمر المختار فرع درنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال دراسة الحالة، وقد كشفت الدراسة أن المستوى العام لممارسة قيادة التغيير في الجامعة محل الدراسة جاء متوسطاً، كما بينت نتائج الدراسة أن مستوى بعدي الاتصال الفعال بالآخرين والتحفيز نحو التغيير كانا متوسطين في حين تبين أن مستوى بعدي بناء فريق إحداث التغيير وإدارة وقت التغيير كانا ضعيفين. وأخيراً أوصت الدراسة بضرورة إعادة النظر في عملية تهيئة قادة جدد قادرين على قيادة عملية التغيير بهدف بناء ثقافة تنظيمية جديدة وبيئة مناسبة تستوعب الأساليب الإدارية الحديثة بحيث تسهل عملية تطوير الأداء بأكثر كفاءة وفاعلية، فقيادة التغيير قضية حتمية تشكل المحور الأساسي لتحقيق الرؤى الاستراتيجية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل ومستمر.

ودراسة العتيبي (٢٠١٥، ٢٥٣ - ٢٥٤) والتي سعت إلى تحديد درجة ممارسة القيادات التربوية لقيادة التغيير في الأبعاد التالية: تطوير رؤية مشتركة، بناء

تمثلت حدود البحث الحالي في:

١. الحدود الموضوعية: تمثلت في تقديم إطار فكري لقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية، وإطار فلسفي للتحويل الرقمي بالمؤسسات الجامعية مع الوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحويل الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتحديد أهم معوقات التحويل الرقمي بجامعة دمياط وصولاً لصياغة تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحويل الرقمي بجامعة دمياط.

٢. الحدود البشرية: تمثلت في عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بكليات جامعة دمياط.

٣. الحدود المكانية: تمثلت في كليات جامعة دمياط.

٤. الحدود الزمنية: طبقت الاستبانة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٠/٢٠٢١.

### مصطلحات البحث

على ضوء التعريفات التي سيرد ذكرها بالإطار النظري فإن البحث توصل إلى المفاهيم الإجرائية التالية:

١. قيادة التغيير تعرف بأنها: تلك الجهود المخططة المنظمة لقيادات الجامعة (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام) ، للانتقال من الممارسات القائمة إلى ممارسات وتطبيقات أخرى أكثر كفاءة في ظل التحويل الرقمي، من خلال التأثير في ثقافة أعضاء هيئة التدريس وأنماط سلوكهم مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، واستيعاب مستجدات العصر ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية والإدارية وغيرها.

٢. التحويل الرقمي يعرف بأنه: العمليات الرقمية اللازمة لتحقيق عملية التغيير في المؤسسات

عن بعد، دعم اقتصاد المعرفة، التعاون الدولي بين الجامعات، تنوع صيغ التعليم الجامعي كالجامة الافتراضية والجامعة المفتوحة، حرية تداول المعلومات، كما أشارت النتائج إلى قلة ممارسة قيادة التغيير في الجامعات العربية، وانتهت الدراسة بوضع آليات مقترحة لدور قيادة التغيير في تطوير الجامعات العربية لمواجهة تحديات العولمة الثقافية.

وسعت دراسة Ozkan, Alev & Ercan, 2015 (29-30) إلى التعرف على قيادة التغيير، وخصائص قادة التغيير والفرق بين قائد التغيير والقائد التحويلي، وأكدت الدراسة على أن قادة التغيير قادرون على الحصول على دعم العاملين للتغيير من خلال بناء رؤية مرتبطة بالتغيير، ومشاركة العاملين في صنع القرار الخاص بالتغيير ومساعدتهم على التعامل مع الصعوبات المتعلقة بالتغيير، كما أن قائد التغيير على عكس القائد التحويلي، يشكل رؤية للتغيير، يحاول إجراء تغيير محدد بدلاً من تغيير عام، ويحفز العاملين على هذا التغيير، ويحاول تقليل عدم اليقين وعدم الراحة أثناء التغيير، ويساعد العاملين في حل مشاكلهم أثناء التغيير، وقيادة التغيير لها بعدين: الترويج للتغيير وشرح سبب التغيير، وتغيير السلوكيات كمحاولات لدفع التغيير إلى الأمام وتعزيز النجاح في عملية التنفيذ.

وهدفت دراسة Savas, Kosker, Demir & Utar, 2015 (9) إلى تحليل تصور المعلمين فيما يتعلق بالعلاقة بين قيادة التغيير والالتزام التنظيمي، بلغت عينة الدراسة ٢٢١ معلماً يعملون في مدارس غازي عنتاب وسانليورفا وماردين خلال العام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥. وتم اختيار العينة من خلال تطبيق طريقة أخذ العينات العنقودية غير المتناسبة. وتشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود علاقة إيجابية بين سلوكيات قيادة التغيير والالتزام التنظيمي، وأنه من الضروري لمديري المدارس الذين يرغبون في زيادة

ثقافة مشتركة، تحفيز العاملين، نمذجة السلوك، هيكلية التغيير، ومعرفة أبرز معوقات قيادة التغيير من وجهة نظر أفراد العينة، والتعرف عما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد الدراسة حول: درجة ممارسة القيادات لقيادة التغيير، ودرجة وجود معوقات قيادة التغيير وفقاً للمتغيرات التالية: نوع الإدارة، المركز الوظيفي، سنوات الخبرة الدورات التدريبية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: إن درجة ممارسة القيادات التربوية في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة عموماً حيث حصل بعد نمذجة السلوك، وبناء ثقافة مشتركة على درجة عالية، بينما حصل بعد هيكلية التغيير، وبعد تحفيز العاملين وبعد تطوير رؤية مشتركة على درجة متوسطة. وكشفت الدراسة عن وجود معوقات تحول دون قيادة التغيير لدي القيادات التربوية وقد حصل معوق وجود قيود على صرف الحوافز والمكافآت لأصحاب الأداء المتميز على الترتيب الأول وبدرجة عالية.

بالإضافة إلى دراسة معوض (٢٠١٥، ١٤٧) والتي استهدفت التعرف على قيادة التغيير في الجامعات العربية وتطويرها بما يتفق مع متطلبات العولمة الثقافية وتوظيف إيجابياتها، والاستفادة من الاتجاهات المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وأوضحت النتائج أهم مخاطر وإيجابيات العولمة الثقافية على الجامعات العربية، ومن المخاطر: ضعف اللغة العربية وإهمالها خاصة في الكليات العملية، انتشار الجامعات الأجنبية في البلاد العربية، هجرة العقول العربية إلى الغرب، التوسع في الابتعاث للخارج، خصخصة التعليم الجامعي، إهمال العلوم الدينية والثقافة الإسلامية في التعليم الجامعي، ومن الإيجابيات: انتشار تكنولوجيا المعلومات، تنمية الكوادر البشرية والتدريب



التغيير، وتحقيق نتائج تعليمية أفضل للطلاب، لذلك تُعد كيفية بناء التطوير المهني للمعلم للوفاء بالسياسة القائمة على النتائج في المدارس تحديًا جديدًا لمديري المدارس. وركزت هذه الدراسة على قيادة التغيير لمديري المدارس كما يراها معلمو المدرسة واستكشاف أي بُعد للتغيير قد يؤثر على التطوير المهني للمعلمين. نجحت هذه الدراسة في دعوة ٤٩٠ معلمًا من ٤١ مدرسة ابتدائية في مدينة تايبيه الجديدة (تايوان) للمشاركة في هذه الدراسة. تم إرجاع ٤٥٣ استبانة صالحة مما يمثل معدل عائد بنسبة ٩٢.٤٪. واستخدمت الدراسة الطريقة التدريجية لتحديد العوامل الرئيسية التي تؤثر على التطوير المهني للمعلمين باستخدام نماذج الانحدار. واقترحت الدراسة أن تشكيل قيادة التغيير للمدير بشكل صحيح يمكن أن يؤدي إلى تعزيز التطوير المهني للمعلمين. علاوة على ذلك، يمكن تطبيق قيادة التغيير على ممارسات أوسع لتحسين أداء المعلمين في بيئات مختلفة.

وأيضًا دراسة العمري (٢٠١٨، ٦٤٠) والتي هدفت إلى تحديد مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوب المسح من خلال الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير جاءت بدرجة متوسطة، وهي مرتبة تنازليًا: الرؤية المستقبلية المشتركة للمدرسة، بناء اتفاق جماعي لأهداف المدرسة، والقُدوة الحسنة، وتشجيع الإبداع والابتكار لدى المعلمين، والثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير، بالإضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدي عينة الدراسة في مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير وفقًا للمرحلة، والخبرة، والتخصص، ومن مقترحات الدراسة العمل على إعداد دورات تدريبية للقادة في مجال

الالتزام التنظيمي للمعلمين إظهار سلوكيات قيادة التغيير في المدارس.

ودراسة القرني (٢٠١٦، ٧٢٥) والتي سعت إلى التعرف على واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: جاء واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بدرجة استجابة عالية، وقد حصل بعد نمذجة السلوك على درجة استجابة عالية جدًا، بينما حصلت بقية الأبعاد على درجة استجابة عالية، وكان ترتيب الأبعاد كما يلي: بعد نمذجة السلوك، بعد بناء وتطوير رؤية مشتركة للتغيير، بعد بناء الثقافة الداعمة للتغيير، بعد التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير، بعد تحقيق مبدأ الشراكة في إحداث التغيير.

كما سعت دراسة (Zel, 2016, 274) إلى التركيز بشكل أساسي على أدوار القائد في عملية التغيير والتوجهات السلوكية التي تؤثر على نجاح جهود التغيير بشكل أكبر في المؤسسات، وفحص الأشياء التي يجب تخطيطها وتنفيذها من قبل القادة وتنسيقها باستخدام نهج قائم على العمليات، وتوصلت الدراسة إلى: تتطلب قيادة التغيير توجيهًا قويًا لعملية التغيير والاقتراب من التغيير كعملية، ومعرفة الإجراءات التي يجب اتخاذها في كل مرحلة حرجة من هذه العملية يساعد في تقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح، كما أن الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسات هي الاتصالات غير الكافية والافتقار إلى القيادة.

وأكدت دراسة (Chang ; Chen & Chou 2017, 140) أن التغيير التربوي أحد المهام الضرورية لتحسين أداء الطلاب في المدارس، وهناك حاجة ملحة إلى قيادة مبتكرة في المدارس لمواكبة

قيادة التغيير وأوصت الدراسة بالعمل على نشر ثقافة التغيير في المدرسة .

ودراسة (Hirlak & Kara,2018 , 263) التي هدفت إلى التعرف على دور القيادة في التغيير التنظيمي، وتحديد العوامل الداخلية والخارجية مثل العوامل التكنولوجية أو الاجتماعية أو الاقتصادية أو العوامل الدافعة لعملية التغيير، وتوصلت الدراسة إلى أن للقيادة دور مهم في إضفاء الطابع المؤسسي على المؤسسات، وإنشاء بيئة يمكن أن يحدث فيها التغيير، كما يؤثر القادة على تصورات ومواقف أعضاء المؤسسة، وتحديد وتشكيل القضايا التي تؤدي إلى الابتكار، وأكدت الدراسة على ضرورة امتلاك القادة رؤية تمكنهم من البدء في التغيير. علاوة على ذلك، يجب أن تكون عمليات اتخاذ القرار والاتصال متبادلة. خلاف ذلك، لن يتم مشاركة الثقافة التي تم إنشاؤها نتيجة للتغيير.

ودراسة القاعود (٢٠٢٠، ٣١١) والتي هدفت إلى التعرف على متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن درجات مستوى متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة كانت بدرجة عالية حيث جاء في المرتبة الأولى متطلبات الموارد البشرية لقيادة التغيير وفي المرتبة الثانية متطلبات الرؤية والأهداف الاستراتيجية، وجاء في المرتبة الثالثة متطلبات مهارات قيادة التغيير بينما جاء نشر ثقافة التغيير في المرتبة الرابعة.

ودراسة عبد النافع وحرا حشة (٢٠٢١ ، ٢٨١) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادته التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي وتم تطوير أداتين للدراسة الأولى استبانة لقياس قيادة التغيير وتضمنت الرؤية المستقبلية العامة المشتركة، وتشجيع الابتكار والإبداع لدي

المعلمات، والقُدوة والأسوة الحسنة، وبناء الثقافة المشتركة الداخلية، وهيكلية التغيير، وتهيئة البيئة المناسبة، والثانية استبانة لقياس النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال، وتكونت العينة من ٣٧٠ معلمة من معلمات رياض الأطفال الخاصة في العاصمة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير جاءت بدرجة مرتفعة من وجهة نظر معلماتهن، وأظهرت النتائج أن مستوى النمو المهني لدى معلمات رياض الأطفال من وجهة نظرهن جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير و مستوى النمو المهني لدى معلماتهن من وجهة نظرهن في محافظة العاصمة عمان، وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة قيادة التغيير لدى مديرات رياض الأطفال وعقد دورات توضيحية بكيفية التمكن من تطبيق قيادة التغيير على أرض الواقع، والعمل على تشجيع التنافسية الإيجابية بين معلمات رياض الأطفال للحث على النمو المهني لديهن وتنظيم ورش عمل لذلك .

ويتضح من عرض الدراسات السابقة التي تناولت قيادة التغيير أهمية قيادة التغيير في تحقيق الالتزام التنظيمي وتحقيق التطوير المهني للعاملين، وتحقيق الرؤى الاستراتيجية نحو المستقبل لإحداث تطور شامل ومستمر، وقد أوصت بعض الدراسات بضرورة تهيئة قادة جدد قادرين على قيادة عملية التغيير، وإعداد دورات تدريبية للقادة في مجال قيادة التغيير، والعمل على نشر ثقافة التغيير في المؤسسات.

### وكانت أبرز الدراسات التي تناولت التحول الرقمي ما يلي:

أكدت دراسة أمين (٢٠١٨) على أن التحول الرقمي في الجامعات أصبح اتجاهًا عصريًا يتوافق وطبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وشرطًا لازمًا لبناء

في ضوء توجهات التحول الرقمي، والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية والوضع الراهن لبيئتها الرقمية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التحليل الرباعي (SWOT Analysis)، ومن الأدوات المستخدمة في الدراسة المقابلات الشخصية والاستبانة. وتوصلت الدراسة إلى وضع استراتيجية مقترحة متضمنة خطة تنفيذية لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية بما يتناسب ومحيطها الثقافي والاجتماعي، خلال أفق زمني تقريبي متوقع مقداره خمس سنوات من العام الجامعي ٢٠٢٠م/٢٠٢١م إلى ٢٠٢٤م/٢٠٢٥م.

ودراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات؛ وذلك من خلال عرض مفهوم الجامعات الذكية وخصائصها ومتطلباتها، ومتطلبات تحقيق مبادرة التحول الرقمي للجامعات المصرية وتحديد متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي لها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية. واستخدمت المنهج الوصفي. والأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٣٧٢) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية تتمثل في رؤية رقمية، وبنية تحتية ذكية، وعناصر بشرية ذكية، وبيئة تعليمية تعليمية ذكية، وإدارة ذكية.

وأيضاً دراسة المطرف (٢٠٢٠) والتي سعت إلى استقصاء مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل

المعرفة في المجتمع. استعانت الدراسة بالمنهج الوصفي. والأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٦٧) عضواً من أعضاء هيئة تدريس ببعض الجامعات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى متطلبات التحول الرقمي في الجامعات المصرية لتحقيق مجتمع المعرفة وهي: المتطلب الأول: وضع استراتيجية للتحول الرقمي، والمتطلب الثاني: نشر ثقافة التحول الرقمي، والمتطلب الثالث: تصميم البرامج التعليمية، المتطلب الرابع: إدارة وتمويل التحول الرقمي، المتطلب الخامس: المتطلبات البشرية، المتطلب السادس: المتطلبات التقنية، المتطلب السابع: المتطلبات الأمنية، المتطلب الثامن: المتطلبات التشريعية.

ودراسة (Kopp, et al., 2019) التي هدفت إلى إثبات مدى صعوبة التحول الرقمي لمؤسسات التعليم الجامعي وأن تطوير الاستراتيجية مهمة ضرورية يجب أن تتولاها إدارة الجامعة بنفسها، وتنفيذ مثل هذه الاستراتيجية يحتاج لعملية تغيير تنظيمية. وتوصلت الدراسة إلى مواجهة الافتراضات الشائعة في مجال الرقمنة بأمثلة للتدابير الداعمة للتحول الرقمي الناجح لمؤسسات التعليم الجامعي. وتتعلق هذه الافتراضات بمجالات التغيير والسرعة والتكنولوجيا والكفاءات والتمويل.

وأيضاً دراسة (Santos, et al., 2019) التي هدفت إلى تحليل وجهة نظر الطلاب حول استخدام تقنيات التواصل مع معلمهم، والتحقيق في الأهداف والوظائف التي يستخدمها الطلاب لفهم توقعاتهم استخدمت الدراسة المنهج الوصفي. والأداة المستخدمة في الدراسة الاستبانة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الطلاب يفضلون التطبيقات التي تسمح بالاتصال ومشاركة التكنولوجيا مع معلمهم.

كما هدفت دراسة أحمد (٢٠٢٠) إلى وضع استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية

متكامل. وتوصلت الدراسة إلى أنه يجب على الجامعة اتخاذ خطوات مهمة نحو تنفيذ التحول الرقمي، مع اليقظة والحذر من آثاره الخفية.

ودراسة (Neborsky, et al., 2020) والتي هدفت إلى تحليل الاتجاهات الرئيسية المتعلقة بالتحول الرقمي في التعليم الجامعي ومن أهم هذه الاتجاهات: استراتيجيات خارج الصندوق، وتقنيات الواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي، وشبكة الإنترنت في التعليم، والتعليم المدمج. واستخدمت الدراسة منهج تحليل المحتوى. وتوصلت الدراسة إلى عدد من الاتجاهات التي تم تحديدها في الأجندة العالمية لتطوير الجامعات والتعليم الجامعي.

وسعت دراسة (Rof, et al., 2020) إلى معرفة تأثير التحول الرقمي على نموذج أعمال التعليم الجامعي، من خلال تحليل حالة الجامعة التقليدية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة. وتوصلت الدراسة إلى فهم مؤسسة التعليم الجامعي للتحول الرقمي، والتوترات الرئيسية الناشئة عن عملية التحول الرقمي لكل بعد من أبعاد نموذج الأعمال، والحلول المتوقعة لحل هذه التوترات.

كما هدفت دراسة Elçiçek & Erdemci, (2021) إلى تحديد كفاءات القرن الحادي والعشرين لطلاب التعليم الجامعي في ضوء التحول الرقمي واستعدادهم للتعلم الإلكتروني وكشف العلاقة بين هذين المتغيرين. اعتمدت منهجية الدراسة على استخدام نماذج المسح الفردية والمرتبطة بعلاقة. وتوصلت الدراسة إلى أن كفاءات طلاب التعليم الجامعي في القرن الحادي والعشرين على مستوى عالٍ، بينما مستوى استعدادهم للتعلم الإلكتروني متوسط. وتم تحديد وجود فروق في درجات المقياس وأبعاده الفرعية حسب العمر والجنس وحالة استخدام الإنترنت، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية وإيجابية وضعيفة بين كفاءات طلاب القرن

الأزمات العالمية والكوارث. واستخدم المنهج الوصفي. كما قام الباحث بتصميم مقياس مدى جاهزية الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة للتحول الرقمي، وبلغت عينة الدراسة (٢٠٠) عضو هيئة تدريس من الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة. ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الخاصة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في الجامعات الخاصة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة.

دراسة موسى ومحمود (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى تحديد قائمة بمعوقات التحول الرقمي المحتملة، وتحليل العلاقات التفاعلية بين هذه المعوقات وترتيبها وفقاً لدرجة تأثيرها وتأثرها بالمعوقات الأخرى في ضوء آراء خبراء تكنولوجيا المعلومات بالجامعات الحكومية المصرية. وتم الاعتماد على منهجية البحوث النوعية لتحديد المعوقات المحتملة. والأداة المستخدمة في الدراسة هي الاستبانة، وبلغت عينة الدراسة (٦٠) اختصاصياً بتكنولوجيا المعلومات في بعض الجامعات الحكومية المصرية. وتوصلت الدراسة إلى أن جميع المعوقات المقترحة يمكن أن تعيق عملية التحول الرقمي بالجامعات المصرية بدرجات متفاوتة.

وهدف دراسة (Grosbeck, et al., 2020) إلى تحديد تأثير التحول الرقمي على غرب جامعة تيميشوارا وأقرب مجتمع أكاديمي لها. واستخدمت الدراسة التحليل الكمي لتجربة الطلاب، ولمعرفة إمكانية الجامعة للتحضير والتحول من أجل اعتماد نهج رقمي

الإحداثيات تطوير أو تحويل في أهداف المؤسسة أو رسالتها أو سياساتها أو استراتيجياتها أو في أي عنصر آخر من عناصر التنظيم، وهو بمعنى آخر تغيير أوضاع التنظيم ليتوافق مع متطلبات وظروف المجتمع والبيئة المحيطة بكل جوانبها (عبدالله، ٢٠١٤، ٢٣).

ويعرف التغيير التنظيمي بأنه: أي عملية تعديل أو تعديل أو إلغاء أو إضافة مخطط لها في بعض أهداف وسياسات المؤسسات، أو قيم واتجاهات الأفراد والجماعات فيها، أو في الإمكانيات والموارد المتاحة لها أو في أساليب وطرق العمل ووسائله، ويستجيب لها المديرون بأشكال وطرق مختلفة بغرض زيادة فاعلية أداء هذه المؤسسات وتحقيق كفاءتها (دوباخ، ٢٠١٧، ٣٧٠-٣٧١).

وأيضاً فالتغيير نشاط حتمي، مستمر، تفاعلي، يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة أو محتملة تواكب أو تؤثر في التغييرات البيئية الداخلية والخارجية الحالية أو المحتملة، وذلك بإحداث تعديلات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المؤسسة وتكون عبر مراحل معينة باستخدام أدوات محددة من قبل أعضاء المؤسسة أو من طرف جهات خارجية متخصصة للانتقال بالمؤسسة من حيث هي الآن في فترة زمنية معينة (الوضع الراهن) إلى حيث ترغب أن تكون خلال المستقبل (الوضع المنشود) من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل (العريفان، ٢٠١٩، ١٧٢).

مما سبق يتضح أن التغيير عملية تتوقع المستقبل، وتسعى لاكتشاف ملامحه والتطورات والفرص والتهديدات التي يمكن أن تظهر في المستقبل، وبالتالي فإن عملية التغيير تحدث لتلبية الأحداث المستقبلية.

وبهدف التغيير إلى ما يلي (عبدالله، ٢٠١٤، ٢٣-٢٤):

١. ملاءمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في

الحادي والعشرين ومستواهم للاستعداد للتعلم الإلكتروني.

ويتضح من عرض الدراسات السابقة التي تناولت التحول الرقمي أهمية التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية حيث أصبح اتجاهًا عصريًا يتوافق وطبيعة العصر ومتطلباته.

ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري من حيث متطلباته وأهدافه وخصائصه وأبعاده، وكذلك تصميم أداة البحث، ويختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في وضع تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط.

**أولاً: الإطار النظري، ويشتمل على:**

**المبحث الأول: (قيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية:**

**إطار فكري)**

لقد أصبحت قيادة التغيير بنجاح من أهم الموضوعات التي تشغل عقلية القيادات الإدارية، حيث يعتمد نجاح المؤسسات على كيفية قدرة القادة على قيادة التغيير، فالقيادة أساس نجاح التغيير، ومن ثم أصبح موضوع قيادة التغيير محور اهتمام الدارسين والباحثين، ويتناول البحث فيما يلي عرضاً لمفهوم التغيير وأهدافه في المؤسسات التعليمية تمهيداً لعرض مفهوم قيادة التغيير.

يعني التغيير التحرك من الوضع الحالي الذي تعيشه المؤسسة إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي تتوقع المستقبل وتعمل على اكتشاف ملامحه والتطورات والفرص والتهديدات التي يمكن أن تظهر في المستقبل، وبالتالي يحدث التغيير لتلبية تلك الأحداث المستقبلية (قاسم وشحاته، ٢٠١٤، ١٠٧). كما أن التغيير هو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي تقوم بها المؤسسة

بالتغيير غير المخطط بسبب ظروف أو أحداث خارجية، ويكون رد فعل تكيفي وعادة ما يكون هذا التغيير ضيق النطاق مقصوراً على الجانب الذي تأثر بتلك الأحداث الخارجية، أما التغيير المخطط فهو فعل وليس رد فعل نابع من المؤسسة ذاتها، وهي صاحبة القرار في إجرائه بهدف تحسين أوضاعها لتصبح أكثر فاعلية ومشاركة في السوق الخارجي، ويكون مركزاً على تحسين الأوضاع الحالية أو القيام بتغييرات جوهرية في مكونات المؤسسة ( عبد الله، ٢٠١٤، ٢٤).

ويقابل التغيير المؤسسي بمقاومة تختلف باختلاف مستوى ونوعية التغيير حيث يتمتع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم أو قد يقوم الأفراد بعدد من السلوكيات التي من شأنها عرقلة عمليات التغيير. وقد تكون المقاومة إيجابية عندما يكون التغيير المقترح غير فعال بمعنى أن القيمة المضافة منه لا تتناسب مع التكاليف أو لا يحقق الأهداف المقترح أن يحققها، وقد تكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على المتعلم وعضو هيئة التدريس والمؤسسة والعاملين كبير مقارنة مع تكاليفها (قاسم وشحاته، ٢٠١٤، ١٣٣-١٣٤).

ولذا تعد عملية التغيير من أصعب العمليات التي تتم داخل الجامعة بسبب قوة المقاومة التي تواجهها، وتحتاج إلى وجود قيادة فاعلة تستطيع قيادة تلك العملية بكل نجاح، ومن ثم يتمثل نجاح التغيير في تحقيق أهدافه بوجود قيادة تغيير تعي أسسه، ومبادئه، وتمتلك التصور الفكري والعلمي اللازمين للتعامل مع عملية التغيير وقيادته داخل المؤسسات الجامعية (عبد المعطي؛ محمد وعبد العزيز، ٢٠١٧، ١٧٩).

#### مفهوم قيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية

تعرف عماد الدين (٢٠٠٤، ٣١) قيادة التغيير بأنها قيادة الجهد المخطط والمنظم للوصول إلى تحقيق

البيئة الخارجية المحيطة بها؛ وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين المؤسسة والظروف البيئية المتغيرة التي تعمل في إطارها.

٢. استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقاً على غيرها من المؤسسات الأخرى وتوفر لها بالتالي مميزات نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

ولعل أكثر القطاعات تأثراً بالتغيير هو قطاع التعليم الذي يعد من أهم القطاعات التي يعتمد عليها المجتمع وينتشر بمخرجاتها ونتائجها، لأنها تقوم بإعداد المواطن الصالح الذي يتطلع إليه المجتمع لسد حاجاته وتلبية متطلباته.

ويذكر العريفان (٢٠١٩، ١٧٢) أن عملية التغيير في المؤسسات التعليمية تهدف إلى ما يلي :

١. زيادة قدرة المؤسسة التعليمية على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة.

٢. زيادة درجة التعاون بين وظائف المؤسسة التعليمية من أجل إنجاز الأهداف.

٣. مساعدة الأعضاء على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير المطلوب.

٤. تشجيع الأعضاء على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضا الوظيفي.

٥. الكشف عن الصراخ وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المؤسسة التعليمية.

٦. بناء جو الثقة والانفتاح بين الأعضاء في المؤسسة التعليمية.

٧. تزويد المؤسسة التعليمية بالمعلومات المساعدة على حل المشكلات التي تواجهها.

ويمكن تصنيف التغيير إلى نوعين: التغيير غير المخطط والتغيير المخطط، وتضطر المؤسسة إلى القيام

، للانتقال من الممارسات القائمة إلى ممارسات وتطبيقات أخرى أكثر كفاءة في ظل التحول الرقمي، من خلال التأثير في ثقافة أعضاء هيئة التدريس وأنماط سلوكهم مع الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، واستيعاب مستجدات العصر ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية والإدارية وغيرها.

#### خصائص قيادة التغيير

إن قيادة التغيير تتصف بجملة من الخصائص التي تميزها، وأهم تلك الخصائص ما أوردها أبو كريم والقطيفان (٢٠٢٠، ١٤٤ - ١٤٥)، عبد النافع وحراشة (٢٠٢١، ٢٨٥ - ٢٨٦)، علي (٢٠١٥، ٩٤ - ٩٥)، وهي:

١. **الاستهدافية:** أي أن التغيير في المؤسسات التعليمية عملية ذكية لا تحدث بشكل ارتجالي عشوائي بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة موافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
٢. **الواقعية:** يجب أن ترتبط قيادة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وتركز على عيوب الواقع وتسعى لتقديم الحلول المناسبة، وأن يتم ذلك في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
٣. **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير، وبين رغبات القوى المختلفة لعملية التغيير واحتياجاتها وتطلعاتها.
٤. **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي أن تمتلك القدرة على الحركة بحرية مناسبة وتمتلك التأثير في الآخرين، وتوجيه قوي الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدفة.

٥. **المشاركة:** تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، وذلك عن طريق المشاركة الواعية للقوى

الأهداف المنشودة للتغيير من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والإمكانات المادية والفنية المتاحة للمؤسسة التعليمية.

ويعرف التركاوي (٢٠١٣، ٢٩٦) قيادة التغيير بأنها القيادة الفعالة التي تؤثر في عمليات التغيير المعقدة في شتى نواحي عمل المؤسسة الجامعية بشكل إيجابي لتطوير وتحسين الأداء بأكثر فعالية.

وتشير العتيبي (٢٠١٥، ٢٥٩) لقيادة التغيير على أنها السلوكيات القيادية التي يمارسها القادة التربويون في إدارة عمليات التغيير وتطبيق برامج التطوير، بهدف الانتقال من الممارسات التطبيقية القائمة إلى ممارسات وتطبيقات أخرى أكثر كفاءة من خلال التأثير في ثقافة الأعضاء وأنماط سلوكهم، وتغيير البيئة التنظيمية للمؤسسة التربوية، وما يتطلبه ذلك من توظيف للمصاف والمهارات اللازمة لقيادة التغيير.

كما تعرفها معوض (٢٠١٥، ١٥٢) بأنها تلك الجهود المنظمة لقيادات الجامعة (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام)، للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المنشود لإحداث التغيير الإيجابي، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية، واستيعاب مستجدات العصر ومواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية والعلمية والإدارية وغيرها.

ويعرفها العمري (٢٠١٨، ٦٥٢) بأنها عملية مخططة داخل المؤسسة الجامعية بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تمت عملية التغيير من أجلها، بحيث تستطيع المؤسسة التكيف مع ما يواجهها من تحديات وعقبات وصولاً إلى تحقيق أهداف التغيير المرجو.

وبناء على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي:

**قيادة التغيير تعرف بأنها تلك الجهود المخططة المنظمة لقيادات الجامعة (عمداء، وكلاء، رؤساء أقسام**

١. تحسين مستوى الأداء للمؤسسة والأعضاء نتيجة التغيير الذي يحدث في التنظيم.

٢. التجديد في الوسائل والمهارات والقدرات للعاملين بالمؤسسة.

٣. تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق التناسب لمكونات نظام المؤسسة مع أهدافها.

٤. اتخاذ القرارات وفق منهجية علمية تعتمد على توفر المعلومات الكافية لاتخاذ القرار وقيادة التغيير.

٥. بناء وتحديث الهياكل التنظيمية.

٦. تطوير النظم والإجراءات والقدرات والمهارات والعناصر البشرية في مختلف مجالات العمل.

كما تتضح أهمية قيادة التغيير في تهيئة مناخ مؤسسي ملائم لعملية التغيير، وتنمية قيم العمل المؤسسي والولاء والانتماء للمؤسسة، وتحديث الهيكل التنظيمي لتلبية متطلبات التغيير، واستخدام بدائل جديدة لحل المشكلات، وبناء قواعد الثقة بين الأعضاء والقيادات وتحويل الأعضاء إلى أعضاء فاعلين في إدارة المؤسسة.

#### خصائص وصفات قائد التغيير التربوي

يتميز قائد التغيير بالقدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير، واستشراف المستقبل، ووضع رؤية واضحة، وتطوير الأعمال والسلوك وبيئة العمل، وتطبيق قيم مهنية مناسبة، والعمل التعاوني، والاتصال الفعال، والإبداع والابتكار (معوض، ٢٠١٥، ١٥٢-١٥٣).

كما أن إدارة العمليات القيادية أثناء التغيير ليست أمرًا يسيرًا، فالقائد بحاجة إلى مهارات إدارية تمكنه من تبني استراتيجيات مختلفة وجديدة وتطبيقها بفاعلية، لذا تتطلب قيادة التغيير في المجال التربوي توافر خصائص عدة لدى القائمين عليها، ومن أبرزها (أهم، ٢٠١٩،

والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

٦. الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

٧. الإصلاح: حتى تنجح قيادة التغيير، يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

٨. القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على قائد التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هي قائمة أو مستخدمة حاليًا، فقيادة التغيير تعمل على الارتقاء والتقدم وإلا فقد المضمون.

٩. القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: فقيادة التغيير لا تتفاعل فقط مع الأحداث ولكن تتوافق وتتكيف معها.

#### أهمية قيادة التغيير

تتبع أهمية قيادة التغيير من خلال الحاجة الفعلية للتغيير بشكل كبير، إذ أن عملية التغيير تتطلب استثمار كبير في الموارد البشرية والموارد المادية، كما أن قيادة التغيير أصبحت ملحة في المؤسسات التربوية، وتزداد الحاجة إليها بمرور الزمن، لذا لا بد من تعديل النظام التعليمي؛ ليتابع التطورات على أسرع وجه لسد الحاجات التربوية في عصر المعلومات (أبو كريم والقطفان، ٢٠٢٠، ١٤٢).

كما تتضح أهمية قيادة التغيير في مؤسسات التعليم الجامعي من الأهداف التي تحققها من تنمية الموارد البشرية، وتطوير الهياكل التنظيمية والإجراءات الإدارية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، وتكمن أهمية قيادة التغيير في النقاط الآتية (الثبتي، ٢٠١٨، ١٦٨):



٥. حسن الفكر التخطيطي واستثمار الوقت بشكل مثمر في عمليات التغيير والتطوير.

٦. تحفيز أعضاء فريق التغيير من خلال مجهوداتهم المشاركة في عملية التغيير.

ومن أهم المعارف والمهارات المطلوبة من قائد التغيير الفعال ما يلي (أبو علامة، ٢٠٢٠، ٢٥٧):

١. يفهم ديناميكية عملية التغيير ويستطيع التعامل معها والعمل بموجبها بكفاءة ونجاح.

٢. يعرف النقاط والعناصر الرئيسية التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار في مواقف التغيير.

٣. يتفهم طبيعة برامج التعلم والعمليات المرتبطة بتصميمها، وتطبيقها، وتقويمها إضافة إلى إدراك أساليب التعزيز المنظم وكيفية استخدامها.

٤. يستطيع التطلع قداماً نحو الأمام والتفكير بالمستقبل، مثلما يستطيع إدراك الحاضر وتفهمه والانطلاق منه للتخطيط المستقبلي.

٥. يمتلك مهارات متنوعة تساعد على الاندماج الفاعل في علاقاته مع الآخرين، ويمتلك حصيلة من مهارات الاتصال الملائمة للمواقف الرسمية وغير الرسمية.

٦. يستطيع بناء مناخ عمل إيجابي مساند وتعزيزه.

٧. لديه أساليب ووسائل التواصل المستمر مع المعارف والخبرات والتجارب الجديدة في مجال تخصصه لإثراء حصيلته منها وجعلها متنامية بصورة مستدامة.

#### مجالات عمل قيادة التغيير

تشمل جهود قيادة التغيير جانبين رئيسيين في المؤسسة التربوية هما: الجانب التنظيمي والجانب الثقافي الانفعالي وذلك على النحو التالي (أحمد؛ أحمد ورجب، ٢٠١٨، ٢٨٢؛ عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣٢):

١٦٩؛ العنبي، ٢٠١٥، ٢٦١؛ عماد الدين، ٢٠٠٤، (٣١):

١. إرادة جادة قادرة على التحول إلى قيادة جادة تسعى لإحداث التغيير من منطلق استيعابها الواعي لمعطيات الحاضر واقتناعها بضرورة التغيير.

٢. امتلاك القدرة على المبادرة والإبداع والابتكار لإحداث التغيير والتطوير في عناصر المؤسسة التعليمية وفعاليتها كافة من حيث: بنيتها، وأساليب قيادتها، وطرائق عملها، وأنماط السلوك الإداري السائد فيها.

٣. القدرة على توفير المناخ الملائم للتغيير ووضع استراتيجيات فاعلة لإحداثه، وتطبيقها ومتابعة تنفيذها من خلال الاستفادة الفضلى من الموارد البشرية والمادية والفنية المتاحة، بهدف الارتقاء بالأداء المؤسسي وصولاً إلى تحقيق الغايات المرجوة.

٤. الارتقاء بقدرات المؤسسة وأدائها لتكون قادرة على مواجهة المستجدات المتلاحقة واستيعاب متطلباتها والتعامل معها بإيجابية.

#### مهارات قيادة التغيير

يجب أن تتوفر لدى قائد التغيير العديد من المهارات التي يستطيع من خلالها قيادة عملية التغيير بكل كفاءة وفعالية، ومن تلك المهارات ما يأتي (التركاوي، ٢٠١٣، ٢٩٩ - ٣٠٠):

١. امتلاك حصيلة عالية من مهارات الاتصال.

٢. القدرة على تهيئة المناخ التنظيمي الإيجابي الذي يسهل عملية التغيير.

٣. مواجهة حالات الفشل والإحباط التي تعترض مسار التغيير بكل إرادة وعزيمة.

٤. القدرة على الاندماج الفاعل في علاقته مع الآخرين.

الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين الأعضاء بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

٣. **التغيير التكنولوجي:** تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، وقد توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل إلكترونية، القيام بالتجارة الإلكترونية، وتقديم برامج التدريب والتعليم.

٤. **التغيير الإنساني:** يعني التغيير الإنساني بتغيير الأفراد القائمين بالعمل وبأخذ شكلين:

- تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
- التغيير النوعي للأفراد وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

#### **مراحل التغيير في بيئة الجامعة ودور قائد التغيير فيها:**

لقد أصبح التغيير من الأمور الملحة سواء على المستوى المحلي أو الدولي، لذا فإن القادة عليهم أن يوجهون ويدعمون ويشجعون التغيير ويتكيفون معه، وذلك يمثل جزءاً كبيراً من دورهم القيادي. وقد تمثل جميع أنواع التغيير تحدياً كبيراً لكل من القادة والتابعين لهم، بالنسبة للقادة تمثل التحديات إجراء وصنع

١. الجهود الرامية إلى إعادة بناء وهيكلة التنظيم المؤسسي، وتتضمن إحداث التغييرات في البناء الرسمي للمؤسسة والتي تتضمن تأثيراً غير مباشر على التحسين والتطوير في العملية التعليمية التعلمية.

٢. الجهود الرامية إلى إعادة بناء النسق الثقافي في المؤسسة التعليمية، وتتضمن إحداث التغييرات في الأنظمة المتصلة بالنماذج، والقيم، والدوافع، والمهارات، والعلاقات التنظيمية، مما يؤدي إلى تعزيز أساليب ووسائل جديدة للعمل الجماعي التعاوني ينعكس أثرها مباشرة في إحداث فرق ملموس في عمليتي التعليم والتعلم داخل المؤسسة.

إن جهود إعادة بناء النسق الثقافي باعتبارها تستند إلى العلاقات بشكل رئيس، فإنها تتطلب تدخلاً مباشراً لتعزيز الجانب الانفعالي سواء من القائد أو العاملين معه أو المعنيين بالعملية التربوية كافة، وتسهم هذه الجهود في زيادة المرونة ودرجة التكيف لدى الأفراد والجماعات نحو التغيير، وتساعد العاملين على مواصلة جهودهم التطويرية بالرغم من الصعوبات التي قد يواجهونها أثناء التطبيق (أحمد؛ أحمد ورجب، ٢٠١٨، ٢٨٢؛ عماد الدين، ٢٠٠٤، ٣٢). كما يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي تصنف إلى أربعة مجالات (الباتل، ٢٠١٦، ٥٠٠ - ٥٠١):

١. **التغيير الاستراتيجي:** يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المؤسسة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، استراتيجيات الإدارة الفرعية، والاستراتيجيات الوظيفية، أي أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المؤسسة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد وأيضاً تغيير الأهداف المقررة.

٢. **التغيير الهيكلي:** يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وأيضاً هياكل الإدارات

١٨٩ - ١٩٠؛ سليم، ٢٠١٩، ١١٤، عبد العليم  
والشريف، ٢٠١٠، ٣١٦ - ٣١٧؛ عبد الله، ٢٠١٤، ٨٣  
- (٨٤):

**أولاً: مرحلة التهيئة للتغيير (إذابة الجليد):** يتم في هذه المرحلة التخلص من الأفكار والاتجاهات والقيم والممارسات والعادات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المؤسسة في الوقت الحالي، ومن ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لتحفيز الأفراد لعمل شيء ما، وتنمي لديهم الشعور بأهمية استبدال القديم من الأفكار والاتجاهات والقيم والسلوكيات بالجديد منها لمواكبة متطلبات التغيير.

**ثانياً: مرحلة إجراء التغيير:** ويتم فيها التركيز على إكساب الأفراد الأفكار والمهارات وأساليب عمل جديدة وإتاحة الفرصة لهم لاختيار البدائل الجديدة من خلال ما تقدمه الإدارة لهم من معلومات ومعارف وأساليب عمل جديدة لتمكين الأفراد من تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم والرغبة في رفع مستوى أدائهم، وتتطلب هذه المرحلة العمل والتعامل بحذر والتدرج وعدم التسرع في إجراء التغيير حتى تقلل من المقاومة الشديدة للتغيير.

**ثالثاً: مرحلة التثبيت والاستقرار (إعادة التجميد):** ويتم في هذه المرحلة التأكيد على ما تم إكسابه للأفراد من معارف ومهارات واتجاهات جديدة وأنماط سلوك مرغوبة في مرحلة التغيير لتثبيت التغيير واستقراره، وتتطلب هذه المرحلة إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية وشعورهم بأهميتهم ووجودهم وقيمتهم حتى يستمروا ويواصلوا ويحافظوا على ما تم من إنجازات خاصة بعملة التغيير.

وبالتالي فالتغيير يحتاج إلى تهيئة الأفراد لقبوله والتخلص من الأفكار والاتجاهات والقيم والممارسات

التغييرات المطلوبة عملياً، وبالنسبة للتابعين فإن التحدي يتمثل في تفاعلهم مع التغيير وقدرتهم على التكيف معه خاصة التغييرات غير المرغوبة لهم أو التي تخرج عن نطاق سيطرتهم حيث إن هذه التغييرات تحتاج منهم القيام بأنشطة جديدة وسلوكيات وتفكير جديد وأيضاً القيام بمهام صعبة ومعقدة عن المهام التقليدية التي كانوا يقومون بها قبل التغيير. وفي سبيل اندماج الأعضاء مع التغيير يستخدم القيادات الجامعية نماذج ومناهج متعددة حتى لو كانت من العلوم الاجتماعية الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس وغيرهما، وبالرغم من اختلاف الطرق والنماذج التي تم استخدامها إلا أنها في الغالب تركز على المراحل الآتية (معوض، ٢٠١٥، ١٦٥-١٦٦):

١. تحديد الحاجة إلى التغيير.
٢. تشخيص الحالة الراهنة للمؤسسة.
٣. تحديد الرؤية المستقبلية المرغوبة للمؤسسة.
٤. تحديد الفجوة بين الحالة الراهنة والرؤية المستقبلية.
٥. تحديد الطاقات المطلوبة للتغيير شاملة المعوقات المتوقعة وكيفية التغلب عليها.
٦. وضع خطة عمل للتصرفات والسلوكيات المطلوبة لسد هذه الفجوة.
٧. تنفيذ الممارسات والأفعال المطلوبة.
٨. إدارة عملية التحول من القديم إلى الحديث.
٩. استمرار دعم التغيير في مختلف الاتجاهات المحددة ثم تقييم مدى نجاح برنامج أو عملية التغيير.

وتتفق معظم الدراسات التي تناولت مراحل عملية التغيير على أن نموذج كيرت لوين (Kurt Lewin) يعد من أشهر النماذج التي حاولت توضيح الكيفية التي يحدث بها التغيير من خلال الاستراتيجية التي قدمها لتنفيذ التغيير المخطط وفق ثلاث مراحل (الزامل، ٢٠١٨،

والعادات والسلوكيات المعوقة لعملية التغيير، وتوفير مناخ محفز للأفراد يساعد على إكسابهم الأفكار والمهارات وأساليب عمل جديدة تمكنهم من تعديل سلوكهم وتطوير مهاراتهم ثم إعطاء الفرصة الكاملة لهم لإظهار ممارساتهم السلوكية الجديدة، وتعزيز السلوكيات الإيجابية.

### استراتيجيات قيادة التغيير

هناك أربع استراتيجيات أساسية لقيادة التغيير، يمكن استخدام إحداها أو بعضها أو كلها معاً حسب طبيعة التغيير المأمول، ومع ذلك فإن مجهودات التغيير الناجح لا تعتمد على استراتيجية واحدة فقط بل هي التي تقوم بالدمج الذكي والفعال بين أكثر من استراتيجية واستخدام المبادئ المفيدة في كل منها وذلك حسب متطلبات الموقف أو المشكلة محل التغيير، وتتمثل فيما يأتي (عبد الله، ٢٠١٤، ١٠٩ - ١١١):

١. **الاستراتيجية الإمبريقية- العقلانية:** تقوم هذه الاستراتيجية على أساس افتراض أن الأفراد عقلانيون ومنطقيون ويميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء اهتماماتهم ومصالحهم الذاتية، ومن ثم يجب توضيح هذه الاهتمامات والمصالح وإبرازها لهم وشرح كيف أن التغيير سوف يحقق لهم ما يريدون ويعزز ما يعملون، ويعتمد التغيير في ضوء هذه الاستراتيجية على كل من التواصل ونقل المعلومات واستخدام الحوافز.

٢. **الاستراتيجية المعيارية- إعادة التعليم:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد مخلوقات اجتماعية يميلون إلى التصرف والسلوك في ضوء القيم والمعايير الاجتماعية السائدة في المجتمع، ومن ثم يعتمد التغيير على إعادة تحديد أو تشكيل أو تفسير القيم والمعايير القائمة بالفعل، ثم دفع الأفراد إلى مزيد من الالتزام بها في مضمونها الجديد.

٣. **استراتيجية القوة- الإيجار:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد بطبعهم يميلون إلى الإذعان والمسايرة ويفعلون عادة ما يطلب منهم أو يمكنهم فعل ما يؤمرون به، ويعتمد التغيير هنا على ممارسة السلطة والنفوذ وتطبيق القانون واتخاذ القرارات وتنفيذ الأوامر، وإلا تعرض العاملون للجزاء والعقاب.

٤. **الاستراتيجية البيئية- التكيفية:** تفترض هذه الاستراتيجية أن الأفراد يقومون بتعديل سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم في ضوء حسابات المكسب والخسارة وذلك لكي يتوافقون مع ما يواجهونه من ظروف بيئية أو ملابسات جديدة حتى لا يخسرون مادياً أو معنوياً ولكي لا يتعرضوا للضغوط النفسية ويصلوا إلى الاحتراق النفسي، وبالتالي يعتمد التغيير على بناء تنظيم جديد ثم مساعدة الأفراد على تبنيه تدريجياً والالتزام به والتكيف معه وترك التنظيم القديم الذي كان سائداً. وبالتالي لابد أن يسعى القانمون على التغيير إلى استخدام عدد من الاستراتيجيات الفعالة لمواجهة مقاومة التغيير، ومن تلك الاستراتيجيات ما يأتي (قاسم وشحاته، ٢٠١٤، ١٣٧ - ١٣٨):

١. **استراتيجية التسويق للتغيير:** لابد أن تبدأ المؤسسة في تسويق إجراءات التغيير التي هي بصدها لدى الأعضاء العاملين بها، وهذا التسويق يعني نشر ثقافة التغيير وأهدافه ومتطلباته لدى العاملين والمستفيدين.

٢. **استراتيجية المواجهة:** من خلال تعرف أسباب المقاومة واقتراح حلول فاعلة لمعالجتها.

٣. **استراتيجية المشاركة بدلاً من الإقصاء:** الحرص على إتاحة فرصة المشاركة من قبل العاملين في عمليات الإعداد والتنفيذ والمتابعة.

رؤية مستقبلية واضحة عن طبيعة التغيير ويعمل على إيصالها للآخرين بشكل سهل وملائم.

٢. **بناء فريق التغيير:** يعكس هذا البعد مدى اختيار أعضاء فريق التغيير من قبل قائد التغيير لتحقيق التماسك بين أعضاء الفريق، وتنمية العمل بروح الفرد الواحد لدى جميع الأعضاء وإحساسهم بالمسؤولية الكاملة تجاه عملية التغيير المنشود.

٣. **التحفيز نحو التغيير:** يتضمن هذا البعد سلوك قائد التغيير تجاه التفكير العملي الجاد، وتنمية روح التنافس الإيجابي، حيث يمكن أن يستخدم المستويات العليا للتأثير في الأفراد القائمين بعملية التغيير أو المستهدفين به بهدف رفع درجة تقبلهم للتغيير.

٤. **إدارة وقت التغيير:** تسعى المؤسسات بجدية إلى القيام بتغييرات في استراتيجياتها وهيكلها من وقت إلى آخر، فمهام ومسؤوليات قائد التغيير لا يمكنه أن ينجزها إلا بتنظيم وقته وإدارته بشكل فعال.

وقد تناولت العتيبي (٢٠١٥، ٢٥٩) أبعاد قيادة التغيير من خلال ما يأتي:

١. **تطوير رؤية مشتركة:** ويقصد به قدرة القائد على تصور رؤية مستقبلية واضحة لإدارته وإيصالها للعاملين بحيث يكون لديهم الحماس للتغيير والتطوير.

٢. **بناء ثقافة مشتركة:** ويقصد بها قدرة القائد على تشكيل ثقافة تنظيمية تدعم التغيير من خلال تعزيز القيم الإيجابية والتخلص من القيم والعادات السلبية.

٣. **تحفيز العاملين:** ويقصد به درجة اهتمام القائد بالعاملين وتقدير جهودهم ومنحهم الثقة، وتشجيعهم على المشاركة في إحداث التغيير.

٤. **استراتيجية التمكين:** على أن تتاح لجميع العاملين لتنمية جدارات العمل لديهم من خلال إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة الجديدة لأداء مهامهم في ظل التغيير المقترح.

٥. **استراتيجية رأس المال الاجتماعي:** والتي تحرص على بناء العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين الأفراد من خلال استخدام آليات بناء العلاقات وتفعيل جدارة العمل الفريقي، هذا إلى جانب بناء الثقة بين العاملين والقيادات وتنمية القيم المؤسسية مثل الولاء للمؤسسة.

٦. **استراتيجية الدعم المؤسسي:** وتعني إتاحة جميع مصادر وصور الدعم الاجتماعي والتقني والفني للعاملين لأداء مهامهم المتنوعة والجديدة في ظل التغيير.

٧. **استراتيجية التفاوض دون الإجماع:** وتعني ضرورة الحوار والنقاش مع العاملين والمستفيدين من أجل التوصل إلى حلول متوافق عليها دون التثبيت برأي أو إجراءات ينتج عنها عرقلة العمل.

مما سبق ينبغي على قائد التغيير الوعي بتلك الاستراتيجيات وتطبيقها حسب طبيعة الموقف المؤسسي وذلك لتحقيق أهداف التغيير المرغوبة ومواجهة مقاومي التغيير.

### أبعاد قيادة التغيير

هناك عدة أبعاد لقيادة التغيير والتي يمكن العمل من خلالها في البيئة التعليمية بقصد إحداث نقلة نوعية في القيادة السائدة في المؤسسات التعليمية، وهي كالاتي (التركاوي، ٢٠١٣، ٣٠٠):

١. **الاتصال الفعال بالآخرين:** يعتمد هذا البعد على دور قائد التغيير ومدى قدرته في التأثير على الأفراد القائمين بالتغيير أو المستهدفين به، وأن تكون لديه

٥. **مراجعة الحاجات والفروق الفردية للعاملين في المؤسسة، والاستجابة للفروق الفردية بينهم وبخاصة ما يتعلق بالحاجة للنمو والتطوير المهني، والسعي للارتقاء بقدراتهم وتجديد كفاياتهم.**

٦. **التحفيز الذهني أو الاستثارة الفكرية: ويشير هذا البعد إلى أي درجة يحفز قائد التغيير العاملين على التفكير في أساليب واستراتيجيات جديدة للتعليم، وحفزهم لدعم آرائهم ومقترحاتهم بمبررات وجيهة ومنطقية، والعمل على تطوير قدراتهم وكفاياتهم الخاصة، والسعي لتوفير الدعم لمبادراتهم الإبداعية والتجديدية الهادفة لتطوير المؤسسة بفعاليتها المختلفة.**

٧. **توقع مستويات أداء عليا من العاملين: يظهر هذا البعد السلوك القيادي المرتبط بتوقعات القائد لدرجة التميز والأداء النوعي العالي الجودة من قبل العاملين في المؤسسة وتتضمن هذه التوقعات عناصر التحفيز والتحدي للعاملين لإنجاز الأهداف المتفق عليها.**

٨. **هيكلية التغيير: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تهيئة البنية التحتية المناسبة لدعم المبادرات التجديدية والتطويرية، وتحسين بيئة العمل وظروفه بما يتيح فرصاً حقيقية لأعضاء المؤسسة للمساهمة في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بقضاياهم وتؤثر عليهم، إضافة إلى حل المشكلات بصورة جماعية.**

مما سبق يتضح وجود شبه اتفاق بين الأدبيات حول أبعاد قيادة التغيير، وسوف يركز البحث الحالي على الأبعاد التالية لقيادة التغيير، وهي:

- بناء رؤية مشتركة للتغيير وتطويرها.
- بناء الثقافة الداعمة للتغيير.
- تحقيق الشراكة في إحداث التغيير.

٤. **نمذجة السلوك: أي أن يكون سلوك القائد وممارسته تعزيراً للقيم السامية التي يتبناها بحيث يكون نموذجاً يحتذى به.**

٥. **هيكلية التغيير: أي الممارسات القيادية التي تهدف إلى تهيئة الأبنية التنظيمية من خلال تطوير وإصلاح الأنظمة بما يتفق مع متطلبات التغيير.**

**كما أوضح القرني (٢٠١٦، ٧٤٨ - ٧٤٩)، عماد الدين (٢٠٠٤، ٣٢ - ٣٤) مجموعة من الأبعاد التي يمكن من خلالها ممارسة القادة لعمليات التغيير، وهي كالاتي:**

١. **تطوير رؤية عامة مشتركة للمؤسسة: يتضمن هذا البعد السلوكيات القيادية الهادفة إلى البحث عن رؤية مستقبلية للمؤسسة، وأن يعمل القائد على بث هذه الرؤية ونشرها بين العاملين.**

٢. **بناء اتفاق إجمالي بخصوص أهداف المؤسسة: يتضمن هذا البعد السلوكيات والممارسات القيادية الهادفة إلى تشجيع التعاون بين العاملين في المؤسسة، وجعلهم يعملون معاً لصياغة أهداف مشتركة واضحة وقابلة للتحقيق.**

٣. **بناء ثقافة مشتركة داخل المؤسسة: تتضمن الثقافة المؤسسية المشتركة، مجموعة من القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمسلّمات التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، التي تدعم المبادرات والتوجهات التطويرية وتعزيز المشاريع والتجديدات التربوية.**

٤. **نمذجة السلوك: يشمل هذا البعد سلوك القائد القدوة الحسنة الذي يعكس القيم التي يتبناها القائد ويناصرهما، ويعزز مثل هذا السلوك إيمان الأفراد بطاقتهم وإحساسهم بقدرتهم على إحداث التأثير والتغيير.**

٤. معوقات فنية: وتتعلق بالتقنية المستخدمة

والإمكانات والموارد المتاحة.

٥. معوقات اقتصادية: تتعلق بطريقة توزيع الموارد،

وما يرتبط بنقص مخصصات برامج التغيير والتطوير.

أما بخصوص معوقات التغيير على مستوى الأفراد،

فتمثل في الآتي (الشقرفي، ٢٠١٦، ٤٤٧ - ٤٤٨؛ كمال، ٢٠١٧، ١١٦ - ١١٩):

- الخوف من الفشل.
- قلة فهم وإدراك الحاجة للتغيير والتجديد والرغبة في الاستقرار.
- الرغبة في المحافظة على الروابط الاجتماعية الموجودة.
- النظر إلى التغيير باعتباره مصدرًا لتهديد السلطة.
- الخوف منه كحدث صراع مع البيئة.
- قلة استيعاب بعض القيادات الإدارية لمتطلبات التغيير.
- انتشار بعض أنماط السلوك التي تعوق مسارات التغيير والتطوير.
- القصور في فهم التغيير المطلوب، وضعف الثقة فيه.
- نقص المرونة الضرورية للتكيف مع التغيير.
- الرضا المبالغ فيه عن الوضع الحالي للمؤسسة التعليمية.
- غياب التحالف القوي بين الأفراد والإدارة.
- وجود مجموعة من العقبات الإدارية ومنها البيروقراطية.
- قلة تحقيق نجاحات ونواتج ملموسة على المدى القصير.

• التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير.

• نمذجة السلوك.

### معوقات قيادة التغيير بمؤسسات التعليم الجامعي

على الرغم من الإقرار بأن القيادة تمثل العامل الجوهري في نجاح التغيير، إلا أن القيادة لا يمكن أن تعمل بمعزل عن العاملين، فهي بحاجة ماسة إلى مساندتهم لعملية التغيير، ويميل الأفراد بطبيعتهم إلى مقاومة التغيير، وهناك مجموعة من المعوقات التي تواجه القيادات عندما تطبق التغيير بالمؤسسات، وأهمها ما يأتي (عبد المعطي، محمد وعبد العزيز، ٢٠١٧، ١٨٢ - ١٨٣؛ كمال، ٢٠١٧، ١١٧):

١. معوقات سلوكية: وتتعلق بمدى قبول العاملين

للتغيير الجديد ودرجة مقاومتهم له، وتتمثل أهم تلك المعوقات في: فقدان الرغبة في التغيير والتجديد، فقدان الثقة فيمن سيقومون بالتغيير، والحذر من التعامل مع الأمور مجهولة النتائج.

٢. معوقات اجتماعية: وتتعلق بالبيئة الثقافية

والحضارية، والعلاقات السائدة بين أفراد المجتمع، وأهمها: خوف العاملين من ضعف القدرة على التكيف مع متطلبات التغيير، وسوء علاقات العاملين مع القائمين بتنفيذ التغيير، والإحباط واليأس لدى العاملين نتيجة تجارب فشل سابقة للتغيير.

٣. معوقات تنظيمية: وترتبط بالهيكل التنظيمية من

حيث التضخم، وسوء وسائل الاتصال، والإجراءات الرقابية، وتقدم السياسات الإدارية، ونظم الحوافز، وأهمها: ندرة الحوافز والمكافآت لتشجيع العاملين للانخراط في عمليات التغيير، ونقص الصلاحيات الممنوحة لإدارة المؤسسة للقيام بالتغيير المناسب، وزيادة الجانب الروتيني على الجانب الابتكاري والإبداعي بالعمل.

### المحور الثاني: (التحول الرقمي: إطار فلسفي)

إن مفهوم التحول من الفصول الدراسية التقليدية بما في ذلك من مقاعد ودفاتر وأقلام وسبورات إلى منتدى عبر الإنترنت يشمل أجهزة كمبيوتر وبرامج وإنترنت، قد يثير المخاوف للعديد من الأساتذة الذين اعتادوا على التفاعل وجهاً لوجه في الفصول الدراسية التقليدية. ومن الملاحظ أنه في السنوات العشر الماضية، أصبح التعليم عبر الإنترنت شائعاً للغاية، حيث ظهرت الجامعات عبر الإنترنت وداخل الحرم الجامعي والتي تقدم تدريبات ودرجات علمية عبر الإنترنت. وجدير بالذكر أن التعليم عبر الإنترنت هو الخيار الوحيد للعديد من الطلاب الذين يجدون صعوبة في الحضور إلى الحرم الجامعي بسبب العمل، والمسئوليات الأسرية، والمشكلات الصحية، والقيود الزمنية؛ لذلك فإن أي استخدام لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في بيئات التعلم يمكن أن يعمل على دعم الجوانب المختلفة لبناء المعرفة، وكلما زاد عدد الطلاب الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عملية التعلم، كلما أصبح تأثير ذلك أكثر وضوحاً، كما أن متطلبات العصر الحالي تعتمد على كفاءة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في شتى المجالات خاصة في المؤسسات الجامعية (Torres-Ruiz and Moreno-Ibarra, 2019, 139).

### مفهوم التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي على أنه عملية تستجيب فيها المؤسسات للتغيرات التي تحدث في بيئتها باستخدام التقنيات الرقمية، ولكي تنجح هذه العملية وتؤدي إلى نتائج إيجابية، يجب على المؤسسات مراعاة عدد من العوامل التي يمكن أن تعيق تنفيذ هذا التحول، وهو أيضاً عملية تهدف إلى تحسين كيان المؤسسة عن طريق إحداث تغييرات مهمة في خصائصها من خلال

- خوف العاملين من الخسارة المادية أو المعنوية.
- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول.
- ضعف القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
- جمود الإدارة ومركزية السلطة فيها.
- ضعف المصادر المالية.
- ضعف أساليب القياس التعليمية.

### متطلبات قيادة التغيير

يشير القرني (٢٠١٦، ٧٤٧) إلى مجموعة من المتطلبات لقيادة التغيير، وهي كالآتي:

١. اقتناع قائد التغيير والتطوير في المؤسسة بعملية التغيير والتطوير الهادف بحيث يكون قائداً للتغيير وموجهاً له لكي يهيئ أبواب الابتكار ويكافئ عليها.
٢. إقناع القائد للعاملين في المؤسسة بأهمية التغيير الإيجابي وضرورته لمواكبة متطلبات الانفجار المعرفي والتكنولوجي، وبث روح الرغبة والتجديد والإبداع في فريق التغيير.
٣. إشراك الأفراد في عملية التغيير وكل من له علاقة بالتغيير؛ لتحقيق أهداف عملية التغيير.
٤. اعتماد التغيير والتطوير المخطط له في قيادة المؤسسة؛ لمواجهة التحديات المعاصرة لأن التغيير الحقيقي في العمل الإداري يهدف إلى تطوير وتحسين فاعلية وكفاءة عمل قيادة المؤسسة عن طريق مساعدتها في اختيار أفضل الطرق لحل المشكلات وتذليل العقبات والصعوبات.
٥. استخدام أفضل الأساليب والطرق بصورة أكثر فاعلية لإحداث التغيير والتطوير المنشود من أجل تحقيق الأهداف المنشودة من خلال الاستثمار الأفضل لكافة الموارد البشرية والمادية المتاحة في المؤسسة.



١- **المحتوى الذكي:** يمكن تحقيق التحول الرقمي من خلال الكتب الإلكترونية، ومنصات التعلم الجديدة، والمحتوى الافتراضي مثل محاضرات الفيديو والمؤتمرات، والمناهج الإلكترونية والمعلومات التعليمية الموزعة عبر الأجهزة.

٢- **التعلم المميز والمخصص:** يمكن تحقيق التحول الرقمي من خلال الدروس الخصوصية الإلكترونية المخصصة لأنماط التعلم والاحتياجات الخاصة للطالب، حيث تم تصميم المناهج التقليدية لتناسب أكبر عدد ممكن من الطلاب، كما يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي كمثال لتوفير الاختبارات والتغذية الراجعة للطلاب ومنحهم التحديات لكي يكونوا على استعداد لها، وتحديد الثغرات في اكتساب المعرفة وإعادة توجيههم إلى موضوعات جديدة.

٣- **التعلم العالمي وعن بعد:** يمكن للتحول الرقمي أن يسهل التعلم من أي مكان وفي أي وقت، وعلاوة على ذلك، يمكن استخدامه لدعم الطلاب لحل الواجبات المنزلية وإعداد الاختبار عن بعد من خلال برامج التدريس والدراسة المتقدمة.

٤- **الكفاءات الإدارية:** يمكن للتحول الرقمي أن يدعم التعليم الجامعي للتحول من التساؤل عن المستقبل إلى التنبؤ به وتشكيله، واتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة، واتخاذ إجراءات بناء على تلك المعلومات. كما يمكن أن يدعم التحول الرقمي الجامعات في استخدام البيانات التقليدية وغير التقليدية، والبيانات الداخلية والخارجية لاكتشاف الأنماط الكامنة وراء الأداء في المجالات المختلفة. بالإضافة إلى أن التحول الرقمي يمكن أن يساعد مؤسسات التعليم الجامعي على معرفة ما يحدث (التحليلات الوصفية)، وما الذي قد يحدث في المستقبل (التحليلات التنبؤية)، ودراسة الاتجاهات

مجموعات من المعلومات والحوسبة والاتصالات وتقنيات الاتصال (Laterza, et al., 2020, 230).

ويعرف أيضاً بأنه عملية تتطلب التطور في الطريقة التي يتم التدريس بها، والتكيف مع احتياجات الطالب الجديدة للتعلم والتي تسمح بالعمل التعاوني حيث جعلت التطورات التكنولوجية التدريس مختلطاً، بحيث يجمع بين المجالات التقليدية والافتراضية، والروابط عبر الإنترنت وغير المتصلة بالإنترنت -Abad (Segura et al., 2020, 5). كما يعرف التحول الرقمي في التعليم الجامعي بأنه مجموع العمليات الرقمية اللازمة لتحقيق عملية التغيير التي تمكن مؤسسات التعليم الجامعي من الاستفادة بنجاح من استخدام التقنيات الرقمية (Kopp, et al., 2019, 1449).

ويقصد به أيضاً إحداث تغييرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بحيث تتضمن فلسفة الجامعة والقيم، والهيكل التنظيمية، والقواعد التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد، بما يتفق وطبيعة تكنولوجيا المعلومات بالإضافة إلى تغيير الافتراضات التنظيمية حول الوظائف الجامعية (أحمد، ٢٠٢٠، ٤٢٣).

وبناء على ما سبق يمكن للبحث الحالي التوصل للتعريف الإجرائي التالي:

**التحول الرقمي يعرف بأنه:** العمليات الرقمية اللازمة لتحقيق عملية التغيير في المؤسسات الجامعية، والسعي إلى تحسين بيئة العمل الجامعي من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع مراعاة فلسفة الجامعة والقيم والقواعد والهيكل التنظيمية التي تشكل سلوك الأفراد.

ويمكن أن يغير التحول الرقمي التعليم في المستقبل من خلال أربع طرق، وهي كالتالي (Marks, et al., 2020, 507):

باستخدام إحدى الطرق التالية (Matkovic, et al.,2018, 9469)

• **الطريقة الأولى:** تحويل الخدمة أولاً، وتقوم على تغيير وإعادة تعريف الخدمات، وتركز هذه الطريقة على إنشاء منتجات تعليمية جديدة للتحويل من الحاضر إلى الرقمية.

• **الطريقة الثانية:** العملية الأولى للتحويل وتهدف إلى تطوير الجديد وتعديل العمليات الرقمية الحالية (الأنشطة والعمليات) كقاعدة لإعادة تعريف خدمات التعليم الجامعي.

• **الطريقة الثالثة:** مجموعة تشغيل الخدمة، تدمج كلاً من الطريقتين السابقتين من خلال العلاقات المنهجية.

وتشمل الأهداف الأساسية للتحويل الرقمي في التعليم الجامعي ما يلي (المطرف، ٢٠٢٠، ١٦٥) :

١- تعزيز تجارب الطلاب: يركز على تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج ومعدلات نجاح الدورات، وغيرها من المؤشرات التي تثبت النجاح بشكل عام.

٢- زيادة وتحسين التنافسية: يركز هذا الهدف على تمييز جامعة عن جامعة منافسة باستخدام الأساليب والطرق الرقمية.

٣- بناء ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات: ويشمل تبني عقلية الرقمية في جميع مناطق الحرم الجامعي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادات والموظفين الآخرين.

٤- تحسين الموارد: يغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام الكهرباء.

والأسباب والتنبؤات المحتملة واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات.

ويتم في التعليم الجامعي تدريس المقررات التقليدية من قبل أساتذة متخصصين في المجال، ولديهم معرفة أساسية واكتسبوا خبرة عملية من البحث والخبرة على مر السنين. وبالتالي نقل المعرفة من الأساتذة إلى الطلاب عملية ثابتة. ولكن عند التحدث عن التقنيات الحديثة وتطور الابتكار، فتواجه الجامعات التحدي الرقمي. وللانتقال من التعليم التقليدي إلى التعليم المبتكر يوجد طرق مختلفة مثل: توجيه الأقران، والمجتمع الاجتماعي والمهني، ومشاركة التقارير البحثية (Petrova, & Kostadinova, 2017, 2077). كما يعمل التعليم عبر الإنترنت بشكل مختلف عن التدريس وجهًا لوجه، حيث يوجد جوانب إيجابية للتعليم عبر الإنترنت منها التعليم الجيد والإحساس العالمي بالمواطنة والمشاركة الاجتماعية، وهناك العديد من التربويين لا يريدون العودة إلى الطرق التقليدية للتعليم والتعلم . (Becker,2020, 2).

ومن ثم يختلف التحويل الرقمي في التعليم الجامعي باختلاف المكونات مثل الإنترنت، وشبكات المحمول، والهواتف الذكية، والبيانات الضخمة، وخدمات السحابة الجديدة، والسعة الجامعية والسرعة للاتصالات، وشبكات التواصل الاجتماعي، والذكاء الاصطناعي. لذا فالغرض الرئيسي من التحويل الرقمي في التعليم الجامعي هو إعادة تصميم الخدمات التعليمية وإعادة تطوير العمليات التشغيلية للتعليم الجامعي (Kuzu,2020, 10).

### أهداف التحويل الرقمي

يهدف التحويل الرقمي في التعليم الجامعي إلى إعادة تعريف الخدمات والمنتجات التعليمية مثل إعادة تطوير العمليات التشغيلية، ويمكن تحقيق هذا الهدف

## خصائص عملية التحول الرقمي في مؤسسات التعليم

### الجامعي، ومزاياه

تتسم عملية التحول الرقمي بعدة خصائص أوردتها مراد (٢٠١٩، ٧٤-٧٥)، وتتمثل فيما يأتي:

١- تتميز عملية التحول الرقمي بالديناميكية، حيث تعمل على تعديل وتغيير شامل للبنية التحتية، ونماذج التشغيل، والتسويق، وثقافة المؤسسة والكوادر العاملة بها، كما أنها تعد أداة لتحسين الكفاءة وتقليل الإنفاق وتطبيق خدمات جديدة بسرعة ومرونة.

٢- تعمل عملية التحول الرقمي على إعادة تشكيل الطريقة التي يعيش بها الأفراد، ويعملون، ويفكرون، ويتفاعلون، ويتواصلون بها اعتماداً على التقنيات المتاحة مع التخطيط المستمر والسعي الدائم لإعادة صياغة الخبرات العلمية.

٣- توفر عملية التحول الرقمي إمكانيات ضخمة لبناء مجتمعات فعالة، تنافسية ومستدامة عبر تحقيق تغيير جذري في خدمات مختلف الأطراف من مستهلكين وموظفين ومستخدمين مع تحسين تجاربهم وإنتاجياتهم عبر سلسلة من العمليات المناسبة والمتوافقة مع صياغة الإجراءات اللازمة للتفعيل والتنفيذ.

٤- توفر عملية التحول الرقمي التكلفة والجهد، كما أنها تحسن وتنظم الكفاءة التشغيلية.

٥- تعمل عملية التحول الرقمي على تحسين وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة للمستفيدين. كما تساعد المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع للوصول إلى العملاء والجمهور.

٦- توفر عملية التحول الرقمي فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات.

واليوم تقود مؤسسات التعليم الجامعي الرقمنة، فعلى سبيل المثال تحويل الورق إلى (pdf)، ومن المتوقع أن تكون مسئولة عن مستقبل التحول الرقمي (Heyde, et al., 2019, 2113). ومن الكفاءات التي تتعلق بعملية الرقمنة ويحتاجها القائمون بالتدريس في التعليم الجامعي ما يلي- (Filipova, & Yuleva, 2021, 444):

١- الكفاءات الرقمية.

٢- مهارات التواصل.

٣- المهارات الفنية والتكنولوجية.

٤- الابتكار وإدارة الأفراد.

٥- التفكير التحليلي.

٦- التفاعل والاتصال مع الطلاب.

٧- إدارة أي مشاريع متعلقة بمؤسسة التعليم الجامعي.

٨- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العمل والقيادة.

كما تعمل الجامعة على اكساب الطلاب الكفاءات التالية مقسمة إلى ثلاث فئات (Vetkina, et al., 2018, 202):

١- الكفاءات الرئيسية: الاتصال، التعاون، وصنع القرار، وحل المشكلات، وغير ذلك.

٢- الصفات الشخصية: المسؤولية الشخصية والاجتماعية، والوعي والقيادة والإنتاجية، والقدرة على التعلم والتنظيم الذاتي.

٣- محو الأمية الجديدة، بأنواعها القانونية والتكنولوجية وريادة الأعمال والعلمية، الاقتصادية والمالية والثقافية وأنواع أخرى من محو الأمية.

ومن مزايا التحول الرقمي كما أشار إليها العجمي (٢٠٢١، ٣٣٩) ما يأتي:

- ١- توفير المصادر العلمية والمجانية عبر شبكات الإنترنت.
- ٢- الشعور بالاستقلالية لدى الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وربطهم بالمجتمع العالمي.
- ٣- مساعدة الطلاب في إدارة الوقت.

وتعد مرونة الزمان والمكان من أكثر المزايا المقبولة على نطاق واسع لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في السياقات التعليمية، كما أن أحد الجوانب الأكثر صلة بالتكنولوجيا الرقمية، وخاصة الواقع الافتراضي، هو الإمكانية التي تقدمها لتطوير الفهم الواقعي للمحتويات. وبالتالي، فإن استراتيجيات التدريس والتعلم التي تركز على استخدام الواقع الافتراضي تدعم وتعزز خبرة العمل الميداني بناءً على احتياجات الصناعة، وتعزز خبرات التعلم الحقيقية من خلال السرد، وكذلك التعلم القائم على الألعاب، على سبيل المثال (Balula, et al., 2019, 68).

#### أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي

ومن أبعاد التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي ما يلي- (Benavides, et al., 2020, 15):

#### **البعد الأول: البعد التعليمي، ويشمل:**

أ- **التدريس:** إن التحول الرقمي من منظور التدريس له عدة أوجه، حيث يعد استخدام المنصات الرقمية ومحتويات التدريس والتعلم أمراً مهماً، وهذه الأدوات تفي بالأساليب والمعايير التعليمية المعاصرة كما أنها تعتمد في المقام الأول على التكنولوجيا الرقمية.

ب- **ابتكار منهجيات تربوية:** إن الابتكارات في التدريس الرقمي ليست مجرد ابتكارات تكنولوجية،

بل هي ابتكارات أكاديمية ومنهجية وتنظيمية وهيكلية. وفي هذا الصدد، فإن استخدام الموارد التعليمية الرقمية يتيح أدواراً جديدة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب ويوفر طرقاً مرنة ومحفزة للتعلم، وتكون أكثر استقلالية وتعاونية.

ج- **محو الأمية الرقمية والمهارات الرقمية:** في الاقتصاد الرقمي، هناك ضرورة لقوة عمل جديدة ذات احترافية مرتفعة بالمهارات والكفاءات الرقمية في مجال التكنولوجيا والاتصالات.

د- **عملية الإدارة التدريسية:** يساعد استخدام التكنولوجيا على توفير المرونة في التعليم والتدريب في الوقت المناسب للمتعلمين وتحسين العمليات الداخلية لتقديم المقررات وتعزيز وتوفير وسائل جودة التعليم.

#### **البعد الثاني: البنية التحتية**

**للتحول الرقمي أوجه متنوعة في البنية التحتية، اعتماداً على البعد الذي يدعمه، وتشمل:**

أ- **البنية التحتية الرقمية للتدريس:** تعد المنصات الرقمية ومنصات التعلم أدوات مهمة تفي بالأساليب والمعايير التعليمية المعاصرة.

ب- **البنية التحتية الأمنية والبيانات:** مع زيادة استخدام التقنيات الرقمية وتزايد الاتصال في كل شيء، تظهر أيضاً تحديات أكبر على مستوى الأمان والالتزام وحماية البيانات واللوائح.

ج- **البنية التحتية البرمجية لمؤسسات التعليم الجامعي:** ينبغي وجود منصة ذكية وبنية تحتية مرنة يمكنها التعامل مع العمليات التكيفية والطارئة (الإدارية، والتدريسية، والبحثية).

#### **البعد الثالث: المنهج الدراسي**

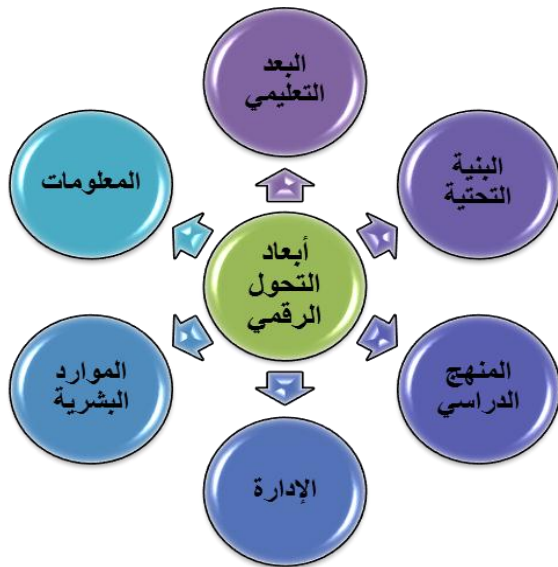
يحتوي هذا البعد على العديد من الآراء اعتماداً على عملية التحول الرقمي التي يتم إجراؤها، وتشمل:

أ- **تحديث المنهج:** ينبغي تحديث المناهج لكي تلبي الأساليب والمعايير التعليمية المعاصرة من خلال تطوير المناهج وإيجاد طرق جديدة لتقديم المحتوى من خلال التعلم الرقمي وتوسيع استخدام تقنيات

الرقمي على الموارد البشرية، ويسهم في تعزيز الإنتاجية. ومن ناحية أخرى القدرات الرقمية للموارد البشرية هي عامل التمكين للتحويل الرقمي الجامعي من خلال القوى العاملة الرقمية المؤهلة.

**البعد السادس: المعلومات:** يعد بعد المعلومات في التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي ذو قيمة ثمينة، ومن ثم يجب أن يكون متناسقًا ومتسقًا مع بنية أعمال مؤسسات التعليم الجامعي: أولاً: من أجل إثراء العملية الداخلية لصياغة الاستراتيجية والتنفيذ. كما يمكن تجديد البيانات من مصادر مختلفة من أجل عمل مخطط أكثر مرونة وفعالية. ثانيًا: من منظور التدريس، وفي الظروف الحديثة تم بالفعل إنشاء المواد التعليمية في تنسيقات رقمية.

والشكل (١) التالي يوضح أبعاد التحويل الرقمي:



شكل (١): أبعاد التحويل الرقمي

#### معايير التحويل الرقمي في الجامعة

معايير التحويل الرقمي في الجامعات كما ذكرها الدهشان والسيد (٢٠٢٠، ١٢٧٥) فيما يلي:

- ١- توافر البنية التكنولوجية بالجامعات.
- ٢- توافر أنظمة الحماية الإلكترونية.

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. والهدف الرئيسي لتحديث البرنامج التعليمي أن يكون المنهج مرئياً ويلبي احتياجات سوق العمل.

**ب- المنهج الرقمي:** ينبغي توفير الأساسيات لتحسين خبرات الطلاب بمميزات مثل رقمنة العمليات الإدارية، والوصول غير المقيد إلى جميع المعلومات على مدار ٢٤ ساعة، وخدمات استخدام المنصات المتعددة أو المنهج الرقمي.

**البعد الرابع: الإدارة، وتشمل:**

**أ- تحسين العمليات والعمل الحالي:** في الواقع تستخدم مؤسسات التعليم الجامعي استراتيجيات التحويل الرقمي لتحسين كيفية أداء عملها الحالي، وتطبيق التغييرات لتكوين القيمة، وبناء نماذج رقمية جديدة بالتوازي، أو الرقمنة الكاملة تلبية للمتطلبات الجديدة لسوق العمل والتوقعات المتزايدة للطلاب لتحسين خبراتهم وفقاً للتعليم والتدريس والبحث والإدارة.

**ب- الجوانب المالية والتكنولوجية:** يتطلب التحويل الرقمي استثمارات كبيرة واعتماد تقنيات جديدة وفائقة.

**ج- إعادة تنظيم الوحدات الإدارية:** ليتحقق النجاح يجب على الجامعات إعادة هيكلة نموذجها الأكاديمي والتوجيه الإداري للعمل بسرعة ودقة، وتطوير مفاهيم جديدة بكفاءة وإتاحة بنية تحتية مرنة وداعمة، والبدء في تغيير طريقة التفكير نحو ريادة الأعمال.

**د- اتخاذ قرارات جوهريّة:** تقدم تقارير النشاط ومؤشرات الخدمة المتكاملة مع آليات ذكاء الأعمال رؤية شاملة لعمليات الأعمال الجارية، ووجهة نظر نقدية لاتخاذ قرارات فعالة.

**البعد الخامس: الموارد البشرية:** هناك علاقة

ثنائية الاتجاه بين التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي والموارد البشرية. فمن ناحية يؤثر التحويل

يجب أن تجعل عملية التحول الرقمي البرامج التعليمية في الجامعة تلبي الاحتياجات الاجتماعية، وتدمج أهدافًا لتعلم الطلاب، وتكون مرنة ويتم تحقيقها من قبل جميع الطلاب.

٢- **المتعلمون:** في عام ٢٠١٦ حددت دراسات اليونسكو ست مجموعات لكفاءة الخريجين، وهي: الابتكار والتفكير الإبداعي، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الشخصية، والمواطنة العالمية، ومعرفة مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومهارات أخرى (نمط الحياة، الدين). لذا يجب على المتعلمين تطوير الذكاء العاطفي والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرار والتفكير النقدي والتعاون من أجل النجاح.

٣- **خدمات التدريب:** يمكن لبيئة التعلم الذكية تسجيل كل تفاصيل سلوك تعلم الطلاب وتسمح للمستفيدين المختلفين مثل المعلمين والمتعلمين والمحاضرين والباحثين والمؤسسات التعليمية الحصول على معلومات مهمة وقيمة من خلال تحليل هذه السلوكيات. كما أن استخدام بيئة التعلم الرقمي تزود خبرات التعلم الشخصي، لذا يعزز التعلم الفردي مرونة النظام التعليمي، ويطبق التعلم المخصص المرتبط بالاهتمامات المستقبلية الشخصية والمهنية من خلال دمج التدريس في منهج محدد (وجهًا لوجه وعبر الإنترنت) مع التدريس الفردي (الكفاءة، خريطة الطريق، الاهتمامات، الاحتياجات وغير ذلك) أو التدريس المتنقل. بالإضافة إلى ذلك يمكن للطلاب الدراسة في أي وقت وفي أي مكان بطرق تعليمية وتدريبية مختلفة من خلال منصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٤- **الحوكمة:** يتم تقييم حوكمة الجامعة في سياق التحول الرقمي على أساس المعايير العديدة للجامعة، والتي يجب أن تكون لديها القدرة على

٣- مدى جودة النظم الإلكترونية المعمول بها.

٤- مدى فعالية العملية التعليمية.

٥- مدى خدمة الجامعة لأغراض البحث العلمي بالجامعات بداية من التسجيل والدراسة وتوفير المواقع العلمية والدراسات المتميزة على الموقع الإلكتروني وإتاحة البحوث والخدمات البحثية.

٦- مدى تقديم الخدمات بصورة رقمية من خلال إدارة الأرشفة لكل المحتويات والوثائق والمستندات الورقية وتطبيقها إلكترونيًا، ميكنة جميع المعاملات المالية من خلال تطبيق الدفع الإلكتروني، تطبيق النظام الإلكتروني في جميع المراسلات والمخاطبات مع الجهات المختلفة، توفير برامج للإدارة الرقمية للمحاضرات والقرارات، تطبيق نظام الامتحانات الإلكترونية وكذلك التصحيح الإلكتروني، ميكنة كافة الأعمال المكتبية.

ويتم استخراج معايير تقييم التحول الرقمي في الجامعة من تحليل أربعة جوانب أساسية للجامعة، وتتمثل في برنامج التعليم، والمتعلمين، وخدمات التدريب، والحوكمة وفيما يأتي توضيح ذلك (Giang, et al., 2021, 7-9):

١- **برنامج التعليم:** يطلق على برنامج التعليم عادة مصطلح "المنهج" الذي بدأ في الظهور عام ١٨٢٠م، ويشمل مصطلح المنهج على: الأهداف لتعلم الطالب (المهارات والمعرفة والاتجاهات)، والمحتوى (الموضوع الذي يتم تضمين خبرات التعلم فيه)، والتسلسل (الترتيب الذي يتم تقديم المفاهيم به)، والمتعلمين، وأساليب وأنشطة تعليمية، والموارد التعليمية (الموارد والإعدادات)، والتقييم (الأساليب التي تستخدم لتقييم تعلم الطلاب نتيجة لهذه الخبرات)، والتعديلات على عمليتي التدريس والتعلم بناء على الخبرة والتقييم. لذلك

#### ٦- الذكاء الاصطناعي.

وجدير بالذكر أن المنصات الرقمية توفر ثلاث إمكانات ينظر إليها على أنها قيم وهي: المسافة، والمقياس، وإضفاء الطابع الشخصي، وهذه المكونات جعلت من الممكن توسيع نطاق ما إلى ما هو أبعد من الفصول الدراسية، والتي كانت فرصة إضافية في سياق جائزة كوفيد-١٩. كما أن التعلم المدمج (التعلم المختلط) هو نهج تعليمي يجمع بين التعلم مع المعلم (وجهًا لوجه) والتعلم عبر الإنترنت. ويتضمن التعلم المدمج في المسار التعليمي عناصر التحكم المستقل للطالب، والوقت، والمكان، وتيرة التعلم، بالإضافة إلى تكامل تجربة التعلم مع المعلم وعبر الإنترنت (Neborsky, et al., 2020, 394).

#### مراحل التحول الرقمي

يوجد أربع مراحل للتحول الرقمي في التعليم الجامعي وهي (Mamaeva, et al., 2020, 1-2) :

#### المرحلة الأولى: ابتكار التدريب الرقمي.

**المرحلة الثانية: الرقمنة:** ويقصد بها رقمنة جميع السجلات، وتنظيم النصوص والمعلومات الصوتية والمرئية، وهي أيضًا عملية تحويل الوثائق التشغيلية والمنهجية التي تضمن العملية التعليمية والبحث العلمي إلى تنسيق يمكن قراءته آليًا، بالإضافة إلى بناء البنية التحتية الرقمية التي توفر إنتاج المنتجات الرقمية.

#### المرحلة الثالثة: التبسيط الرقمي للأنشطة: هو

التشغيل الآلي لإنتاج المنتجات الرقمية وعمليات تنفيذ تقنيات تكنولوجيا المعلومات، ورقمنة المعلومات لتغيير عمليات الأعمال المؤسسية (على سبيل المثال: تنظيم امتحانات القبول، وإدارة البحوث العلمية، واستخدام التعلم عن بعد)، والثقافة الرقمية وتطوير الكفاءات الرقمية للموظفين.

إعداد استراتيجيات القبول، وجذب تمويل المشاريع للبحث العلمي، وامتلاك التكنولوجيا المعززة للشراكات بين القطاعين العام والخاص، وتحويل نموذج التدريب إلى نموذج أعمال. وجدير بالذكر أن الجامعات تعلن دائمًا عن رؤيتها لدورها في المجتمع لتقديم تدريب جيد له. فهناك ارتباط عام للغاية يتعلق بأهمية ملاءمة "الإعلان" للمتطلبات المؤسسية والتأكيدات أثناء عملية القبول؛ حيث يختار الطلاب الكلية أو الجامعة لأسباب عديدة، ولكن أولئك الذين يأتون إلى الحرم الجامعي ولديهم فكرة جيدة عما يتم تقديمه ورؤية دقيقة لما يمكن أن يكتسبوه من تجربتهم التعليمية سيجعلهم أكثر إيجابية بشأن الحضور. علاوة على ذلك تستلزم الشراكات بين القطاعين العام والخاص في التعليم نموذجًا لتمويل وتوفير التعليم حيث يتقاسم القطاعان العام والخاص تكاليف ومخاطر توفير التعليم بطريقة تنطوي على آلية التعاقد، والتي تستخدم للحصول على خدمة محددة بكمية ونوعية محددة، وبسعر متفق عليه من ممول معين، ولفترة محددة. وبناء عليه يجب تقييم المعايير الأساسية في المرحلة الأولى من التحول الرقمي في الجامعة لتحليل واكتساب الخبرة للمرحلة التالية من التحول الرقمي.

كما يوجد ستة اتجاهات للتحول الرقمي في التعليم وهي (Gillpatrick, 2020, 196-198):

- ١- التلعيب (لا يعني استخدام الألعاب الإلكترونية في التعليم).
- ٢- الواقع المعزز/ الواقع الافتراضي / الواقع المختلط.
- ٣- إعداد الفصل الدراسي بالأجهزة.
- ٤- التعلم الذاتي.
- ٥- مساحات التعلم المعاد تصميمها.

#### المرحلة الرابعة: الجامعة الرقمية: الجامعة

الرقمية أو نموذج الأعمال الرقمية للتعليم الجامعي - سلسلة من التغييرات المنسقة والمهمة للأنظمة الفرعية التشغيلية والتعليمية التي ستؤدي إلى تحول اتجاهات التنمية، مما يؤدي إلى ظهور عروض قيمة تنافسية جديدة.

كما يتمتع الطلاب الذين يستخدمون الإنترنت بمعدل 3-5 ساعات يوميًا بكفاءات القرن الحادي والعشرين ومحو الأمية بالمعلومات والتكنولوجيا والتفكير النقدي وحل المشكلات وريادة الأعمال والابتكار وكفاءات الوعي الوظيفي مقارنة بالطلاب الذين يستخدمون الإنترنت يوميًا لمدة ساعتين أو أقل (Elçiçek & Erdemci, 2021, 98).

#### أشكال التحول الرقمي

تتعدد أشكال التحول من المؤسسة التقليدية إلى المؤسسة الرقمية كما ذكرها بدير (٢٠٢٠، ٢٨٢-٢٨٣)، ويمكن إيجازها فيما يلي:

١- **الشراكة في المعلومات:** يعتمد التحول الرقمي على الاشتراك في أحد شبكات المعلومات المحلية أو الدولية لفترة محددة لحين إتمام التحول، أو الاعتماد على أحد شركات المعلومات في توفير الخدمة بالشراكة.

٢- **إدارة الأصول الرقمية:** ويعتمد على مجموعة من شركات المعلومات والاتصالات بدلاً من شركة واحدة في إدارة الملفات الرقمية (التخزين - الدخول للمعلومات - التصفح - تبادل المعلومات واسترجاعها).

٣- **التحول التدريجي:** يعتمد على القدرات المالية للمؤسسات للتحول من النموذج الورقي إلى النموذج الرقمي، ومن ثم يتم التمويل على مراحل في ضوء المركز المالي وحجم أعمال المؤسسة.

٤- **التحول المتكامل:** ويقوم على الرغبة في تحويل جميع الإدارات والمستويات التنظيمية لبناء المؤسسة الرقمية، من خلال تبني إطاراً متكاملًا للتحول يشمل الحاسبات والبرمجيات والشبكات وقاعدة البيانات ونظم المعلومات والإنترنت.

٥- **التحول الاستراتيجي:** يتم عن طريق استئجار الحاسبات وإنجاز الأعمال من شركات متخصصة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحليل النظم والبرامج، لأن خبرتها أوسع بكثير من خبرة المستخدم لتك التكنولوجيا.

#### عناصر التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي

تتمثل عناصر التحول الرقمي في الجامعات المصرية كما أكدت عليها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي فيما يلي:

١. **الجامعات والمجتمعات التعليمية الذكية،** وتشتمل على: نظام إدارة المباني، التحكم في الدخول الذكي، ورفع كفاءة الطاقة البشرية.

٢. **الاختبارات الإلكترونية،** وتشتمل على: معدات مراكز الاختبارات، حلول البرمجيات لمنظومة الاختبارات، بنوك الأسئلة، حلول الاختبارات الإلكترونية.

٣. **المنصات والبوابات الإلكترونية،** وتشتمل على: موقع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، البوابة الموحدة للجامعات، إنترنت الأشياء، بوابة الباحثين بالجامعات والمعاهد البحثية، والبوابة الموحدة لجهات تمويل المشروعات.

٤. **البنية التحتية،** وتشتمل على: شبكات الربط المحلية، مركز البيانات، رفع سرعة الإنترنت في الجامعات، مبادرة جهاز لكل طالب، ومعامل تخصصية.



ج- تحديد كفاءة نظام المعلومات: يجب أن يتضمن التحول الرقمي للجامعات تحليل المعلومات وتحديد مدى الكفاءة داخلها، من خلال تحليل العناصر التالية: إنتاج المعلومات، وعرضها وتداولها، وحفظها وتحديثها واسترجاعها.

د- معرفة مدى الاستعداد للتحول: وذلك يتطلب توافر أسس ومعايير الاستعداد الإلكتروني لديها، والذي يمكن أن يقاس من خلال خمسة عناصر رئيسية هي: البنية التحتية، والقيادة الإلكترونية، ورأس المال البشري، وأمن وخصوصية المعلومات، وبيئة العمل الافتراضية.

٢- توفير الدعم الإداري والمالي ووضع الإطار التشريعي

يجب على المؤسسة توفير الدعم والتمويل اللازم لتنفيذ عملية التحول الرقمي، بما يساعد على اقتناء التسهيلات اللازمة للدخول إلى الرقمية، وتأهيل النظم العاملة والعاملين للتعامل الإلكتروني، ووضع الإجراءات التشريعية والقانونية اللازمة لتأمين المعاملات الرقمية وحماية البيانات المتصلة بالمؤسسات، وبذل الجهود من قبل المؤسسة لتحفيز الأطراف المعنية من خلال عملية المشاركة الفعالة من قبل جميع مؤسسات المجتمع خاصة ذات الصلة بالتقنيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشركات الإنترنت (علام، ٢٠٢٠، ٢٠٦).

ويمكن تقسيم متطلبات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي إلى ما يلي (بدير، ٢٠٢٠، ٣٠١-٣٠٢):

أولاً: متطلبات تنظيمية وبشرية، وتشمل:

- بناء خطة استراتيجية للتحول الرقمي.
- تطوير اللوائح والتنظيمات والتشريعات.
- تحديد المهام الوظيفية لجميع الأعضاء.

٥. النظم والتطبيقات، وتشتمل على: نظم إدارة التعلم، نظم المعلومات الطلابية، نظم إدارة المؤسسات، ميكنة قطاعات الوزارة، الشهادات المؤمنة، والتوقيع الإلكتروني.

٦. المحتوى، ويشتمل على: مبادرة المحتوى التعليمي، الكتب الرقمية، المعامل التخيلية، أدوات تطوير المحتوى، والمؤتمرات وورش العمل.

### متطلبات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي

يجب أن تتضمن عملية التحول الرقمي ثلاثة متطلبات رئيسية، وهي (أمين، ٢٠١٨، ٦٤):

١. تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحول الرقمي.

٢. معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة، ودرجة أهمية وفعالية كل منها.

٣. توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة.

كما أن التحول من جامعة ورقية إلى جامعة رقمية يتطلب ما يلي:

١- بناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية التطوير: يتم ذلك بتكوين صورة كاملة ورؤية واضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة، بما يمكن أن يساعدها على تصور مكانتها المستقبلية، ويتضمن ذلك ما يلي (محمد، ٢٠٢٠، ٤٠٧):

أ- تحليل الفجوة الرقمية: من خلال الفجوة الفاصلة بين ما تملكه الجامعة كمؤسسة من معرفة وأدوات يمكن استثمارها، وما لديها من قدرات على الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة من ناحية أخرى.

ب- تحليل المستوى التكنولوجي: ويتطلب ذلك حصر التكنولوجيا المتاحة وتقييم مدى استخدامها، ومعرفة مدى فعالية التقنيات المستخدمة بالمؤسسة.

• تطوير الموقع الإلكتروني وتزويده بالتطبيقات اللازمة.

• توفير شبكة إنترنت مجانية عالية السرعة وواسعة النطاق بالحرم الجامعي.

• وجود تطبيقات حديثة للتعامل مع البيانات المتزايدة.

• توفير منظومة الأمن والسلامة في المباني كأنظمة المراقبة والإنذار والحماية.

• توفير تطبيقات حديثة للأمن السيبراني.

• توفير مختبرات ومعامل افتراضية تفاعلية.

• توفير فصول ذكية كافية.

• توفير أنظمة تدريب رقمية.

• توظيف استخدام الطاقة المتجددة في المباني الجامعية.

#### رابعاً: متطلبات الدعم الذكي، وتشمل:

• رقمنة المكتبة وإتاحتها في أي زمان ومكان.

• تفعيل مواقع التواصل الاجتماعي بين الطلاب والجامعة وأولياء الأمور.

• توسيع قاعة المشتركين في بنك المعرفة المصري.

• تمكين العاملين والطلاب من إدارة الخدمات تقنياً.

• توفير المعامل والمختبرات الافتراضية.

• توفير سحابة حاسوبية لتخزين الملفات وتيسير عملياتها.

• إتاحة فيديوهات تعليمية لاستخدام التطبيقات التقنية.

• توفير الإرشاد الأكاديمي الإلكتروني للطلاب.

• تهيئة الحياة الجامعية لتحقيق الرفاهية الاجتماعية للطلبة والعاملين.

ومن متطلبات تحول الجامعة كمنظمة إلى جامعة رقمية كما حددها علي (٢٠١٣، ٥٣٥-٥٣٦)، والتي تتمثل فيما يأتي:

• توفر كوادر بشرية تتميز بالمهارات التقنية الجامعية.

• تصميم هياكل تنظيمية شبكية مرنة.

• رقمنة المهام الإدارية وإتاحتها عن بعد للمستخدمين.

• وجود نظام لضمان جودة العمليات.

• تأهيل رأس المال البشري تقنياً.

• توفر أدلة تعريفية وإرشادية إلكترونية وإتاحتها للمستخدمين.

• وجود قيادة داعمة محفزة.

• تفعيل دور وحدات المعلومات ودعم صنع القرار.

#### ثانياً: متطلبات تعليمية وبحثية، وتشمل:

• تفعيل الاختبارات الإلكترونية.

• استخدام استراتيجيات تدريس وأساليب تقويم تتناسب مع الرقمنة.

• رقمنة المحتويات العلمية للمقررات وإتاحتها للطلاب.

• تنويع النظم التعليمية (تعليم إلكتروني كامل – تعليم مدمج – تعليم عن بعد).

• توفير وإتاحة بنوك أسئلة رقمية للطلاب.

• توفير منظومة لتنمية الإبداع والابتكار (حاضنات أعمال – مركز للابتكار والمبادرات – مشاريع إبداعية).

• توفير نظام تقني للأبحاث العلمية يحتوي على مواقع بحثية ودوريات عالمية متنوعة.

#### ثالثاً: متطلبات تقنية، وتشمل:

• توفير نظام لإدارة التعليم الإلكتروني.

• توفير الأجهزة التقنية الحديثة (الحواسيب – الشاشات التفاعلية – الكاميرات – أجهزة البث والنقل).

الذكية وتدعيم الذكاء الجماعي بالجامعات وتحسين الذكاء التنظيمي لعملية التحول.

• توظيف ذكاء الأعمال في جميع الوحدات الإدارية بالجامعة لجمع البيانات وتحليلها، والاستفادة منها في عملية اتخاذ القرار.

• تأسيس إدارة المعرفة ونماذجها بالجامعة من خلال وحدة لإدارة المعرفة لبناء مجتمع التعلم والمعرفة بالجامعة.

• تدعيم التعلم والذكاء التنظيمي وبناء المنظمة الجامعية المتعلمة، والاهتمام برأس المال الفكري البشري بالجامعات، وتحديث الهياكل التنظيمية القائمة وتطويرها بما يسهم في دعم عملية التحول نحو الجامعة الرقمية.

#### معوقات التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي

تتطلب التقنيات الرقمية استخدام مهارات معينة، وأعضاء قادرين على العمل بكفاءة مع البنية التحتية الرقمية الشاملة، وطرق التعلم الإلكتروني. فعلى سبيل المثال، التدريس عبر الإنترنت باستخدام الفيديو كوفرنس يعتمد على قدرة أعضاء هيئة التدريس على التصرف أمام الكاميرا، والعمل مع مختلف الأدوات، والهواتف الذكية، ومع ذلك فإن العديد من أعضاء هيئة التدريس غير مستعدين لذلك، وقد اتضح ذلك بأن تحسين الجامعات دمر سلسلة التدريب التقليدي الطبيعي للموظفين ذوي المؤهلات العليا ابتداءً من الطالب الموهوب إلى الأستاذ الجامعي (Krainov, et al., 2021, 2).

ولتنفيذ العمليات التعليمية عبر الإنترنت، يجب استخدام أنواع مختلفة من الموارد التي يجب أن تتوافق مع ملف التدريب والمناهج الدراسية. والموارد الرئيسية هي: التعليمية والبشرية والوظيفية والتقنية. كما يتطور سوق العمل نحو الطلب على المتخصصين القادرين على

• تحديد الرؤية: وتعني ضرورة توضيح الجامعات لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

• وضع خطة واضحة ومنهجية محددة للتحول الرقمي من أجل تحقيق الرؤية والأهداف المرغوب فيها.

• توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي من خلال القيادات وكافة المسؤولين على الممارسات الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا، وتوفير الموارد البشرية والمالية والمادية والتشريعات اللازمة.

• تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة والسعي لإيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة داخل الجامعات.

• بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف بالجامعة، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالجامعة.

• التركيز على البعد التكنولوجي من خلال تجديد وتطوير البنية التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة من حيث توفير الأجهزة الحديثة والبرامج المتنوعة.

• تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال التدريب والتنمية الذاتية وتنمية المهارات والقدرات لكافة العاملين بالجامعة.

• تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت.

كما أن تنفيذ عملية التحول الرقمي تستلزم مجموعة من المتطلبات أكد عليها أحمد (٢٠٢٠، ٥١٢)، وهي:

• تبني معايير موضوعية في اختيار القيادات الجامعية الإدارية القادرة على توظيف نماذج الإدارة والقيادة

كما أضاف محمد ومصطفى (٢٠٢١، ٦٢٠-٦٢١) مجموعة معوقات أخرى للتحويل الرقمي، تتمثل فيما يأتي:

- تقصير الجامعة في نشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى العاملين بها. بالإضافة إلى معاناة البحث العلمي من انخفاض الإنفاق عليه من حيث التطوير التكنولوجي، وقلة الوعي بأهمية التكنولوجيا وتطبيقاتها في تطوير بنية العمل في المجتمع الجامعي.
- تقصير الجامعة في مراعاة الفروق الفردية بين أعضاء هيئة التدريس في القدرة على تطوير طرائق تدريسهم للمحتوى التعليمي الرقمي.
- غياب البنية الأساسية التي تدعم تطبيق تكنولوجيا المعلومات في المنظومة الجامعية، والتي تتيح الاتصال بالإنترنت مع تكنولوجيا لاسلكية وأقمار صناعية وهواتف محمولة، مع ارتفاع تكلفة تطبيقها، وتعذر توفير مساحة كافية لتوفير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات التابعة للجامعة.
- قلة الموارد البشرية والمادية والخبرات التكنولوجية التي تمكن الجامعة من الانتفاع اقتصاديًا من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العملية التعليمية.
- صعوبة تأمين التمويل الكافي لإنشاء النظام المعلوماتي بالجامعة، حيث يسهم بطريقة غير مباشرة في تطوير العملية التعليمية في مجالات التدريس والتقويم والبحث العلمي.
- صعوبة التعاون والتكامل وإنشاء الشركات مع الجهات الداعمة للنظم الإلكترونية، أو الشراكات مع الجامعات المماثلة بهدف تعظيم الاستفادة من النظام التكنولوجي مع تقليص المصروفات للحد الأدنى.

إتقان التخصصات المتعلقة بالممارسة وتطبيقها باستمرار والتعامل بشكل خلاق مع المهام (Arsenieva, et al., 2021, 4-5)، ومن معوقات التحويل الرقمي ما يلي (أحمد، ٢٠٢٠، ٥١٤):

- افتقار الجامعات إلى رؤية رقمية مستقبلية، واستراتيجية شاملة لإدارة عملية التحويل الرقمي نحو الجامعة الذكية.
- قلة الوعي بتطبيقات الثورة الصناعية، وضعف توظيفها في مجالات التعليم والبحث العلمي والإدارة الجامعية وخدمة المجتمع.
- المركزية الشديدة في حوكمة وإدارة الجامعات، وضعف بعض القيادات الإدارية ومعاونتهم بالكليات.
- وجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعات تحبط عملية التحويل الرقمي.
- تضخم الجهاز الإداري بالجامعات، وجمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.
- ضعف البنية التحتية المادية والتقنية، وقلة المخصصات والاعتمادات المالية اللازمة للتحويل نحو نموذج الجامعة الذكية في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية المستمرة.
- نقص الخبرة الفنية والإدارية، وقلة وجود كوادر بشرية إدارية وتدرسية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي، وقادرة على استخدام تطبيقاتها في الإدارة والتدريس والبحث العلمي.
- مقاومة التغيير والصراعات بين بعض القيادات ومنسوبي الجامعة، والتخوف من المجازفة وتجربة النماذج الجديدة، وصعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات، وتحديات إدارة التغيير في مؤسسات التعليم العالي.

الجامعة أن توفر لكل طالب، في ظل التوجه الحالي نحو تفريد التعليم، جهازاً أو تطبيقاً رقمياً أو ذكياً. ويمكن تقسيم معوقات التحول الرقمي في الجامعات المصرية إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي (موسى ومحمود، ٢٠٢٠، ٤٦٩):

١- **المعوقات القاندة:** وهي المعوقات التي لديها قدرة كبيرة على التأثير في المعوقات الأخرى، وتشمل ما يلي: عدم الرغبة في التغيير، خوف العاملين من فقدان الوظيفة، وافتقار العاملين إلى المهارات والكفاءات الرقمية.

٢- **المعوقات الرابطة:** وهي المعوقات التي ترتبط بمعوقات أخرى من حيث التأثير والتأثر، وتشمل ما يلي: ضعف البنية التحتية وتسهيلات تكنولوجيا المعلومات، قضايا الأمن الإلكتروني والخصوصية، نقص الموارد المالية بالجامعة وارتفاع تكلفة التحول الرقمي، التغييرات التنظيمية والتشغيلية المطلوبة للتحول الرقمي، وتقصير الجامعة في وضع استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي.

٣- **المعوقات التابعة:** وهي المعوقات الأقل تأثيراً على عملية التحول الرقمي في الجامعات المصرية، وتشمل ما يلي: التكامل التكنولوجي والتوافق بين التكنولوجيات الجديدة، صعوبة اقناع المستفيدين بفوائد التحول الرقمي، وغياب المعايير والأطر المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية.

ويعرض البحث الحالي فيما يلي أهم الجهود المبذولة من جامعة دمياط في التحول الرقمي:

أولاً: السمات الرئيسية لجامعة دمياط والبيئة المحلية الحاكمة

يمكن تحديد السمات الرئيسية للجامعة فيما يلي (الخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط، ٣٦-٣٧):

● صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، وقصور الجامعة في توفير تسهيلات تكنولوجية تمكن أعضاء هيئة التدريس من ممارسة عملهم باستخدام الأساليب التقنية الحديثة لمواكبة العصر الرقمي.

وأيضاً من معوقات عملية التحول الرقمي في المؤسسات الجامعية ما يأتي (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ١٢٧٧-١٢٧٨):

● غلبة الجمود على شكل التنظيم الجامعي وسيطرة الشكل الهرمي على المؤسسات الجامعية القائمة، مما أدى إلى ضعف في مرونة الهياكل التنظيمية بالجامعات وأثر بشكل مباشر على تحقيقها للتحول الرقمي.

● صعوبة التعامل مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لدى بعض أعضاء هيئة التدريس.

● تدني مستوى البنية التحتية التقنية بالجامعة، وضعف تجهيزات المعامل والقاعات والمكتبات بالأجهزة الإلكترونية المستخدمة في شبكة المعلومات.

● مخاطر أمن تكنولوجيا المعلومات والتي تشمل الفيروسات التي تفسد شبكات البيانات الضخمة والأمن الإلكتروني حيث يمكن للقراصنة الاستيلاء عليها.

● ضعف قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك لتخوف البعض من هذه التقنية لأنها تفرض أساليب وطرق تعليم جديدة.

● مشكلات الاتصال التقنية والتي تهدر الكثير من الوقت للطلاب ولأعضاء هيئة التدريس.

● ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية. لذا يصعب على

٧- جامعة تكنولوجية.

ثالثاً: غايات جامعة دمياط (الخطة الاستراتيجية لجامعة دمياط، ٦٣):

تتمثل غايات جامعة دمياط فيما يلي:

- ١- تهيئة بيئة جامعية محفزة وإنشاء كليات جديدة تضمن إعداد الطالب إعداداً متميزاً.
- ٢- الارتقاء بالعملية التعليمية بما يفي باحتياجات المجتمع ويحقق طموحات المستفيدين.
- ٣- تحقيق التميز في مجال البحث العلمي والتكنولوجي وفقاً للتوجهات العالمية المعاصرة.
- ٤- ترسيخ دور الجامعة في خدمة المجتمع وتنمية البيئة واستحداث موارد ذاتية للجامعة.
- ٥- كفاءة الأداء وتوكيد الجودة بما يتفق ومعايير الجودة القومية والعالمية.
- ٦- تطوير البنية الإلكترونية التحتية وميكنة الخدمات الجامعية لمواكبة التغيرات التكنولوجية الحديثة.
- ٧- زيادة القدرة التنافسية للجامعة لتحل محل موقع متميز في التصنيفات المحلية والإقليمية.

رابعاً: إنجازات جامعة دمياط

١- المركز الأول لجامعة دمياط كأفضل جامعة مصرية

تحت رعاية فخامة الرئيس عبد الفتاح السيسي رئيس الجمهورية أجريت مسابقة بين الجامعات المصرية لاختيار أفضل جامعة في مجال استقبال العام الدراسي الجديد ٢٠١٩ / ٢٠٢٠، ولقد أعلن السيد الأستاذ الدكتور خالد عبد الغفار وزير التعليم العالي والبحث العلمي عن نتيجة مسابقة أفضل جامعة في مجال استقبال العام الدراسي الجديد ٢٠١٩ / ٢٠٢٠ بفوز جامعة دمياط بالمركز الأول بين جميع الجامعات المصرية. واشتملت المعايير على أمور عديدة منها تجهيزات المعامل والقاعات والمدرجات والخدمات وأنشطة استقبال الطلاب وغيرها.

• كليات وبرامج تعليمية جديدة لسد حاجة سوق العمل.

• بنية تحتية داعمة للعملية التعليمية وممارسة كافة الأنشطة الجامعية للطلاب.

• بحث علمي وتكنولوجي يساهم في حل مشكلات المجتمع ويتواءم مع التوجهات العالمية المعاصرة.

• التطوير المستمر وضمان الجودة بما يتفق ومعايير الجودة القومية والعالمية.

• تنمية الموارد الذاتية للجامعة من خلال أنشطة خدمة المجتمع وتنمية البيئة لدعم الأنشطة المختلفة بالجامعة.

• ميكنة العمليات والنماذج الفنية والإدارية حيث تعتمد الجامعة على برامج الإدارة الإلكترونية لإدارة معظم القطاعات والإدارات.

• التنافسية والتميز.

• العدالة وعدم التمييز في تطبيق سياسات الموارد البشرية.

• المسؤولية والمحاسبية والتحفيز والدافعية لمجتمع الجامعة.

• التنمية البشرية لأعضاء هيئة التدريس والتدريب المستمر للجهاز الإداري.

ثانياً: أسس الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٣/٢٠١٨)

لجامعة دمياط ومنطلقاتها (الخطة الاستراتيجية

لجامعة دمياط، ٣٨):

١- جامعة إلكترونية أكاديمياً وإدارياً.

٢- جامعة قائمة على نظام القسم العلمي الواحد.

٣- جامعة متفردة في تخطيطها العمراني.

٤- تتبع معايير الجودة القياسية القومية العالمية لكل من القدرة المؤسسية والفاعلية التعليمية.

٥- تقود قاطرة التقدم وتحسين جودة الحياة للمجتمع.

٦- تتبنى استحداث برامج وتخصصات ببنية جديدة.

٣- مشروع البوابة الإلكترونية يحقق ١٠٦.٧% للربع الثالث:

في ضوء توجه الجامعة وسعيها نحو التحول الرقمي والتزامها بالإجراءات اللازمة، حقق مشروع البوابة الإلكترونية بجامعة دمياط نسبة إنجاز ١٠٦.٧% في تقييم وحدة إدارة المشروعات بوزارة التعليم الجامعي بالقاهرة خلال الربع الثالث للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١ ضمن مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات (البوابة الإلكترونية لجامعة دمياط) «ICTP».

#### ثانياً: الإطار الميداني

يسعى البحث في هذا الجزء إلى الوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط، وأهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة.

#### مجتمع البحث وعينته

تضمن مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية القائمين بالعمل بكليات جامعة دمياط والبالغ عددهم (٧١٠) عضواً وفقاً لإحصائية جامعة دمياط للعام الجامعي ٢٠٢٠/٢٠٢١، وتم تطبيق الاستبانة على أفراد العينة عن طريق المواقع الإلكترونية، مثل البريد الإلكتروني والواتس آب الخاص بكل عضو وتجمعاتهم الإلكترونية، بعد أن تم رفع الأداة على الرابط الإلكتروني التالي:

<https://forms.gle/86dfaeQF3KTT29ro8>

وذلك نظراً لتعذر التطبيق الورقي بسبب انتشار جائحة كورونا (COVID19). وقد تم إرسال رابط الاستبانة إلى عينة من أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية بكليات الجامعة، قوامها (٢٠٠) عضواً من أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، ولكن كانت الاستجابة متوسطة حيث أجاب (١١٠) عضواً فقط على الاستبانة بنسبة (٥٥%) من المجتمع الأصلي، والجدول (١) يبين توزيع عينة البحث.

وجدير بالذكر أن لجنة التحكيم للمسابقة ضمت في عضويتها ممثلين عن رئاسة مجلس الوزراء، ووزارة التخطيط، والرقابة الإدارية، والهيئة الهندسية للقوات المسلحة، وعدد من خبراء لجان القطاع بالمجلس الأعلى للجامعات ووزارة التعليم العالي (البوابة الإلكترونية لجامعة دمياط).

#### ٢- جامعة دمياط تففز (٢٥٨) مركز webometrics: في تصنيف ال

صدر تصنيف الويب ميتركس لترتيب الجامعات عالمياً لدورة يوليو ٢٠٢٠، حيث حققت جامعة دمياط تقدماً ٢٥٨ مركز عن تصنيف يوليو ٢٠١٩، ويعكس ذلك سير الجامعة بخطى ثابتة في جميع المجالات وليس البحث العلمي فقط، ويوضح الجهد الذي بذله قطاع الدراسات العليا من أجل تحسين الترتيب العالمي للجامعة في جميع التصنيفات، كما يوضح اهتمام أعضاء هيئة التدريس بالجامعة بالبحث العلمي والنشر في دوريات عالمية، كما يؤكد على الدور الكبير الذي يقوم به فريق الجامعة لاستيفاء البيانات المتعلقة بالجامعة والتي تدعم تحسين الترتيب العالمي، كما كان للمسؤولين عن موقع الجامعة دوراً بارزاً في هذا التحسن الملموس نتيجة عملهم المتميز في هذا الصدد. ولقد جاء ترتيب جامعة دمياط على النحو التالي (البوابة الإلكترونية لجامعة دمياط):

- على مستوى جامعات شمال أفريقيا: المركز ٥٤.
- على مستوى جامعات قارة أفريقيا: المركز ١١٧.
- على مستوى جامعات الوطن العربي: المركز ١٢٧.
- على مستوى جامعات دول الشرق الأوسط: المركز ٣١٤.
- على مستوى الجامعات العالمية الحكومية والخاصة المشاركة في التصنيف والذي وصل عددها إلى ٣٠.٠٠٠ (ثلاثون ألف) جامعة: المركز ٣٥٠٩.

جدول (١) توزيع عينة البحث

العينة		التصنيف	ج المتغير
%	التكرار		
٧٠	٧٧	نظرية	الكلية
٣٠	٣٣	عملية	
٢٠.٩١	٢٣	أستاذ	الدرجة
٣١.٨٢	٣٥	أستاذ مساعد	
٤٧.٢٧	٥٢	مدرس	

الرقمي بالمؤسسات الجامعية، وقد سارت خطوات بناء الاستبانة وفقاً لما يلي:

- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة.
- عرض الصورة المبدئية للاستبانة على عدد من السادة المحكمين.
- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية.

وفيما يلي عرضاً لهذه الخطوات:

- ١- صياغة الصورة المبدئية للاستبانة: تمت صياغة بنود الاستبانة في صورتها المبدئية وروعي فيهما الوضوح والتركيز والتحديد وبساطة اللغة، وقد استخدمت الباحثان في صياغة الاستبانة العبارات ذات الإجابات المحددة عادة، كما استخدمت أيضاً العبارات ذات الإجابة المفتوحة حيث أتيحت الفرصة للمبحوث لإبداء رأيه ومقترحاته.
- ٢- العرض على المحكمين: عرضت الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين المتخصصين في التربية؛ وذلك لاستطلاع آرائهم حول مدى وضوح المفردات ومدى ارتباطها بالمحور الذي تنتمي إليه، وفي ضوء ذلك تم حذف وإعادة صياغة بعض مفردات الاستبانة حتى أصبحت بالصورة الملائمة للتطبيق.

وباستقراء الجدول (١) يتضح أن عينة البحث ممثلة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، حيث تضمنت العينة أعضاء من الكليات النظرية والعملية وكذلك تضمنت العينة جميع الدرجات العلمية (أستاذ – أستاذ مساعد – مدرس).

#### أداة البحث

أعدت الباحثان استبانة تضمنت محورين:

المحور الأول: واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط، ويشمل:

- (١) بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها، وتشتمل على (٩ عبارات).
- (٢) بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي، وتشتمل على (٩ عبارات).
- (٣) تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي، وتشتمل على (٦ عبارات).
- (٤) التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي، وتشتمل على (٦ عبارات).
- (٥) نمذجة السلوك، وتشتمل على (٩ عبارة).

المحور الثاني: أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط، وتشتمل على (١٥ عبارة).

وقد تم إعداد الاستبانة من خلال الاطلاع على الدراسات والبحوث التي تناولت قيادة التغيير والتحول



٤- إعداد الاستبانة في صورتها النهائية: قامت الباحثان بإعداد الاستبانة في صورتها النهائية في ضوء ملاحظات السادة المحكمين.

#### صدق الاستبانة

بعد إعداد الصورة المبدئية للاستبانة وعرضها على السادة المحكمين للحكم على مدى صحة ووضوح بنود الاستبانة، ومدى تمثيل تلك البنود لمحاوَر الاستبانة، ومدى ملاءمتها لتحقيق الغرض الذي وضعت من أجله، وبإجراء التعديلات اللازمة في ضوء مقترحات السادة المحكمين اعتبرت الاستبانة صادقة في تحقيق الغرض الذي وضعت من أجله ويطلق على هذا النوع من الصدق (صدق المحكمين) .

#### ثبات الاستبانة

تم تطبيق الاستبانة بمحوريها على عينة عشوائية مكونة من ٢٧ عضو هيئة تدريس بكليات جامعة دمياط، وتم حساب معامل الثبات بطريقة ألفا كرونباك Alpha Cronbach، وبلغ معامل الثبات ٠.٩٤٧. للاستبانة، وهو معامل مرتفع، يدل على وجود اتساق داخلي مرتفع للاستبانة بمحوريها، مما يؤكد ثبات الاستبانة.

وبالتالي أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق، وقد طبقت الاستبانة على عينة البحث.

#### المعالجة الإحصائية

تضمن الأسلوب الإحصائي المستخدم في تحليل النتائج ما يلي:

- حساب التكرارات المقابلة لكل عبارة ثم حساب النسب المئوية لكل منها.
- حساب المتوسط الحسابي لكل عبارة.
- التعرف على مستوى الدلالة باستخدام معادلة ( كا<sup>٢</sup> Chi - Square ) التالية:

$$\text{كا}^2 = \frac{\text{ت م - ت ق}^2}{\text{ت ق}}$$

حيث مج = المجموع. ت ق = التكرار المتوقع  
ت م = التكرار المشاهد.

(ت م - ت ق)<sup>٢</sup> = مربع انحرافات التكرار المشاهد عن التكرار المتوقع.

- معرفة الدلالة الإحصائية لقيمة كا<sup>٢</sup> باستخدام الجداول الإحصائية الخاصة بها عند درجات الحرية بالمعادلة التالية: درجة الحرية = (عدد الاختيارات - ١).

ومن ثم فإن درجة الحرية = ٥ - ١ = ٤

- حساب الوزن النسبي لتحديد درجة الأهمية لكل عبارة، بقصد ترتيب العبارات حسب درجة الأهمية من وجهة نظر أفراد العينة، حيث تم ترميز الاستجابات كالتالي:

(تتحقق/ موافق) بدرجة كبيرة جدًا (٥)،  
(تتحقق/ موافق) بدرجة كبيرة (٤)، (تتحقق/ موافق)  
بدرجة متوسطة (٣)، (تتحقق/ موافق) بدرجة  
ضعيفة (٢)، (لا تتحقق/ غير موافق) (١) .  
وقد تم حساب الوزن النسبي بالمعادلة التالية:

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{ك}١ \times \text{ص}١ + \text{ك}٢ \times \text{ص}٢ + \text{ك}٣ \times \text{ص}٣ + \text{ك}٤ \times \text{ص}٤ + \text{ك}٥ \times \text{ص}٥}{\text{مجموع التكرارات}} \times ١٠٠$$

حيث: ك١، ك٢، ك٣، ك٤، ك٥ = تكرار الاستجابات  
ص١، ص٢، ص٣، ص٤، ص٥ = الأوزان المعطاة لهم  
• حساب الأهمية النسبية لكل عبارة وذلك لترتيب العبارات تنازليًا حسب أهميتها، حيث إن:

$$\text{الأهمية النسبية} = \frac{\text{الوزن النسبي}}{\text{عدد البدائل}}$$

- مقياس ليكرت الخماسي، كما يوضحه الجدول (٢) التالي:

جدول (٢)

مقياس ليكرت الخماسي

الرأي	(تتحقق/موافق) بدرجة كبيرة جداً	(تتحقق/موافق) بدرجة كبيرة	(تتحقق/موافق) بدرجة متوسطة	(تتحقق/موافق) بدرجة ضعيفة	لا تتحقق/ غير موافق
الوزن	٥	٤	٣	٢	١
المتوسط المرجح	من ٤.٢١ إلى ٥	من ٣.٤١ إلى ٤.٢	من ٢.٦١ إلى ٣.٤	من ١.٨١ إلى ٢.٦	من ١ إلى ١.٨

نتائج المحور الأول: واقع ممارسة قيادة التغيير نحو

نتائج الإطار الميداني

التحول الرقمي بجامعة دمياط

تتضح نتائج الإطار الميداني من الجداول (٣)

لمعرفة اتجاه أفراد العينة حول واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط كانت استجابات أفراد العينة كما توضحها الجداول التالية:

، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) ، (٩) ، والتي توضح واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط، وأهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(١) بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها

جدول (٣)

تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار ٢١٤ والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

حول مفردات (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها)

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جداً		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		٢١٤	الاتجاه العبارية	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	يشارك أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي للكلية.	٨	٧.٢٧	١٨	١٦.٣٦	٥١	٤٦.٣٦	٢٣	٢٠.٩١	١٠	٩.٠٩	٥٤.٤٥	متوسط	٥٨.٣٦	٦
٢	يشرك المستفيدين في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي للكلية.	٤	٣.٦٤	١٨	١٦.٣٦	٥٢	٤٧.٢٧	٢٤	٢١.٨٢	١٢	١٠.٩١	٦١.٠٩	متوسطة	٥٦.٠٠	٩
٣	يقدر الموارد الجوهرية المادية والبشرية المتاحة بالكلية من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية.	٥	٤.٥٥	٢٥	٢٢.٧٣	٥٢	٤٧.٢٧	٢٣	٢٠.٩١	٥	٤.٥٥	٦٧.٦٤	متوسطة	٦٠.٣٦	١
٤	يتنبأ بالمشكلات المحتمل حدوثها وتؤثر على أداء الكلية أثناء تطبيق إجراءات التحول الرقمي.	٥	٤.٥٥	٢٧	٢٤.٥٥	٤٢	٣٨.١٨	٢٩	٢٦.٣٦	٧	٦.٣٦	٤٤.٩١	متوسطة	٥٨.٩١	٣
٥	يساعد الأعضاء على إدراك رؤية الكلية ورسالتها أثناء تطبيق التحول الرقمي.	٧	٦.٣٦	١٩	١٧.٢٧	٤٨	٤٣.٦٤	٢٩	٢٦.٣٦	٧	٦.٣٦	٥٣.٨٢	متوسطة	٥٨.١٨	٧

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جداً		تحقق بدرجة كبيرة		متحقق بدرجة متوسطة		لا تتحقق		٢١٤	الاتجاه العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
٦	يساعد الأعضاء على إدراك الأهداف التي تسعى الكلية إلى تحقيقها أثناء تطبيق التحول الرقمي.	٤	٣.٦٤	٢٦	٢٣.٦٤	٤٣	٣٩.٠٩	٥	٤.٥٥	٥٣.١٨	متوسطة	٥٨.٥٥	٥
٧	يراعي المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للكلية.	٣	٥.٤٥	٢٦	٢٣.٦٤	٤٣	٣٩.٠٩	٦	٥.٤٥	٤٦.٢٧	متوسطة	٥٩.٤٥	٢
٨	يرحز على التقييم المستمر لرؤية التغيير نحو التحول الرقمي .	٤	٣.٦٤	١٨	١٦.٣٦	٥٢	٤٧.٢٧	٧	٧.٢٧	٦٦.٩١	متوسطة	٥٦.٧٣	٨
٩	يزود الأعضاء بالمستجدات الحادثة في مجال العمل.	٧	٦.٣٦	٢٥	٢٢.٧٣	٤٠	٣٦.٣٦	٨	٧.٢٧	٣٧.١٨	متوسط	٥٨.٧٣	٤
										٢.٨٩	متوسطة		

### وباستقراء الجدول (٣) يتضح ما يلي:

يصنع من أجلها التغيير في الجامعة ، يصبح العمل الجامعي نمطي وروتيني، وهذا يتفق مع دراسة الثبيتي (٢٠١٨)، التي أوصت بضرورة وضع رؤية واستراتيجية لقيادة عمليات التغيير، والعمل على نشرها والتأكيد عليها.

• أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها) : " يقدر الموارد الجوهرية المادية والبشرية المتاحة بالكلية من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية" بمتوسط حسابي (٣.٠٢) وبأهمية نسبية (٦٠.٣٦)، ولكنها تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على ضرورة الاهتمام بتقدير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي، فعملية التطوير تكون مقيدة بالموارد المتوافرة من موارد بشرية مؤهلة للعمل وموارد مادية، لذا تحرص القيادات على استثمارها بصورة جيدة.

• جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها) بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة ك<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

• الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي ( ٢.٨٩ )، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يؤكد حاجة قيادات جامعة دمياط إلى بناء رؤية مشتركة تواكب التغيير نحو التحول الرقمي، فوجود رؤية مشتركة يؤدي إلى تحقيق التوافق بين خطط المؤسسة وأهداف وتطلعات ورغبات الأعضاء العاملين مما يجعلهم أكثر حرصاً على تحقيقها، فحينما تغيب الرؤية التي

المشاركة في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي، وقد يرجع ذلك إلى التمسك بالدور التقليدي في الإدارة أو يعود إلى قلة وضوح رؤية التغيير المستقبلية لدى المستفيدين وقلة خبرتهم في إعدادها وصياغتها.

• أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة: " يشرك المستفيدين في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي للكلية" بمتوسط حسابي (٢.٨) وبأهمية نسبية (٥٦) حيث تمارس بدرجة متوسطة، وهذا يعكس قلة تشجيع القيادات للمستفيدين على

(٢) بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي

جدول (٤) تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية

حول مفردات (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي)

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جداً		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		٢كا	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك					
١	يهيئ الأعضاء لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي.	٤٠.٥٥	٥	٢٨	٤	١٨.١٨	٣	٣٦.٣٦	٣	١٩.٠٩	٦	٥٤.٥٥	٢.٩١	متوسط	٥٨.١٨	١
٢	يحرص على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي.	٢٨.٣	٢	٢٢	٣	٢٠.٠٠	١٥	٤٦.٦٦	٢٦	٢٣.٦٤	٧	٦٤.٣٦	٢.٨٧	متوسطة	٥٧.٤٥	٣
٣	يفهم التغيير نحو التحول الرقمي بشكل مستمر.	٣٦.٤	٤	٢٢	٣	٢٠.٠٠	١٥	٤٦.٦٦	٢٦	٢٣.٦٤	٧	٦٤.٣٦	٢.٩١	متوسط	٥٤.٥٥	٧
٤	يتبنى القيم الإيجابية الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي.	٥٤.٥٥	٥	٢٠	٣	١٨.١٨	١٤	٣٢.٣٢	٣٢	٢٩.٠٩	٦	٥٤.٥٥	٢.٨٧	متوسطة	٥٧.٤٥	٣ مكرر
٥	يوضح للأعضاء الثقافة المشتركة للكلية للعمل بموجبها.	٣٦.٤	٤	٦١	٧	١٤.٨١	١١	٢٦.٣٦	٢٥	١٨.١٨	٧	٥٣.٦٤	٢.٨٧	متوسطة	٥٥.٦٤	٦
٦	يحرص على تغيير سلوك الأعضاء بما يدعم التغيير نحو التحول الرقمي.	٥٣.٥	٤	١٨	٣	١٩.٠٩	١٤	٣٢.٣٢	٣٢	٢٩.٠٩	٦	٥٣.٦٤	٢.٩١	متوسطة	٥٧.٤٥	٢
٧	يتعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي قد تعيق عملية التحول الرقمي.	٢٨.٣	٢	٦١	٧	١٤.٨١	١١	٢٦.٣٦	٢٥	١٨.١٨	٧	٥٣.٦٤	٢.٨٧	متوسطة	٥٥.٦٤	٨
٨	يوفر تدريباً كافياً للأعضاء على مهارات التحول الرقمي.	٦.٣٦	١	٧١	٧	١٤.٨١	١١	٢٦.٣٦	٢٥	١٨.١٨	٧	٥٣.٦٤	٢.٨٧	متوسطة	٥٦.٣٦	٤
٩	يسعى لتحديد عوامل مقاومة التغيير.	٣٦.٤	٤	٢٠	٣	١٨.١٨	١٤	٣٢.٣٢	٣٢	٢٩.٠٩	٦	٥٤.٥٥	٢.٩١	متوسطة	٥٥.٨٢	٥
												٢.٧٢		متوسطة		

وباستقراء الجدول (٤) يتضح ما يلي:

• أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي): "يهيئ الأعضاء لتقبل التغيير نحو التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (٢.٩١) وبأهمية نسبية (٥٨.١٨)، ولكنها تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على أهمية تهيئة أعضاء هيئة التدريس لتقبل عملية التغيير نحو التحول الرقمي، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة: "يتعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي قد تعيق عملية التحول الرقمي" بمتوسط حسابي (٢.٦٨) وبأهمية نسبية (٥٣.٦٤)، حيث تمارس بدرجة متوسطة، وهذا يعكس ضرورة تعامل القائد باحترافية مع مقاومي التغيير، حيث يمتنع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم أو قد يقوم الأفراد بعدد من السلوكيات التي من شأنها عرقلة عمليات التغيير.

• جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي) بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كآ دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

• الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة، ومن ثم فإن هناك حاجة ماسة إلى ضرورة اهتمام قيادات جامعة دمياط ببناء ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير نحو التحول الرقمي لأنها تتطلب أساساً للتغيير ولتشجيع الأعضاء على إحداث التغيير المرغوب وتهيئة الجامعة وكوادرها لإحداث التغيير.

٣) تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي

جدول (٥) تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا<sup>٢</sup> والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول مفردات (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي)

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جدًا		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		كا <sup>٢</sup>	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب	
		%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك						
١	يتيح الفرصة للأعضاء لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي.	٣.٦٤	٤	٢٠	١٨	٤٤.٥٥	٤٩	٢٥	٢٢.٧٣	١٢	١٠.٩١	٥٣.٥٥	٢.٨١	متوسطة	٥٦.١٨	١	
٢	يفوض الصلاحيات للأعضاء من أجل تطبيق التحول الرقمي.	٤.٥٥	٥	١٨	١٦.٣	٤١.٨	٤٦	٢٩	٢٦.٣	١٢	١٠.٩	٤٦.٨	٢.٧٧	متوسط	٥٥.٤	٣	
٣	يشرك الأعضاء في وضع أهداف التغيير نحو التحول الرقمي.	٤.٥٥	٥	١٦	١٤.٥٥	٣٣.٦٤	٣٧	٤١	٣٧.٢٧	١١	١٠.٥٥	٤٦.٩١	٢.٦٦	متوسط	٥٣.٢٧	٤	
٤	يشرك الأعضاء في صنع القرارات اللازمة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.	٢.٧٣	٢	١٥	١٣.٦	٣٣.٦	٣٧	٤٢	٣٨.١	١٣	١١.٨	٥٥.٧	٢.٥٧	ضعيفة	٥١.٤	٦	
٥	يوظف قدرات الأعضاء المتميزين في التغلب على الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية تطبيق التحول الرقمي.	٤.٥٥	٥	٢٠	١٨.١٨	٣٧.٢٧	٤١	٣٦	٣٢.٧٣	٨	٧.٢٧	٤٧.٥٥	٢.٨٠	متوسطة	٥٦.٥٥	٢	
٦	يشرك الأعضاء في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.	٢.٧٣	٢	١٦	١٤.٥٥	٤٤	٤٤	٣٤	٣٠.٩١	١٣	١١.٨٢	٥٥.٢٧	٢.٦٥	متوسط	٥٣.٥٩	٥	
الدرجة الكلية																	
													٢.٧١			متوسطة	

وباستقراء الجدول (٥) يتضح ما يلي:

الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة، وتختلف مع دراسة القرني (٢٠١٦، ٧٥٨) حيث يوجد مستوى عالٍ من الشراكة في إحداث التغيير.

• أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي): " يتيح الفرصة للأعضاء لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي " بمتوسط حسابي ( ٢.٨١) وبأهمية نسبية (٥٦.١٨)، حيث تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على اهتمام القيادات بإتاحة الفرص لأعضاء هيئة التدريس لتقديم أفكارهم

• جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي) بأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كاي<sup>٢</sup> دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥) .

• الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٧١)، ومن ثم فإن هناك اتجاهًا متوسطًا نحو تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول

يعكس ضعف اهتمام القيادات بإشراك أعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات اللازمة للتغيير، ويمكن تفسير ذلك إلى ضعف خبرة الأعضاء بعملية التحول الرقمي ومتطلباتها، أو ربما تسعى القيادات لاتخاذ القرارات توفيراً للوقت وللجهد ولتحقيق التغيير المرغوب.

ومقترحاتهم في عملية التغيير ولكنها ليست بالشكل المطلوب، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة: " يشرك الأعضاء في صنع القرارات اللازمة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي" بمتوسط حسابي ( ٢.٥٧ ) وبأهمية نسبية (٥١.٤٥)، حيث تمارس بدرجة ضعيفة، وهذا

#### ٤) التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي

جدول (٦) تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا<sup>٢</sup> والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول

#### مفردات (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي)

م	العبارات	تحقق بدرجة كبيرة جداً		تحقق بدرجة كبيرة		تحقق بدرجة متوسطة		تحقق بدرجة ضعيفة		لا تتحقق		٢كا	الاتجاه	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	يشجع الأعضاء على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم.	٢	٢.٧٢	٢٠	١٨.١	٤٩	٤٤.٥	٢٨	٢٥.٤	١٠	٩.٠٩	٥٧.٩	متوس	٥٦.٠	١
٢	يشجع الأعضاء المتميزين على تبني التغييرات المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي.	٤	٣.٦٤	٢٢	٢٠.٠	١٤	٣٧.٢	٣٢	٢٩.٠	١١	١٠.٠	٤١.١	متوس	٥٥.٦	٢
٣	يشجع الأعضاء على مراجعة أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.	٣	٢.٧٢	٦١	١٨.٧	٣٣	٤٠.٠	٣٢	٢٩.٠	١٢	١٠.٩	٤٧.٩	متوسط	٥٤.٣	٣
٤	يقدم حوافز لأصحاب الأداء الرقمي المتميز.	٢	١.٨١	٧١	٦.٢١	٧٨	٢٤.٥	١٣	٣٨.٠	١٨	١٩.٠	٣٨.٢	ضعيفة	٤٨.٧	٦
٥	يراعي قدرات الأعضاء عند تطبيق التحول الرقمي.	٢	١.٨١	١٢	١٩.٠٩	٣٤	٢٧.١٨	٥٠	٤٥.٤٥	١٣	١١.٧٢	٥٧.٧٣	ضعيفة	٥٠.٧٣	٥
٦	يشعر الأعضاء بقدراتهم على تقديم مستويات عالية من الأداء المرتبط بالتحول الرقمي.	٢	١.٨١	٧١	٦.٢١	٣٨	٣٣.٦٤	٣٨	٣٣.٦٤	١٦	١٤.٥٥	٤١.٠٠	ضعيفة	٥١.٤٥	٤
			٢.٦٤										متوسطة		
		الدرجة الكلية													

وباستقراء الجدول (٦) يتضح ما يلي:

• الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٦٤)، ومن ثم فإن هناك اتجاهًا متوسطًا تجاه التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة.

• جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كآ<sup>٢</sup> دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥) .

ليس بالشكل المطلوب، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة: " يقدم حوافز لأصحاب الأداء الرقمي المتميز" بمتوسط حسابي ( ٢.٤٤ ) وبأهمية نسبية (٤٨.٧٣)، حيث تمارس بدرجة ضعيفة، وهذا يعكس ضرورة الاهتمام بتقديم الحوافز لأصحاب الأداء المتميز لتشجيعهم على مواصلة تميزهم ولتحقيق التنافس بين الأعضاء.

• أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي): " يشجع الأعضاء على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم " بمتوسط حسابي ( ٢.٨ ) وبأهمية نسبية (٥٦)، حيث تمارس بدرجة متوسطة، وهذا يدل على سعي القيادات إلى تذليل العقبات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس مما يشجعهم على مواصلة أعمالهم ولكن (٥) نمذجة السلوك

جدول (٧) تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كا والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية حول مفردات ( نمذجة السلوك)

م	العبارات	درجة كبيرة تحقق		درجة متوسطة تحقق		درجة ضعيفة تحقق		لا تحقق		كا	الاتجاه المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%				
١	يحرص على توفير جو من الاحترام المتبادل بينه وبين الأعضاء.	٩	٨١.٧	٤	٣٠.٠	١٨	٦٦.٦	٨	٦١.٦	٧١.٧٨	متوسطة	٦٢.٩١	١
٢	يدير وقته لإحداث التغيير المطلوب.	٦	٥٤.٥	٢٥	٢٢.١	١٨	٦٠.٩	١٠	٦٠.٩	٦١.٦٣	متوسطة	٥٩.٢٧	٢
٣	يحل المشكلات التي تعيق عملية التحول الرقمي.	٢	٢٨.٨	٤٤	٣٨.١	٣٨	٣٠.٣	٨	٦١.٦	٥٥.١٠	متوسطة	٥٦.٦٤	٧
٤	يتحمل مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي.	٣	٢٨.٨	٤٤	٣٨.١	١٨	٦٠.٩	٨	٦١.٦	٥٥.٣٥	متوسطة	٥٧.٨٢	٧
٥	يتسم بقدرته على إدارة الصراع وحل النزاعات داخل الكلية.	٨	٦٣.٦	٢٠	١٧.١	١٨	٦٠.٩	٧	٨٨.٨	١٦.٣٣	متوسط	٥٧.٤٥	٦
٦	يتواصل مع كافة القائمين بالتغيير.	٨	٦٣.٦	٣٤	٢٨.١	٣٨	٣٠.٣	١٠	٦٠.٩	٧١.١٣	متوسط	٥٧.٨٢	٦
٧	يتصف بالمرونة في تعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.	٤	٣٦.٤	٧٨	٦٥.٢	١٨	٦٠.٩	١٠	٦٠.٩	١٧.١٣	متوسط	٥٧.٨٢	٥
٨	ينمي الثقة بينه وبين الأعضاء.	٥	٤٠.٥	٦٨	٥٦.٢	١٨	٦٠.٩	٦	٧١.٧	١٨.٤٣	متوسط	٥٨.٥٥	٤
٩	يضع آليات تساعد الأعضاء على تنفيذ متطلبات المستندات التربوية.	٢	١٧.١	٢١	١٧.١	١٨	٦٠.٩	١١	٨٨.٨	١٨.٧٤	متوسطة	٥٤.٩١	٩
	الدرجة الكلية									١٩.٩	متوسط		



وباستقراء الجدول (٧) يتضح ما يلي:

- جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (نمذجة السلوك) بأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كاسكال دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).
- الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (نمذجة السلوك) تركز حول " تتحقق بدرجة متوسطة " بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ومن ثم فإن هناك اتجاهاً متوسطاً نحو نمذجة السلوك) من وجهة نظر أفراد العينة.
- أكثر العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة في بعد (نمذجة السلوك): " يحرص على توفير جو من الاحترام المتبادل بينه وبين الأعضاء"

بمتوسط حسابي (٣.١٥) وبأهمية نسبية (٦٢.٩١)، حيث تمارس بدرجة متوسطة وهذا يدل على وجود مناخ يسوده الاحترام المتبادل بين القيادات والأعضاء ولكن ليس بالشكل المطلوب، بينما جاءت أقل العبارات ممارسة من وجهة نظر أفراد العينة: " يضع آليات تساعد الأعضاء على تنفيذ متطلبات المستجندات التربوية " بمتوسط حسابي (٢.٧٥) وبأهمية نسبية (٥٤.٩١)، حيث تمارس بدرجة متوسطة، وهذا يعكس سعي القيادات إلى وضع آليات لتنفيذ متطلبات المستجندات التربوية.

وبذلك يمكن ترتيب نتائج مستوى ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط حسب وجهة نظر أفراد العينة على النحو التالي:

#### جدول (٨)

المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة وترتيبها حول

واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط

الترتيب	الاتجاه	المتوسط الحسابي	البعد
٢	متوسطة	٢.٨٩	بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها
٣	متوسطة	٢.٨٢	بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي
٤	متوسطة	٢.٧١	تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي
٥	متوسطة	٢.٦٤	التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي
١	متوسطة	٢.٩١	نمذجة السلوك
	متوسطة	٢.٧٩	الدرجة الكلية

الأعضاء، والتواصل مع القائمين بالتغيير بالإضافة إلى استثمار الوقت وإدارته لإحداث التغيير المطلوب لتلبية متطلبات التحول الرقمي، ثم جاء بعد (بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها) في المركز الثاني ولكن بدرجة تحقق متوسطة، وهذا يوجب على القيادات الاهتمام ببناء رؤية التغيير نحو التحول

ويتضح من جدول (٨) أن واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط بوجه عام جاء بدرجة تحقق متوسطة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (٢.٧٩)، حيث جاء بعد (نمذجة السلوك) في المركز الأول ولكن بدرجة تحقق متوسطة؛ وذلك لسعي القيادات إلى توفير جو من الاحترام المتبادل بينهم وبين

وهذا يتفق مع دراسة التركاوي (٢٠١٣) التي توصلت إلى أن المستوى العام لممارسة قيادة التغيير في جامعة عمر المختار فرع درنة محل الدراسة جاء متوسطاً، ودراسة الثبيتي (٢٠١٨) التي توصلت إلى أن درجة قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة، ويختلف هذا مع دراسة القرني (٢٠١٦، ٧٦٢) والتي توصلت إلى أن واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس جاء بتقدير عالٍ، ويرجع ذلك لإيمان رؤساء الأقسام الأكاديمية بأهمية التغيير بصفة عامة، وبالتالي السعي نحو ممارسة أبعاد قيادة التغيير وكل ما من شأنه أن يدعمها إضافة إلى ما يمتلكه أعضاء هيئة التدريس من خبرة ورؤية تمكنهم من تحليل مواقف رؤساء الأقسام وتفسيرها في الغالب.

الرقمي، ويليه بعد (بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي) ثم بعد (تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي)، وأخيراً جاء بعد (التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي) في المركز الأخير، وهذا يشير إلى إهمال القيادات لعملية التحفيز، وقد يرجع ذلك إلى وجود أنظمة محددة لمنح الحوافز لا يستطيع القائد تجاوزها.

وبشكل عام فإن ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي بجامعة دمياط جاء بدرجة تحقق متوسطة، ويرجع ذلك إلى أن بعض القيادات لا يزال لديهم تخوف من التغيير نحو التحول الرقمي، وما يزالون يستخدمون الطرق التقليدية في الإدارة القائمة على تطبيق اللوائح والقوانين، وقلة إشراك الأعضاء في صنع القرارات واتخاذها.

المحور الثاني: أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط  
جدول (٩) تكرارات استجابات أفراد العينة ونسبتها المئوية واختبار كاي والمتوسط الحسابي والأهمية النسبية  
حول مفردات (أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط)

م	العبارات	كبيرة جداً موافقي		كبيرة موافقي		متوسطة موافقي		ضعيفة موافقي		غير موافقي		كاي	المتوسط الحسابي	اتجاه العبارة	الأهمية النسبية	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%					
١	تقصير الجامعة في نشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى العاملين بها.	٣٥	٣١.٨	٣٦	٣٦.٤	٦١	٥٤.٥	١١	١٠.٠	١٥	١٣.٦	٢٠.٦٤	٣.٥٥	كبيرة	٧٠.٩١	١٢
٢	تقصير الجامعة في وضع استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي.	٦٢	٥٦.٤	٣٨	٣٤.٥	٢١	١٩.٠	٣٤	٣٠.٤	١١	١٠.٠	٢٠.٨٧	٣.٤٩	كبيرة	٦٩.٨٢	١٣
٣	وجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعة تؤثر سلباً على عملية التحول الرقمي.	٢٥	٢٢.٦	٤٣	٣٩.٥	٦١	٥٤.٥	٦١	٥٤.٥	٨	٧.٣	٢٢.٨٣	٣.٥٥	كبيرة	٧٠.٩١	١٢ مكرر
٤	جمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.	٤٦	٤٠.٠	٣٣	٢٩.٨	٢٢	٢٠.٠	٥١	٤٦.٤	٨	٧.٣	٢٣.٤٥	٣.٦٤	كبيرة	٧٢.٧٣	٩
٥	غياب المعايير والأطر المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية.	٤٦	٤٠.٦	١٣	١١.٨	٨١	٧٤.٥	٣١	٢٨.١	٦	٥.٥	٣٦.٦٣	٣.٧٧	كبيرة	٧٤.٣٦	٦
٦	مقاومة التغيير نتيجة الخوف من تجربة النماذج الجديدة.	٤٠	٣٦.٤	٠٣	٢.٨	٦١	٥٤.٥	٣١	٢٨.١	٧	٦.٤	٣٦.٦٣	٣.٦٥	كبيرة	٧٢.٩١	٧
٧	قلة وجود كوادر بشرية إدارية وتدريبية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي.	١٣	١١.٨	٣٢	٢٩.٨	٦١	٥٤.٥	١١	١٠.٠	٦	٥.٥	٣٧.٥٥	٣.٧٧	كبيرة	٧٦.٣٦	٥
٨	صعوبة تعامل أعضاء هيئة التدريس مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها.	٣١	٢٨.١	٢١	١٩.٠	٦٢	٥٦.٤	٢٦	٢٣.٦	٣	٢.٨	٢٦.٦٣	٣.٥٥	كبيرة	٧١.٦٤	١١
٩	ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية.	٠٣	٢.٨	٤٣	٣٩.٥	٥١	٤٦.٤	٦	٥.٥	٣	٢.٨	٢٦.٦٣	٣.٩٦	كبيرة	٧٩.٦٤	١
١٠	صعوبة تأمين التمويل الكافي لإنشاء النظام المعلوماتي بالجامعة.	٠٣	٢.٨	٣٨	٣٤.٥	٣١	٢٨.١	٣١	٢٨.١	٣	٢.٨	١٦.٦٣	٣.٧٧	كبيرة	٧٧.٥٥	٣
١١	نقص الموارد المالية بالجامعة.	٤٣	٣٩.٥	٣٨	٣٤.٥	٥١	٤٦.٤	١١	١٠.٠	٣	٢.٨	٢٦.٦٣	٣.٩٦	كبيرة	٧٩.٧٨	٣
١٢	تدني مستوى البنية التحتية التقنية بالجامعة.	٨٦	٧٦.٣	٤٣	٣٩.٥	٨١	٧٤.٥	٥١	٤٦.٤	٦	٥.٥	١٧.٥٨	٣.٦٦	كبيرة	٨٣.٨٨	٨
١٣	صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.	٧٨	٧٠.٥	٤٣	٣٩.٥	٢٠	١٨.١	٠٨	٧.٣	٦	٥.٥	١٦.٥١	٣.٤٦	كبيرة	٨١.٦٤	٣١
١٤	مشكلات الاتصال عبر الإنترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	١٣	١١.٨	١٣	١١.٨	٣١	٢٨.١	١١	١٠.٠	٣	٢.٨	٢٦.٧٨	٣.٩٦	كبيرة	٧٩.٢٧	٢
١٥	الاختراقات الأمنية الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات وللخصوصية.	٤٣	٣٩.٥	٣٣	٢٩.٨	٦١	٥٤.٥	١١	١٠.٠	٦	٥.٥	٢٣.٤٥	٣.٦٦	كبيرة	٧٢.٣٦	١٠
الدرجة الكلية																
٣.٧																

وباستقراء الجدول (٩) يتضح ما يلي:

وإساعة النطاق بجامعة دمياط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠). **بينما جاءت العبارة (١١) في الترتيب الثالث** وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٣,٩٥) وبأهمية نسبية (٧٨,٩١) و موافق بدرجة كبيرة وهي: " **نقص الموارد المالية بالجامعة**". وهذا يدل على أن معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط أيضا تكمن في الموارد المالية. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفير الدعم والتمويل اللازم لتنفيذ عملية التحول الرقمي وارتفاع تكلفتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موسى ومحمود(٢٠٢٠).

● **أقل المعوقات أهمية من وجهة نظر أفراد العينة:** جاءت العبارة (١٣) **في الترتيب الأخير** وذلك بمتوسط حسابي (٣,٤٦) وبأهمية نسبية (٦٩,٢٧) و موافق بدرجة كبيرة وهي: " **صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة**". وقد يرجع ذلك إلى قصور الجامعة في توفير تسهيلات تكنولوجية تمكن أعضاء هيئة التدريس من ممارسة عملهم باستخدام الأساليب التقنية الحديثة لمواكبة التحول الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة محمد ومصطفى(٢٠٢١). **بينما جاءت العبارة (٢) في الترتيب قبل الأخير** وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٣,٤٩) وبأهمية نسبية (٦٩,٨٢) و موافق بدرجة كبيرة وهي: " **تقصير الجامعة في وضع استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي**". وقد يرجع ذلك إلى افتقار الجامعة إلى رؤية رقمية مستقبلية، واستراتيجية شاملة لإدارة عملية التحول الرقمي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة موسى ومحمود(٢٠٢٠) ودراسة أحمد (٢٠٢٠).

● **جاءت استجابات أفراد العينة ككل حول (أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط)** بأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية لجميع العبارات حيث جاءت قيمة كالا دالة إحصائيا عند مستوى دلالة (٠.٠٠٥).

● **الاتجاه العام لاستجابات أفراد العينة نحو (أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط)** تركز حول " **موافق بدرجة كبيرة** " بمتوسط حسابي (٣.٧)، ومن ثم فإن هناك اتجاها كبيرا نحو أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط من وجهة نظر أفراد العينة.

● **أهم المعوقات من وجهة نظر أفراد العينة:** جاءت العبارة (٩) **في الترتيب الأول** بمتوسط حسابي (٣,٩٨) وبأهمية نسبية (٧٩,٦٤) و موافق بدرجة كبيرة وهي: " **ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية**". وهذا يدل على أن معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط تكمن في الموارد المالية. وقد يرجع ذلك إلى قلة المخصصات والاعتمادات المالية اللازمة للتحول نحو نموذج الجامعة الذكية في ظل التطورات التقنية والتكنولوجية المستمرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠) ودراسة أحمد (٢٠٢٠). **بينما جاءت العبارة (١٤) في الترتيب الثاني** وذلك من وجهة نظر أفراد العينة بمتوسط حسابي (٣,٩٦) وبأهمية نسبية (٧٩,٢٧) و موافق بدرجة كبيرة وهي: " **مشكلات الاتصال عبر الإنترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس**". وهذا يدل على أن معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط تكمن في الجوانب التقنية. وقد يرجع ذلك إلى عدم توفير شبكة إنترنت عالية السرعة

١٤ - صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

### ثالثاً: تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات

#### التحول الرقمي بجامعة دمياط

على ضوء ما تناوله البحث من إطار فكري حول قيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية، وإطار فلسفي حول التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية، وإطار ميداني للوقوف على واقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وتحديد أهم معوقات التحول الرقمي بجامعة دمياط، وبناء على ما أسفر عنه الإطار النظري التحليلي والميداني من نتائج، يعرض البحث فيما يلي تصور مقترح لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط.

#### أ- أهداف التصور المقترح

يهدف التصور المقترح إلى تقديم آليات لتفعيل قيادة التغيير لتلبية متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط، والذي يسهم في تحقيق ما يأتي:

١. تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى القيادات الجامعية نحو التحول الرقمي.
٢. تفعيل دور قائد التغيير في الآتي:
  - بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها.
  - بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي.
  - تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي.
  - التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي.
  - نمذجة السلوك.
٣. تقديم آليات ومقترحات للارتقاء بالوضع الراهن وتلبية متطلبات التحول الرقمي.

• ومن وجهة نظر أفراد العينة يمكن ترتيب أهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط كما يلي:

- ١- ارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية.
- ٢- مشكلات الاتصال عبر الإنترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- ٣- نقص الموارد المالية بالجامعة.
- ٤- صعوبة تأمين التمويل الكافي لإنشاء النظام المعلوماتي بالجامعة.
- ٥- قلة وجود كوادر بشرية إدارية وتدرسية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي.
- ٦- غياب المعايير والأطر المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية.
- ٧- تدني مستوى البنية التحتية التقنية بالجامعة.
- ٨- مقاومة التغيير نتيجة الخوف من تجربة النماذج الجديدة.
- ٩- جمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.
- ١٠- الاختراقات الأمنية الالكترونية لتكنولوجيا المعلومات وللخصوصية.
- ١١- صعوبة تعامل أعضاء هيئة التدريس مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها.
- ١٢- تقصير الجامعة في نشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى العاملين بها. ووجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعة تؤثر سلباً على عملية التحول الرقمي.
- ١٣- تقصير الجامعة في وضع استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي.

## ب- منطلقات التصور المقترح

يرتكز هذا التصور على المنطلقات التالية :

١. الإطار النظري التحليلي المتعلق بقيادة التغيير بالمؤسسات الجامعية، والتحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية.
٢. نتائج الإطار الميداني المتعلق بواقع ممارسة قيادة التغيير نحو التحول الرقمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط، وأهم معوقات تطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط.
٣. المتغيرات والمستجدات المتداخلة والمعقدة والتي تحتم عملية التحول الرقمي في التعليم الجامعي.
٤. ضعف أو غياب الممارسات الإدارية المرتبطة بقيادة التغيير يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف المرغوبة.

٥. نجاح التغيير في تحقيق أهدافه مرهون بوجود قيادة تغيير.

٦. قيادة التغيير تعد النمط القيادي الضروري للانتقال بالمؤسسات التعليمية إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعایش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمنطلقاته وتحدياته وتقنياته.

## ج- أبعاد التصور المقترح وآليات تنفيذه

يستند التصور المقترح على الأبعاد الآتية:

- تفعيل دور قائد التغيير في بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي وتطويرها

يعد بناء الرؤية أول سمة من سمات القيادة الناجحة لأنها تحدد الوضع المستقبلي للجامعة، وتساعد الرؤية المشتركة على التفكير، وتوجد هدفاً لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وتمكن الجامعة من القيام بممارسات جديدة لتحقيق أهدافها المستقبلية، وغياب الرؤية يسبب مشكلات متعددة، منها: التعارض في أداء المهام، والتضارب في وجهات النظر، واتساع الفجوة بين القائد

والأعضاء مما يولد الشعور بالضياع، ويضعف الجامعة، ويمكن تفعيل دور قائد التغيير في بناء رؤية مشتركة للتغيير نحو التحول الرقمي من خلال الآليات الآتية:

١. إشراك المستفيدين في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي.

٢. الحرص على التقويم المستمر لرؤية التغيير نحو التحول الرقمي .

٣. مساعدة الأعضاء على إدراك رؤية الجامعة ورسالتها أثناء تطبيق التحول الرقمي.

٤. مشاركة أعضاء هيئة التدريس في صياغة رؤية التغيير نحو التحول الرقمي.

٥. مساعدة الأعضاء على إدراك الأهداف التي تسعى الجامعة إلى تحقيقها أثناء تطبيق التحول الرقمي.

٦. تزويد الأعضاء بالمستجدات الحادثة في مجال العمل.

٧. التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها وتؤثر على أداء الجامعة أثناء تطبيق إجراءات التحول الرقمي.

٨. مراعاة المرونة عند صياغة الرؤية المستقبلية للجامعة.

٩. تقدير الموارد الجوهرية المادية والبشرية المتاحة بالجامعة من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية.

- تفعيل دور قائد التغيير في بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي

تعد ثقافة المؤسسة مجموعة السلوكيات والقيم والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة، وبالتالي فعلى قائد التغيير بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي، واستثمار الفرص المتاحة لتوضيح ثقافة المؤسسة ونشرها وتشجيع الأعضاء على تبني الثقافة

٧. توضيح الثقافة المشتركة للجامعة للعمل بموجبها.
٨. السعي لتحديد عوامل مقاومة التغيير.
٩. توفير التدريب الكافي للأعضاء على مهارات التحول الرقمي.

١٠. تبني القيم الإيجابية الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي

١١. الحرص على تطوير المناخ التنظيمي الداعم للتغيير نحو التحول الرقمي.

١٢. الحرص على تغيير سلوك الأعضاء بما يدعم التغيير نحو التحول الرقمي.

#### ● تفعيل دور قائد التغيير في تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي

تعد شراكة الأعضاء في التخطيط وصنع القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي واتخاذها من أهم الأسس التي تقوم عليها القيادة الناجحة للتغيير نحو التحول الرقمي، حيث سيكون الأعضاء أكثر استعداداً والتزاماً بإحداث التغيير المطلوب والوفاء بمتطلباته، ويمكن تفعيل دور قائد التغيير في تحقيق الشراكة في إحداث التغيير نحو التحول الرقمي من خلال الآليات الآتية:

١. مشاركة الأعضاء في صنع القرارات اللازمة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
٢. مشاركة الأعضاء في تحديد آليات العمل المناسبة لعملية التغيير نحو التحول الرقمي.
٣. مشاركة الأعضاء في وضع أهداف التغيير نحو التحول الرقمي.
٤. تفويض الصلاحيات للأعضاء من أجل تطبيق التحول الرقمي.
٥. توظيف قدرات الأعضاء المتميزين في التغلب على الصعوبات والتحديات التي قد تواجه عملية تطبيق التحول الرقمي.

الداعمة للتحول الرقمي حيث يؤثر ضعف ثقافة المؤسسة على قدرتها في تحقيق أهدافها، ويمكن تفعيل دور قائد التغيير في بناء الثقافة الداعمة للتغيير نحو التحول الرقمي من خلال الآليات الآتية:

١. نشر ثقافة التغيير نحو التحول الرقمي وتعزيز الممارسات الإيجابية المبادرة .

٢. إيجاد بيئة داعمة للتغيير والعمل على إشراك أعضاء هيئة التدريس بالجامعة والعاملين بها في اتخاذ القرار وإكسابهم المهارات القيادية اللازمة للتحول الرقمي .

٣. رفع مستوى الوعي بثقافة التغيير نحو التحول الرقمي ومتطلباته، من خلال :

- عقد ورش العمل واللقاءات للتعريف بأهمية التحول الرقمي.

- توزيع النشرات التثقيفية بمتطلبات التحول الرقمي.

- عقد لقاءات بين كليات الجامعة لتبادل الخبرات والتجارب في التحول الرقمي.

٤. توفير بيئة تساعد على التحول الرقمي ولتلبية الاحتياجات المطلوبة، من خلال :

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على المشاركة بأفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم للتحول الرقمي.

- عقد ورش عمل لنشر الممارسات الإيجابية والمشاركات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس.

- تكريم أعضاء هيئة التدريس المبدعين لتحفيز الآخرين على المساهمة الجيدة

- عقد ورش عمل لتحديد أوجه القصور لعلاجها.

٥. التعامل باحترافية مع أنماط السلوك التي قد تعيق عملية التحول الرقمي.

٦. تقييم التغيير نحو التحول الرقمي بشكل مستمر.

ويمكن تفعيل دور قائد التغيير في نمذجة السلوك من خلال الآليات الآتية:

١. وضع آليات تساعد الأعضاء على تنفيذ متطلبات المستجبات التربوية.
٢. حل المشكلات التي تعيق عملية التحول الرقمي.
٣. تحمل مسؤولية التغيير نحو التحول الرقمي.
٤. القدرة على إدارة الصراع وحل النزاعات.
٥. المرونة في تعديل ممارساته الإدارية لتحقيق التغيير المطلوب.
٦. تنمية الثقة بينه وبين الأعضاء.
٧. التواصل مع كافة القائمين بالتغيير.
٨. إدارة وقته لإحداث التغيير المطلوب.
٩. توفير جو من الاحترام المتبادل بينه وبين الأعضاء.

#### • متطلبات الارتقاء بالوضع الراهن لجامعة دمياط

##### لتلبية متطلبات التحول الرقمي

وتتضمن ما يأتي:

##### ١- متطلبات مالية:

إن من أهم متطلبات التحول الرقمي بجامعة دمياط الموارد المالية. ويعد نقص الموارد المالية بالجامعة، وارتفاع الكلفة الاقتصادية لشراء وتشغيل وصيانة الأجهزة والتطبيقات الرقمية الذكية، وصعوبة تأمين التمويل الكافي لإنشاء النظام المعلوماتي من المعوقات المالية لتطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط، لذلك ينبغي أن تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات التالية:

- تخصيص موازنة للتحول الرقمي من ميزانية الجامعة.
- صيانة الأجهزة القديمة والقابلة للعمل بكفاءة، وشراء الأجهزة الجديدة وفقاً للميزانية المخصصة لها.

٦. إتاحة الفرصة للأعضاء لتقديم أفكارهم ومقترحاتهم حول عملية التغيير نحو التحول الرقمي.

#### • تفعيل دور قائد التغيير في التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي

يعتمد نجاح عملية التغيير نحو التحول الرقمي على الأعضاء القائمين بالتغيير والمستهدفين به ومدى تحمسهم للتحول الرقمي، وإخلاصهم وكفاءتهم في أداء مسؤولياتهم، ويتأثر الأعضاء أثناء أداء مهامهم بالعديد من العوامل يأتي في مقدمتها مناخ العمل وحوافزه المادية والمعنوية. وتكمن أهمية التحفيز في حفز الأعضاء على العطاء والارتقاء بمستويات أدائهم، ورفع روحهم المعنوية، وتعميق إحساسهم بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تفعيل دور قائد التغيير في التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير نحو التحول الرقمي من خلال الآليات الآتية:

١. تقديم حوافز لأصحاب الأداء الرقمي المتميز.
٢. مراعاة قدرات الأعضاء عند تطبيق التحول الرقمي.
٣. إشعار الأعضاء بقدراتهم على تقديم مستويات عالية من الأداء المرتبط بالتحول الرقمي.
٤. تشجيع الأعضاء على مراجعة أساليب الأداء لتحقيق الأهداف المنشودة.
٥. تشجيع الأعضاء المتميزين على تبني التغييرات المطلوبة لتطبيق التحول الرقمي.
٦. تشجيع الأعضاء على مواصلة العمل عن طريق تذليل العقبات التي تواجههم.

#### • تفعيل دور قائد التغيير في نمذجة السلوك

يعد تقديم نموذج سلوكي يحتذى به من خصائص قيادة التغيير الناجحة، فقائد التغيير يجب أن يتصف بالمصداقية، والقدرة على إلهام الأعضاء العاملين معه،



● تغيير أنظمة الجامعة التقليدية إلى أنظمة رقمية، مع تطوير اللوائح والتشريعات وفقاً لعملية التحول الرقمي.

● مرونة التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.

● نشر الجامعة للثقافة الرقمية لدى العاملين بها من خلال الدورات التدريبية وورش العمل والندوات، وتهيئة كافة العاملين على البيئة الرقمية.

● وضع رؤية استراتيجية واضحة وشاملة للتحول الرقمي داخل الجامعة.

● تحديث الهياكل التنظيمية وتطويرها لكي تساعد على تطبيق التحول الرقمي.

#### ٤- متطلبات بشرية:

إن أساس التحول الرقمي هو التغيير في وعي العاملين بالمؤسسات الجامعية، كما يزداد أداء الجامعات وفقاً للتطور التكنولوجي. ويعد العنصر البشري عنصراً مهماً وفعالاً في نجاح عملية التحول الرقمي بالجامعات. ومن المعوقات البشرية لتطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط: قلة وجود كوادر بشرية إدارية وتدرسية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي، ومقاومة التغيير نتيجة الخوف من تجربة النماذج الجديدة، وصعوبة تعامل أعضاء هيئة التدريس مع أساليب تكنولوجيا المعلومات وأدواتها. لذلك ينبغي أن تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات التالية:

● تنمية الموارد البشرية للعاملين بالجامعة من خلال التدريب والتنمية الذاتية وتنمية المهارات الرقمية.

● توفير كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع البيئة الرقمية.

● توفير مدربين متخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات.

● طلب الدعم المالي من وزارة التعليم العالي ومن المجتمع المدني ومن رجال الأعمال.

#### ٢- متطلبات تقنية:

يتطلب التحول الرقمي بجامعة دمياط متطلبات تقنية، فبدونها لا تستطيع الجامعة أن تصبح جامعة رقمية في ظل العصر الرقمي، ومن المعوقات التقنية لتطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط: مشكلات الاتصال عبر الإنترنت والتي تهدر الكثير من وقت الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتدني مستوى البنية التحتية التقنية بالجامعة، وصعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة، والاختراقات الأمنية الإلكترونية لتكنولوجيا المعلومات وللخصوصية. لذلك ينبغي أن تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات التالية:

● توفير شبكة إنترنت عالية السرعة واسعة النطاق داخل الجامعة.

● توفير منصات إلكترونية ذكية.

● توفير تطبيقات حديثة للأمن السيبراني.

● تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بالجامعة.

#### ٣- متطلبات إدارية:

يعد التغيير أهم عناصر نجاح إدارة المؤسسات الجامعية، ومن ثم يحتاج التغيير إلى قيادة تمتلك أسس ومبادئ التغيير، ومن المعوقات الإدارية لتطبيق التحول الرقمي بجامعة دمياط غياب المعايير والأطر المرجعية التي تنظم المعاملات الرقمية، وجمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة، وتقصير الجامعة في نشر الوعي بالثقافة الرقمية لدى العاملين بها، ووجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعة تؤثر سلباً على عملية التحول الرقمي، وتقصير الجامعة في وضع استراتيجية ورؤية واضحة للتحول الرقمي. لذلك ينبغي أن تتخذ القيادة الجامعية الإجراءات التالية:

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

أبو علامة، فائقة الأمين العوض الأمين (٢٠٢٠). دور تدريب القيادات التعليمية في ترسيخ إدارة التغيير على الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة رماح للبحوث والدراسات، ٤٣ع، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية - رماح، ص ص ٢٤٧ - ٢٧٥.

أبو كريم، أحمد فتحي والقطيفان، رائد موسى عبدالله (٢٠٢٠). قيادة التغيير لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر مساعديهم، مجلة الثقافة والتنمية، ١٥٤ع، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ص ١٣١ - ١٧٦.

أحمد، أحمد إبراهيم؛ أحمد، سحر حسني ورجب، حسين حبيب حسين (٢٠١٨). دور مدير المدرسة في تنمية إرادة العاملين نحو التغيير، مجلة كلية التربية بينها، ١١٦ع، ج٧، كلية التربية، جامعة بينها، ص ص ٢٦٢ - ٢٨٨.

أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (٢٠٢٠): استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٤، ج ٦، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ص ٤٠٣ - ٦٢٨.

أهم، هبة الله أحمد (٢٠١٩). إدارة التغيير كمدخل لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ١٢٤، ج ٣، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ص ١٥٣ - ١٩٥.

• توفير بيئة العمل الافتراضي لأعضاء هيئة التدريس والتسهيلات التقنية مثل الأجهزة والتطبيقات والبرامج الذكية.

### د- متطلبات نجاح التصور المقترح

- لضمان نجاح التصور المقترح ينبغي توافر ما يأتي:
- وجود قادة تغيير منفتحين يشركون أعضاء الجامعة في حوار صريح متواصل بشأن التحولات الرقمية المعقدة وأثارها المحتملة على الكلية أو الجامعة.
- وجود فريق عمل لديه قدرة كافية لتوجيه جهد التغيير نحو التحول الرقمي، ويجب أن يكون بإمكان الفريق تنفيذ التغييرات المطلوبة.
- التزام وقناعة القيادات الجامعية بضرورة الحاجة لتبني برامج التغيير نحو التحول الرقمي من أجل تحسين الوضع التنافسي للجامعة.
- توفير الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة للتحول الرقمي.
- تحفيز الأعضاء عن طريق التقدير المعنوي ومكافأة المشاركين في التغيير.
- إحداث تغيير في أفكار واتجاهات وسلوكيات الأفراد والتي تجعلهم يتقبلون حدوث التحول الرقمي في الجامعة.
- وجود هياكل تنظيمية أكثر مرونة، والابتعاد عن الهياكل التقليدية، والسلطوية التي تركز مركزية السلطات.
- إشراك كافة الأعضاء في عملية التحول الرقمي وتنفيذه.
- زيادة الاهتمام بتطوير العلاقات التنظيمية داخل الجامعة.
- توافر قاعدة بيانات جيدة بالجامعة تساهم في اتخاذ قرارات تغييرية فعالة.

المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات، *المجلة التربوية*، ع ٧٨٤، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ١٢٤٩-١٣٤٤.

دوباخ، سعيده (٢٠١٧). الأدوار القيادية في ظل متطلبات إدارة التغيير التنظيمي، *مجلة العلوم الإنسانية*، ع ٤٩، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص ص ٣٦٩-٣٨٢.

الزامل، مها عثمان (٢٠١٨). واقع ممارسة قيادة التغيير في مراكز الإشراف التربوي بمنطقة الرياض: دراسة ميدانية على المديرات والمشرفات بمراكز الإشراف التربوي، *شؤون اجتماعية*، ع ١٣٨٤، ص ٣٥، جمعية الاجتماعيين في الشارقة، ص ص ١٨٣ - ٢٢٠.

سليم، هانم خالد محمد محمد (٢٠١٩). *الطريق إلى التغيير التربوي*، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.

الشقرفي، هبة فؤاد صادق (٢٠١٦). تصور مقترح لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل إدارة التغيير، *مجلة كلية التربية*، ع ٦١، كلية التربية، جامعة طنطا، ص ص ٤٢٩-٤٥٨.

عبد العليم، أسامة محمد شاكر والشريف، عمر أحمد أبو هاشم (٢٠١٠). *المدخل الإدارية الحديثة في التعليم*، دار المناهج، عمان.

عبدالله، معتز السيد (٢٠١٤). *إدارة التغيير التنظيمي- الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية*، ج ١، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

عبد المعطي، أحمد حسين؛ محمد، مروة مصطفى محمد وعبد العزيز، مروة محمد أنور (٢٠١٧). *قيادة*

أمين، مصطفى أحمد (٢٠١٨): التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، *مجلة الإدارة التربوية*، ع ١٩، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ص ص ١١٦-١١٦.

الباتل، سويد محمد (٢٠١٦). الاحتياجات التدريبية للمشرفين التربويين بإدارة التعليم بمحافظة الزلفي في ضوء إدارة التغيير، *مجلة كلية التربية*، ع ١٧١٤، ع ٤٤، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٤٨٢ - ٥٢٨.

بدير، المتولي إسماعيل (٢٠٢٠): متطلبات رقمنة الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، مج ١٢، ع ١٤، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة المنصورة، ص ص ٢٦٨ - ٣٠٨.

التركاوي، خير الله يونس (٢٠١٣). *قيادة التغيير كمدخل لتطوير مؤسسات التعليم العالي* "دراسة ميدانية على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع درنة"، *المؤتمر العلمي الدولي الأول لمركز تطوير التعليم الجامعي بعنوان) التميز في الأداء الجامعي "فلسفته- آلياته- معاييرها"*، ج ١، جامعة بورسعيد، في الفترة ١٠-١١ فبراير، ص ص ٢٩١-٣١٢.

الثبتي، خالد بن عواض بن عبد الله (٢٠١٨). *قيادة التغيير في أقسام الإدارة التربوية بالجامعات السعودية في ضوء نموذج كوتر للتغيير*، *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، مج ١٠، ع ١٤، جامعة أم القرى، ص ص ١٦١ - ٢٠٩.

الدهشان، جمال علي خليل والسيد، سماح السيد محمد (٢٠٢٠): *رؤية مقترحة لتحويل الجامعات*

علي، أسامة عبد السلام (٢٠١٣): التحول الرقمي بالجامعات المصرية -دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، ع٣٧، ج٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٥٢٣-٥٧١.

علي، أسامة محمد السيد(٢٠١٥). إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان ، دسوق .

عماد الدين، منى مؤتمن(٢٠٠٤). قيادة التغيير النمط القيادي المنشود لإحداث التغيير وتحقيق التعايش الفاعل في القرن الحادي والعشرين، رسالة التربية، ع٤٤ ، وزارة التربية والتعليم، ص ص ٣٠-٣٦.

العمرى، جمال بن فواز منصور (٢٠١٨) . مدى ممارسة القادة التربويين في المدارس الحكومية للبنين في منطقة المدينة المنورة لقيادة التغيير (دراسة ميدانية)، مجلة العلوم التربوية والنفسية، مج ١٩، ع١٤، مركز النشر العلمي، جامعة البحرين، ص ص ٦٣٩-٦٧٢.

قاسم، مجدي عبد الوهاب وشحاته، صفاء أحمد (٢٠١٤). صناعة مستقبل التعليم الجامعي بين إرادة التغيير وإدارته، دار الفكر العربي، القاهرة.

القاعود، مجدلين محمود(٢٠٢٠). متطلبات تطبيق قيادة التغيير في جامعة طيبة بالمدينة المنورة، مجلة المنارة للبحوث والدراسات، مج٢٦، ع١٤، عمادة البحث العلمي، جامعة آل البيت، ص ص ٣١١-٣٣٨.

القرني، عبدالله محمد عبدالله(٢٠١٦) . واقع ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة تبوك لقيادة التغيير من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة التربية، ع١٦٨، ج٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ص ص ٧٢٣-٧٦٦.

التغيير مدخل لضمان جودة التعليم الجامعي، مجلة الثقافة والتنمية، ع١٢٨، جمعية الثقافة من أجل التنمية، ص ص ١٧١-٢٠٢.

عبدالنافع، نهى نواف وحراشنة، علاء أحمد(٢٠٢١). درجة ممارسة مديرات رياض الأطفال لقيادة التغيير وعلاقتها بالنمو المهني لدى معلماتهن في محافظة العاصمة عمان، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث - سلسلة البحوث التربوية والنفسية، مج٦، ع١٤، جامعة عمان العربية، ص ص ٢٨١ - ٢٩٩.

العنبي، عيبر بنت سعيد العصيمي(٢٠١٥) . قيادة التغيير في إدارتي التربية والتعليم للبنين والبنات بالمنطقة الشرقية : الواقع - وأبرز المعوقات، مجلة كلية التربية بينها، ع١٠٢، ج٢، جامعة بينها، ص ص ٢٥٣-٢٧٩

العجمي، منصور عبد الله محمد (٢٠٢١): الاتجاهات النفسية لأولياء الأمور نحو التعلم الرقمي في ظل جائحة كورونا (رؤية متكاملة)، المجلة العلمية لكلية الآداب، مج٢٤، ع٧٨٤، جامعة أسيوط، ص ص ٣٢٥-٣٤٤.

العرفان، أمثال حمد(٢٠١٩). واقع ممارسة قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العام الكويتية من وجهة نظر مديري المدارس فيها، المجلة التربوية، ع٦٢، كلية التربية، جامعة سوهاج، ص ص ١٦٣-١٨٤.

علام، عمرو جلال الدين أحمد (٢٠٢٠): دور المؤسسات مدارس - جامعات- مجتمع مدني في دعم التحول الرقمي للمعلم والمتعلم، دراسات في التعليم الجامعي، ع٤٦٤، مركز تطوير الأداء الجامعي، جامعة عين شمس، ص ص ٢٠١-٢١١.

معوض، فاطمة عبد المنعم محمد (٢٠١٥). قيادة التغيير في الجامعات العربية في ظل تحديات العولمة الثقافية، مجلة كلية التربية، ع ٣٩، ج ٤، جامعة عين شمس، ص ص ١٤٥ - ٢٠٢.

موسى، محمد السيد ومحمود، عبد الرحمن كامل (٢٠٢٠): تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحويل الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مج ٢٧، ع ٣، جامعة الكويت، ص ص ٤٤٩ - ٤٨٣.

#### المواقع الإلكترونية

-البوابة الالكترونية لجامعة دمياط

<http://www.du.edu.eg/centers/portal/up/PostView.aspx?n=14178>

تاريخ المنشور ٢٠٢١/٤/٧، تاريخ الدخول ٢٠٢١/٩/١

<http://www.du.edu.eg/ViewNews/24291/%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%88%D9%84%D9%84%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%AF%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%B7%D9%83%D8%A3%D9%81%D8%B6%D9%84-%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9-%D9%85%D8%B5%D8%B1%D9%8A%D8%A9-.html>

تاريخ المنشور ٢٠١٩/١٢/٢١، تاريخ الدخول ٢٠٢١/٩/٢

كمال، حنان البدرى (٢٠١٧). التحول نحو الأدوار المعاصرة للمعلم العربي في ضوء قيادة التغيير، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ع ٤١، ج ٢، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ص ٧٠ - ١٤٠.

محمد، إيمان سامي عبد النبي (٢٠٢٠): جاهزية جامعة دمنهور للتحويل الرقمي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم، مجلة كلية التربية، ع ٤٤، ج ٤، جامعة عين شمس، ص ص ٣٧٩ - ٤٧٥.

محمد، شرين السيد إبراهيم، ومصطفى، السيد فكري عبد العزيز (٢٠٢١): دور التحويل الرقمي في إدارة العملية التعليمية في ظل جائحة كورونا بكليتي التربية - جامعتي المنصورة وحفر الباطن: دراسة مقارنة، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٥، الإصدار ٤، جامعة الفيوم، ص ص ٥٩٧ - ٦٧٠.

مراد، سامي محمود عبد الحميد (٢٠١٩): الجاهزية التنظيمية والتكنولوجية للجامعات ودورها في دعم الاقتصاد المعرفي وتعزيز التحويل الرقمي وفق رؤية ٢٠٣٠، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج ٦، ع ٢٤، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبيج، ص ص ٦٦ - ١٠٧.

المطرف، عبد الرحمن بن فهد (٢٠٢٠): التحويل الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة كلية التربية، مج ٣٦، ع ٧٤، جامعة أسيوط، ص ص ١٥٧ - ١٨٤.

- education. *SHS Web of Conferences*, Vol.106, pp.1-5.  
<https://doi.org/10.1051/shsconf/202110603002>
- Balula, A., Moreira, G., Moreira, A., Kastenholz, E., Eusébio, C. and Breda, Z. (2019). Digital Transformation in Tourism Education. *ToSEE – Tourism in Southern and Eastern Europe*, Vol. 5, pp. 61-72.  
<https://doi.org/10.20867/tosee.05.45>
- Becker, A., (2020). A reflective analysis of articles published in the journal of Transformation in Higher Education (2016–2020): Beyond transformation?, *Transformation in Higher Education*, 5(0), a98. pp.1-8.  
<https://doi.org/10.4102/the.v5i0.98>
- Benavides, L.M.C., Arias, J.A.T., Serna, M.D.A., Bedoya, J.W.B. & Burgos, D.(2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review, *Sensors 2020*, 20, 3291 PP.2-23.[doi:10.3390/s20113291](https://doi.org/10.3390/s20113291)
- Chang, Dian-Fu; Chen, Sheng-Nan& Chou, Wen-Ching(2017). Investigating the Major Effect of Principal’s Change Leadership on School Teachers’ Professional  
<http://www.du.edu.eg/ViewNews/25090/%D8%AC%D8%A7%D9%85%D8%B9%D8%A9%D8%AF%D9%85%D9%8A%D8%A7%D8%B7%D8%AA%D9%82%D9%81%D8%B2-258-%D9%85%D8%B1%D9%83%D8%B2-%D9%81%D9%8A-%D8%AA%D8%B5%D9%86%D9%8A%D9%81-%D8%A7%D9%84%D9%80-webometrics.html>
- تاريخ المنشور ٢٠٢٠/٧/٢٨ ، تاريخ الدخول ٢٠٢١/٩/٢
- الخطة الاستراتيجية (٢٠٢٣/٢٠١٨) لجامعة دمياط  
<http://www.du.edu.eg/centers/QAAPnew/pages/aboutstratigy.aspx>
- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
[http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu\\_projects.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx)
- تاريخ الدخول: ٢٠٢١/٩/١
- ثانيًا: المراجع الأجنبية:
- Abad-Segura, E., González-Zamar, M.D, nfante-Moro, J.C. and García, G.R. (2020). Sustainable Management of Digital Transformation in Higher Education: Global Research Trends. *Sustainability* 2020, 12, 2107, PP. 1-24. [doi:10.3390/su12052107](https://doi.org/10.3390/su12052107)
- Arsenieva, N., utyatina, L. and Uglova, L. (2021). Development of digital educational environment in higher

17. <https://doi.org/10.3390/su13042023>
- Giang, N.T.H., Hai, P.T.T., Tu, N.T.T. and Tan, P.X. (2021). Exploring the Readiness for Digital Transformation in a Higher Education Institution towards Industrial Revolution 4.0, *International Journal: Engineering Pedagogy (IJEP)* , Vol. 11, No. 2, PP. 4-24.  
<https://doi.org/10.3991/ijep.v11i2.17515>
- Gillpatrick, T. (2020). Innovation and the Digital Transformation of Education. *The Journal of Limitless Education and Research*, 5(3), PP. 194-202. DOI: [10.29250/sead.797372](https://doi.org/10.29250/sead.797372).
- Gomes, R., Cruz A. M. R. da and Cruz, E. F(2020). EA in the Digital Transformation of Higher Education Institutions, 2020 *15th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI)*, pp. 1-6.  
doi: [10.23919/CISTI49556.2020.9141086](https://doi.org/10.23919/CISTI49556.2020.9141086).
- Grosseck, G., Mali,ta, L. and Bunoiu, M. (2020) . Higher Education Institutions Towards Digital Transformation—The WUT Case, In: Curaj A., Deca L., Pricopie R. Development . *IAFOR Journal of Education*. Vol. 5 , Issue 3 .pp139-154.
- Elçiçek, M. and Erdemci, H. (2021). Investigation of 21st-century competencies and e-learning readiness of higher education students on the verge of digital transformation. *Journal of Computer and Education Research*, 9 (17), PP. 80-101. DOI: [10.18009/jcer.835877](https://doi.org/10.18009/jcer.835877)
- Filipova, M. and Yuleva-Chuchlayna, R.E. (2021). Competence of teachers in the process of digitalization in higher education. *Revista Inclusiones*, Vol. 8 , num Especial, PP. 437-446.
- García-Morales, V.J., Garrido-Moreno, A. and Martín-Rojas, R. (2021). The Transformation of Higher Education After the COVID Disruption: Emerging Challenges in an Online Learning Scenario. *Scenario. Front. Psychol.* Vol.12:616059. PP.1-6. DOI: [10.3389/fpsyg.2021.616059](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.616059)
- García- Peñalvo, F.J. (2021). Avoiding The Dark Side of Digital Transformation in Teaching. An Institutional Reference Framework for ELearning in Higher Education. *Sustainability* 2021, 13, 2023, PP. 1-

- Conferences, VOL. 103, No. 02011, Russian and Foreign Experience in the System of Humanities Education 2020, PP. 1-4. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202110302011>
- Krasikova, T. Y., Petrov, A. V. and Petrov, P. A. (2020). Transformation of Higher Education in Digital Economy, The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, *International conference «Trends and innovations in economic studies»*, pp.354 - 360. DOI: [10.15405/epsbs.2020.12.46](https://doi.org/10.15405/epsbs.2020.12.46)
- Kuzu, Ö.H. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans. *Vysšee obrazovanie v Rossii = Higher Education in Russia*, Vol. 29, No. 3, pp. 9-23. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-29-3-9-23>.
- Laterza, V., Tømte, C.E. and Pinheiro, R.M. (2020). Digital transformations with “Nordic characteristics”? Latest trends in the digitalisation of teaching and learning in Nordic higher education. *Nordic Journal of Digital Literacy*, Vol. 15, No. 4, pp. (eds) *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade*. Springer, Cham. pp.565-581. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5\\_35](https://doi.org/10.1007/978-3-030-56316-5_35).
- Heyde, M.V., Auth, G., Hartmann, A., and Erfurth, C. (2019). Digital Transformation of Higher Education-Enabling Scaling Platforms. *Proceedings of ICERI 2019 Conference 11<sup>th</sup>-13<sup>th</sup> November*, Seville, Spain, pp.2017-2115. DOI: [10.21125/iceri.2019.0584](https://doi.org/10.21125/iceri.2019.0584)
- Hirlak, Bengü & Kara, Ergün (2018). Organizational Change and Leadership. In Ozcelik, Ozer (Ed.). *Studies on Interdisciplinary Economics and Business* .Vol. I. Peter Lang GmbH. pp.255-269.
- Kopp, M., Gröblinger, O., and Adams, S. (2019). Five Common Assumptions that Prevent Digital Transformation at Higher Education Institutions. *Proceedings of INTED2019 Conference 11th-13th March*, Valencia, Spain pp.1448-1457. DOI: [10.21125/INTED.2019.0445](https://doi.org/10.21125/INTED.2019.0445)
- Krainov, G.N., Panov, A.I. and Zubkov, S.A. (2021). Challenges of Digitalization for Higher Education in Russia. SHS Web of



- Socialization Process as a Digital Transformation Trend in Higher Education. In: Valeeva R (Ed). V *International Forum on Teacher Education, Kazan Federal University, Russia*. 29-31. ARPHA Proceedings 1: 1105-1112. <https://doi.org/10.3897/ap.1.e1049>
- Matkovic,P.,Tumbas,P.,Maric,M.&Rakovic,L.(2018).Digital Transformation of Research Process at Higher Education Institutions. *Proceedings of INTED 2018 Conference 5<sup>th</sup> -7<sup>th</sup> March* , Valencia, Spain,pp.9467-9472
- Neborsky, E.V., Boguslavsky M.V., Ladyzhets N.S. and Naumova T.A. (2020). Digital Transformation of Higher Education: International Trends. *International Scientific Conference "Digitalization of Education: History, Trends and Prospects"* (DETP 2020). Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 437, PP.393-398. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200509.071>
- Ozkan, S., Alev, S. ,& Ercan, A. (2015). An Analysis of the Relationship between School Managers' Change 225-233. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-943x-2020-04-01>
- Mamaeva, D.V., Shabaltina, L. V., Garnova, V .Y., Petrenko, E. S. and Borovsky, S. S.(2020). Digital transformation of higher educational system. *Journal of Physics: Conference Series*. 1691 (2020) 012081. PP. 1-7. [doi:10.1088/1742-6596/1691/1/012081](https://doi.org/10.1088/1742-6596/1691/1/012081).
- Mammadi, A.G.(2021). Transformation of Higher Education Institutions in Azerbaijan into Entrepreneur Universities. *Research Papers of the Institute of Education of the Republic of Azerbaijan*, Vol. 88, No .1, pp.27-32.
- Marks, A., AL-Ali, M., Atassi, R., Abualkishik, A.Z., and Rezgui, Y. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment, *International Journal of Advanced Computer Science and Applications (IJACSA)*, Vol. 11, No. 12, PP. 504-513. <http://dx.doi.org/10.14569/IJACSA.2020.0111261>
- Maslennikova VSh, Zhurakovskaya VM, Bogovarova VA,and Moiseev RE (2019). Cognitive Modelling of the

- Savas, A.C., Kosker, E., Demir, S., & Utar, N. (2015). Teachers' perception on the Relationship between Change Leadership and Organizational Commitment. *International Journal of Educational Methodology*, 1(1), PP. 9-18. doi: [10.12973/ijem.1.1.9](https://doi.org/10.12973/ijem.1.1.9)
- Torres-Ruiz, M. and Moreno-Ibarra, M. (2019). Challenges and Opportunities in the Digital Transformation of the Higher Education Institutions: The Case of Mexico, Visvizi, A., Lytras, M.D. and Sarirete, A. (Ed.) *Management and Administration of Higher Education Institutions at Times of Change (Emerald Studies in Higher Education, Innovation and Technology)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 137-149. <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-627-420191012>
- Vetkina, A., Kudryashova, T., Fikhtner, O., Trifonov, V. and Zhukova, E. (2018). The Innovative Potential of Digital Transformation of the Russian Higher Education System: Trends of the Competence Approach. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, vol. 198, PP.197-203. *International Conference on the Leadership Style and Multi-Factorial Leadership Styles from the Views of Teachers. International Journal of Educational Methodology*, 1(1), 27-34. doi: [10.12973/ijem.1.1.27](https://doi.org/10.12973/ijem.1.1.27)
- Petrova, P. and Kostadinova, I. (2017). Higher Education in The Era of Digital Transformation. *Proceedings of EDULEARN17 Conference 3<sup>rd</sup> -5<sup>th</sup> July*, Barcelona, Spain, pp.2073-2077.
- Redding, Sam (2012). Change Leadership Innovation in State Education Agencies, *Academic Development Institute, Lincoln, IL.* (ED573697).
- Rof, A., Bikfalvi, A. and Marques, P. (2020). Digital Transformation for Business Model Innovation in Higher Education: Overcoming the Tensions. *Sustainability* 2020, 12, 4980, PP. 1-15. doi: [10.3390/su12124980](https://doi.org/10.3390/su12124980)
- Santos, H., Batista, J. and Marques, R.P. (2019). Digital transformation in higher education: the use of communication technologies by students, *Procedia Computer Science*, Vol. 164, PP. 123-130. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.12.163>

*Change Management Strategies in Modern Business.* IGI Global. pp.272-288.( DOI:10.4018/978-1-4666-9533-7.ch013)

*Theory and Practice of Personality Formation in Modern Society* (ICTPPFMS-18).DOI: 10.2991/ictppfms-18.2018.35

Zel, Uğur( 2016). Leadership-in-Change-Management. *In Organizational*