

## الإستبصار الإستراتيجي والتحول الرقمي: مدخل لصناعة مستقبل الجامعات المصرية "جامعة الإسكندرية أنموذجاً"

إعداد

أ.د سعيد عبده نافع

أستاذ المناهج وطرق التدريس بكلية التربية جامعة الاسكندرية

نائب رئيس جامعة الإسكندرية ورئيس جامعة دمنهور "الأسبق"

خبير التخطيط الإستراتيجي

مستخلص البحث

يهدف البحث الحالي إلى الكشف عن واقع تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق التحول الرقمي بالجامعات المصرية، ومعوقات تطبيقه، مع اعتبار جامعة الإسكندرية أنموذجاً، ثم وضع تصور استراتيجي مقترح لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة رقمية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق أدوات البحث على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية ( طيبة - علمية - إنسانية)، وتم معالجة النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، والتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها أن للاستبصار الإستراتيجي تأثير إيجابي في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية، ووضع تصور إستراتيجي مقترح لتحويل جامعة الإسكندرية " النموذج " إلى جامعة رقمية، والتوصية بتطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي، والتصور الاستراتيجي المقترح على الجامعات المصرية..

الكلمات المفتاحية: الاستبصار الإستراتيجي، التحول الرقمي، جامعة الإسكندرية "أنموذج".

---

## Strategic foresight and digital transformation:

### An introduction to shaping the future of Egyptian universities.

#### "Alexandria University as a model"

#### Research abstract:

The research aims to develop a proposed strategic vision for transforming Egyptian universities into digital universities using the strategic foresight approach and considering the University of Alexandria as a model. This requires defining the areas of digital transformation and strategic foresight, their requirements, and revealing the reality of applying the strategic foresight approach to developing digital transformation at Alexandria University, and the obstacles to its application. The proposed strategic vision was developed to transform the University of Alexandria into a digital university. The researcher used the descriptive analytical approach and applied it to a sample of faculty members at the University of Alexandria. The results were processed using the SPSS statistical method and a set of results were reached, the most important of which is the impact of the strategic foresight approach in achieving digital transformation in Egyptian universities. He developed a proposed strategic vision to transform Alexandria University into a digital university and recommended applying the strategic foresight approach and applying the proposed strategic vision.

**Keywords** Strategic foresight, digital transformation, Alexandria University as a model.

## مقدمة

لقد بات من الضروري على الجامعات المصرية التفاعل مع المتغيرات العالمية ومتطلبات الواقع الجديد، وامتلاك المرونة والديناميكية اللازمين للارتقاء نحو المستقبل. فالجامعات ملزمة بالتكيف مع الواقع الذي فرضه عصر العولمة والتحول المتسارعة باستخدام التقنيات الحديثة داخل برامجها التعليمية وإدارتها الاستراتيجية؛ لأنها لا تعيش بمعزل عن تلك المتغيرات العالمية، حيث يرتبط مستقبلها اليوم بالتطورات السريعة في مجالي المعرفة والتكنولوجيا، وما يصاحبهما من تدفق غير محدود للرؤى والتوجهات والأهداف. وقد فرضت طبيعة التحديات التي تواجه الجامعات الكثير من التحولات في نظم التعليم الجامعي، وفسفة إدارته، ورؤيته المستقبلية. لذا، فإن أي تطوير مرهون بقدرة الجامعة على إدراك أهمية هذا التغيير، ورصد آثاره على المدى القريب والبعيد. وهذا يتطلب إعداد موارد بشرية ذات كفاءة عالية، باعتبارها من أهم مقومات البقاء في العصر الرقمي.

تتسابق الجامعات مع الزمن لتطبيق الرقمية وميكنة الخدمات وفق توجهات الدولة واستراتيجياتها للتحويل الرقمي. ويظهر الاتجاه العام داخل الجامعات المصرية في جعل جميع الخدمات الجامعية رقمية بالكامل، مع إلغاء نظام الشباك الواحد. وتشمل الرقمية خدمات الشؤون الإدارية والموظفين، وكذلك ميكنة نظم التعليم داخل قاعات التدريس، والاعتماد على الشرح الإلكتروني عوضاً عن طرق التدريس التقليدية. كما يتم تطبيق نظام الامتحانات والتصحيح الإلكتروني بدلاً عن النظام اليدوي.

ويعني التحويل الرقمي في الجامعات الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي، وذلك في ضوء مجموعة متطلبات تشمل وضع استراتيجية للتحويل الرقمي، نشر ثقافة التحويل الرقمي، تصميم البرامج التعليمية الرقمية، وإدارة وتمويل التحويل الرقمي. كما تشمل المتطلبات الجوانب البشرية، التقنية، الأمنية، والتشريعية (مصطفى أمين، ٢٠١٨، ص ١٥).

وقد ارتبط مفهوم التحويل الرقمي بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من جهة، وزيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة من جهة أخرى، من خلال الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالميين. ومن ثم، فإن الأمر بالنسبة للجامعات يصبح أكثر إلحاحاً في استخدام التكنولوجيا لدعم وتعزيز العمل الأكاديمي والإداري، سواء كان ذلك لإجراء الدراسات والبحوث المختلفة أو لنشرها مع حماية حقوق الملكية الفكرية. إضافة إلى ذلك، يتطلب التدريس أو

التفاعل مع المعامل والمكتبات نشر وعي كامل بالثقافة الرقمية بين جميع أعضاء المجتمع الجامعي (أسامة عبد السلام، ٢٠١٣، ص ٢٧١).

وتزايدت الحاجة إلى التحول الرقمي في الجامعات لتحقيق مجتمع المعرفة، نظرًا لدوره في تعزيز الميزة التنافسية، وإحداث نقلة نوعية في الأهداف التي تسعى الجامعات إلى تحقيقها. حيث أصبح التركيز على اكتساب المتعلمين مجموعة من المهارات التي تتطلبها الحياة في عصر التحول الرقمي (مصطفى أمين، ٢٠١٨، ص ١٤). إن جوهر وفلسفة التحول الرقمي في الجامعات يكمن في تغيير نمط تعامل وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب والمستفيدين، مع ضرورة تنظيم وإعادة هيكلة المعاملات والخدمات إلكترونيًا للتخلص من الروتين والبيروقراطية. ويجب أن تتماشى هذه العمليات مع احتياجات المستفيدين ومؤسسات المجتمع المختلفة، من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، مع توفير البنية الأساسية المناسبة لتحقيق الجودة والمحافظة عليها (رحيم رشيد وهيام الموسوي، ٢٠٢٢).

مشكلة البحث

تشير نتائج الدراسات والبحوث إلى أن واقع الجامعات المصرية، يفقر إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية بالشكل الذي يساعدها على تطوير العملية التعليمية، وتحسين جودة التعليم ومخرجاته بما يتناسب مع متطلبات التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي، كما يبرز ضعف جاهزية هذه الجامعات للوفاء بمتطلبات التحول الرقمي، وفق الرؤى الاستشرافية لمستقبل الجامعات في ظل الثورات العلمية والرقمية المتسارعة، مما أدى إلى قصور في تطبيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية، ومحدودية توظيف التكنولوجيا، وجمود البرامج التعليمية، وضعف مواكبتها للتطور الرقمي، بالإضافة إلى افتقار الطلاب للمهارات اللازمة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة. كما تبين وجود قصور في قدرة القيادات الجامعية على وضع استراتيجية للتحول الرقمي، ونشر ثقافته، وإدارته. إلى جانب ضعف توظيف أعضاء هيئة التدريس للتقنيات الحديثة والرقمية والذكية في العملية التعليمية، ووجود قصور في تطبيقات مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بالجامعات المصرية، على الرغم من وجود محاولات فردية في بعض الجامعات، إلا أنها تفقر للرؤية والاستراتيجية؛ لأنها تُعدّ تجارب غير مكتملة لأسباب عدة، من أهمها غياب الاستبصار الاستراتيجي بمفهومه الواسع. ومن هنا برزت فكرة البحث في كيفية تحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية باستخدام مدخل الاستبصار الاستراتيجي لتشكيل مستقبل تلك الجامعات، وتحويلها إلى جامعات رقمية قائمة على رؤية استشرافية مستقبلية. (جمال الدهشان وسماح السيد، ٢٠٢٠، أسماء عبد الحي وأسماء عبد

الله، ٢٠٢٣، مصطفى أمين، ٢٠١٨؛ جمال الدهشان وسماح السيد، ٢٠٢٠؛ لمياء المسلماني، ٢٠٢٢؛ أماني الشريف، ٢٠٢١)

وينطلق البحث الحالي من أن مدخل الاستبصار الاستراتيجي يتبنى الفكر الاستراتيجي ويعمق أساليب استشراف المستقبل طويل المدى، مما يدعم قرارات الجامعات في تحولها الرقمي بشكل علمي وإداري فعّال، ويُمكنها من اختيار الاستراتيجية المناسبة لسد الفجوة بين الوضع الراهن والمستقبلي (رحيم رشيد وهيام الموسوي، ٢٠٢٢). ويمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

### ما التصور الإستراتيجي المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية باستخدام الاستبصار الاستراتيجي؟

وينتفع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما واقع تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي لتحقيق أبعاد التحول الرقمي بالجامعات المصرية؟
  ٢. ما معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية للتحول إلى جامعات رقمية؟
  ٣. ما التصور الاستراتيجي المقترح لتحويل جامعة الإسكندرية " كإنموذج " إلى جامعة رقمية باستخدام مدخل الاستبصار الاستراتيجي؟
- أهداف البحث
١. الكشف عن واقع تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي لتحقيق أبعاد التحول الرقمي بالجامعات المصرية.
  ٢. معرفة معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية للتحول إلى جامعات رقمية.
  ٣. وضع تصور استراتيجي مقترح لتحويل جامعة الإسكندرية " كنموذج " إلى جامعة رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي.
- أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من مواكبته للتوجهات العالمية نحو بناء جامعات رقمية، لا سيما أن التحول من الجامعات التقليدية إلى الجامعات الرقمية أصبح أمراً حتمياً في ظل الظروف العالمية التي تتأدي بالتحول الرقمي. كونه اتجاهاً عصريةً يتماشى مع متغيرات العصر

ومتطلباته، خصوصاً في ضوء قصور الجامعات التقليدية وجمودها في مواجهة هذه المتغيرات. واعتبار جامعة الإسكندرية أنموذجاً للجامعات المصرية.

حدود البحث

– **الحد الموضوعي:** تناول البحث متغيري الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي في الجامعات المصرية، مع اعتبار جامعة الإسكندرية أنموذجاً.

– **الحد المكاني:** تطبيق إجراءات البحث الميداني بجامعة الإسكندرية.

– **الحد الزمني:** العام الجامعي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

مصطلحات البحث

### الاستبصار الاستراتيجي Strategic Foresight

عملية بناء رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحول الرقمي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، والتكامل بين الموارد المتاحة والرؤية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة (أسماء عبد الحي وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣، ص ١٤).

### التحول الرقمي للجامعة University Digital Transformation

عملية انتقال الجامعة من صورتها التقليدية الحالية إلى الصورة الرقمية التي تعتمد على استبدال العمليات والخدمات التقليدية بأخرى إلكترونية مع الاستخدام المكثف والواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات (أحمد الأشقر، ٢٠٢٠، ص ١٨).

### الجامعة الرقمية Digital Universities

جامعة تمتلك بنية تحتية، إدارية، وبشرية مواكبة لأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، تُنجز فيها الوظائف التعليمية والبحثية والخدمية بصورة رقمية (أسماء عبد الحي وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣، ص ١٤).

### جامعة الإسكندرية أنموذجاً Alexandria University as a model

يشير إلى الجهود التي تبذلها جامعة الإسكندرية لتطبيق التكنولوجيا الرقمية في مجالات التعليم، والبحث، والإدارة. بهدف تعزيز جودة التعليم، وتطوير بيئة تعليمية متكاملة وحديثة تعتمد على الأدوات الرقمية. وتطوير البنية التحتية التقنية، اعتماد التعليم المدمج، وتقديم خدمات إلكترونية، وتعزيز الأمان السيبراني، وتقديم تصور استراتيجي مقترح لتحويلها إلى جامعة رقمية

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي الذي يقوم بدراسة الظواهر كما هي في الواقع، ووصفها وصفاً دقيقاً مع تحديد خصائصها باستخدام التحليل الكمي لقياس حجم الظاهرة.

مجتمع وعينة البحث

شمل مجتمع البحث أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. وتكوّنت عينة البحث من (٣٠٠) عضو هيئة تدريس من كليات مختلفة بجامعة الإسكندرية؛ بهدف التعرف على آرائهم حول واقع أداء الجامعة في التحول الرقمي.

المعالجة الإحصائية

استخدم برنامج **SPSS** لحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية. وتم تطبيق أدوات البحث على العينة المختارة للكشف عن واقع تطبيق أبعاد التحول الرقمي باستخدام مدخل الاستبصار الاستراتيجي بجامعة الإسكندرية، ومعوقات تطبيقه، بهدف وضع تصور استراتيجي لتحويلها إلى جامعة رقمية.

الإطار النظري:

أولاً- التحول الرقمي:

يعتبر التحول الرقمي تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات، وليس مجرد تغيير تراكمي. فهو يُسهم في تحقيق الاستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة. يساعد التحول الرقمي في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، حيث يتمثل في عملية انتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات (عدنان البار، ٢٠١٩، ص. ٥).

أهداف عملية التحول الرقمي في التعليم العالي:

تشمل الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في التعليم العالي ما يلي:

– **تحسين تجارب الطلاب:** من خلال التركيز على مؤشرات الأداء مثل معدلات الاحتفاظ، والتخرج، ونسبة نجاح الدورات، وغيرها من المعايير التي تعكس النجاح بشكل عام.

– **تعزيز التنافسية:** بين الجامعات من خلال استخدام الأساليب الرقمية.

– **ترسيخ ثقافة اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** وهو ما يتطلب تبني عقلية رقمية تشمل جميع أفراد المجتمع الأكاديمي، من طلاب وأعضاء هيئة تدريس وقيادات وإداريين (Spear, E, ٢٠٢٠).

خصائص عملية التحول الرقمي:

يساعد التحول الرقمي الجامعات على تحقيق العديد من الخصائص التي تميزها عن الجامعات التقليدية، وأبرزها: (أسامة عبد السلام، ٢٠١٣، ص. ٥)

- القدرة على التكيف: مع بيئة الأعمال التي تتسم بسرعة التغيير والتنوع.
- التميز: من خلال امتلاك مقومات التفرد اللازمة لتعزيز القدرة التنافسية.
- التقنية العالية: بالاعتماد على تقنيات معلوماتية عالمية التصنيف.
- عبور الحدود: بطرح خدمات تكاملية يمكن أن تستفيد منها الجامعات والأفراد على مستوى العالم.
- بناء تنظيمي شبكي: يربط الجامعات محليًا وعالميًا، مع تحقيق الشفافية والنزاهة، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات واتخاذ القرارات بشكل يومي بعيدًا عن التسلسل الهرمي التقليدي.
- بنية تحتية معلوماتية متطورة: تُتيح للجامعات تبني التقنيات الجديدة في مجال المعلومات والاتصالات، مما يعزز متطلبات التميز.

#### متطلبات التحول الرقمي في الجامعات المصرية:

يتطلب التحول الرقمي بالجامعات توافر العديد من المتطلبات، والتي تضمن تقديم خدمات جامعية متميزة، وتحقق مستوى أداء مناسب للجامعات، ومنها: (نجلاء ياسين، ٢٠١٥؛ نهلة هاشم، ٢٠١٠؛ السيد الخميسي، ٢٠٢٠؛ وفاء إبراهيم، ٢٠١٩؛ زعزور فرج، ٢٠٢٠؛ أحمد الأشقر، ٢٠٢٢):

- وجود استراتيجية للتحول الرقمي تتضمن رؤية واضحة عما تريد الجامعة أن تكون عليه في المستقبل لإزالة الفجوة الرقمية أو تقليصها وفق خطوات استراتيجية دقيقة.
- هيكلية البنية التحتية بما تشمله من أجهزة وشبكات وبرمجيات.
- تقدير تكلفة التحول الرقمي وتطبيقاته
- تأهيل الموارد البشرية وتحديثها إلكترونيًا
- توفير الدعم القيادي والإداري لجهود التحول الرقمي
- توفير الإمكانيات المادية والمالية اللازمين للتحول الرقمي.
- تطوير البنية التحتية الرقمية بالجامعات، وتشمل: (مباني ذكية - أجهزة حديثة - برامج وتطبيقات تكنولوجية - نظم اتصال وشبكات اتصال)
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات (أكاديميا وإداريا) من خلال نشر الثقافة بشكل صحيح.



- تنمية الموارد البشرية بالجامعة من خلال برامج التدريب والتنمية المهنية.
- تحديث نظم المعلومات حول الكفاءة التكنولوجية من أعضاء هيئة التدريس ذوي القدرات والمهارات التكنولوجية والكفايات المستمرة
- توفير الإطار الشرعي اللازم لتأمين المعاملات الرقمية والحماية
- إتاحة فرصة الوصول المجاني للمستفيدين للمواقع الخاصة بالمنصات الرقمية للتعليم والتعلم
- الاستفادة من إمكانات الهيئات والمؤسسات الخبرة في مجال تقنية المعلومات والاتصالات في دعم توجه الجامعات نحو التحول الرقمي
- دراسة المعوقات التي تحول دون التحول الرقمي بالجامعات وإيجاد حلول مناسبة لها، مثل:

- مقاومة التغيير
- الافتقار إلى التكامل بين النظم المجتمعية في المعلومات والاتصالات والجامعة
- التكلفة المالية الكبيرة ودور المجتمع المدني والقطاع الخاص
- التحديات الأمنية والمخاطر المتوقعة وكيفية مواجهتها بأسلوب علمي.
- الصفة والشكل القانوني لمنصات تقديم الخدمات الجامعية لتوفير الثقة والأمان
- الفجوة الرقمية في المناطق الفقيرة والفئات منخفضة الدخل والتي تعوق عملية التحول الرقمي

ولتحقيق متطلبات التحول الرقمي في الجامعات المصرية، وبناء رؤية رقمية وصياغة استراتيجية التطوير، ينبغي تكوين صورة كاملة ورؤية واضحة عن وضع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات، مما يمكنها من تصور مكانتها المستقبلية. وذلك من خلال:

- **تحليل الفجوة الرقمية:** يتم ذلك من خلال تحليل الفجوة بين ما تملكه الجامعة كمنظمة من معرفة وأدوات يمكن استغلالها، وما لديها من قدرات على النفاذ إلى مصادر المعلومات والمعرفة من ناحية، وبين ما تعوزه من أدوات وما ليس لديها القدرة على استغلاله (علي نبيل، ونادية حجازي، ٢٠٠٥، ص. ٣٠).
- **تحليل المستوى التكنولوجي:** يتضمن معرفة مدى التقدم التكنولوجي في الجامعة، وحصر التكنولوجيا المتاحة، وتقييم مدى استخدامها وفعاليتها في خدمة الجامعة.

- **تحديد كفاءة نظام المعلومات:** يجب أن يتضمن التحول الرقمي في الجامعات تحليل المعلومات وكفاءتها داخليًا، من خلال تحليل إنتاج المعلومات، وعرضها، وتداولها، وحفظها، وتحديثها.
- **معرفة مدى الاستعداد الإلكتروني للتحول:** يشمل ذلك خمسة عناصر رئيسية، وهي: البنية التحتية، القيادة الإلكترونية، رأس المال البشري، الأمن والخصوصية المعلوماتية، بيئة العمل الافتراضية.

### مجالات التحول الرقمي في الجامعات المصرية

انطلاقًا من أن التحول الرقمي عملية شاملة لجميع جوانب العمل المؤسسي وتهتم بالانتقال المخطط للمؤسسات من الوضع التقليدي العادي إلى الصورة الرقمية، فإن مجالات التحول الرقمي تشمل جميع مجالات العمل الجامعي، ومنها: (أحمد الأشقر، ٢٠٢٠، ص ص: ٣٠-٤١).

#### ١. البنية التحتية Digital Infraestructure

وتشمل هذه البنية على (شبكة الربط الإلكتروني وهيكلتها، البرمجيات التي ستوفر التطبيقات التعليمية، أنظمة التحكم والسيطرة والمتابعة للشبكة، حرم جامعي ذكي، مراكز اتصال ومعامل متخصصة، مراكز ووحدات للاختبارات الإلكترونية، خدمات الأنترنت وشبكات ومنصات تعلم رقمية، كوادر بشرية متخصصة ومدربة، أجهزة تنظيمية معنية بإدارة المنظومة الرقمية، مراكز للمعلومات، الحوكمة من خلال مجالس تشرف على هذا المسار، إقامة تحالفات وشراكات مع الجهات المعينة بتعزيز البنية التحتية الرقمية، وإتاحة الخدمات التكنولوجية).

#### ٢. رقمته العمليات الإدارية Digitization of Administrative Process

يمكنه جميع العمليات الإدارية وتحويلها من ممارسات يدوية تقليدية إلى ممارسات رقمية تنفذ من خلال توظيف تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة والمتقدمة (رضا المليجي، ٢٠١١)، وتتضمن (التحاق الطلاب بالجامعة وتسجيلهم في الكليات المختلفة، المقررات والبرامج الدراسية، عمليات إدارة الموارد البشرية (اختيار - توظيف - تدريب ... الخ) رقمية، وتوفير برامج وتطبيقات تقنية متعددة في العمل الإداري بالجامعة).

#### ٣. التنمية المهنية الرقمية Digital Professional Development

وتضم جميع أعضاء المجتمع الجامعي من قيادات أكاديمية وإدارية وأعضاء هيئة تدريس وإداريين، يجب أن يشملها التحول الرقمي، ويتطلب ذلك (توفير البرامج والمهارات التقنية، والمعرفية والأخلاقية والاستراتيجية، وضع خطة تطوير الكفاءات والقدرات البشرية الحالية داخل

الجامعة وتنميتها، استقطاب وتوظيف كفاءات جديدة ذات خبرة ببرامج التحول الرقمي ومعوقات نجاحه).

#### ٤. البيئة التعليمية الرقمية Digital Learning Environment

ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- توفير بيئة تعليمية تعليمية تشاركية تفاعلية مرنة تشجع على التعلم الذاتي.
- تنمية التفكير الإبداعي والمستقبلي من خلال المناقشة والتحليل واستشراف المستقبل.
- تجهيز القاعات الدراسية بأجهزة الحاسب الآلي وشبكات الانترنت والأجهزة السمعية والبصرية والشاشات الذكية التفاعلية وكاميرا الفيديو.
- توفير نظم برمجية للتعرف على الوجه والصوت والحركة، والمحتوى الرقمي وموارد التعلم.
- إتاحة نظام البلاك بورد Black Board بين أنظمة التعلم الرقمية في الجامعات.
- انشاء القنوات التعليمية الافتراضية وحلقات النقاش والمنتديات.
- انشاء المنصات التعليمية والفصول الافتراضية وتوفير عوامل نجاحها.
- اتخاذ الإجراءات لحماية ابداعات الأساتذة على الشبكة وحفظ حقوق الملكية.
- اتخاذ ما يلزم نحو إيجاد دافعية لدى الطلاب وتحمل المسؤولية.

#### ٥. المحتوى الرقمي Digital Content

- وضع استراتيجيات لتطوير المحتوى الرقمي.
  - إدارة المحتوى الرقمي.
  - وجود ضوابط وإجراءات تقنية للتعامل مع التحديات الأمنية المتعلقة بشبكة الإنترنت والمواقع الإلكترونية، مثل: التشفير، التوقيع الإلكتروني، الشهادة الرقمية.
  - المراجعة الشاملة والدقيقة للمحتوى المعرفي الرقمي
- التطورات والتحول الرقمية في الجامعات المصرية :**

بدأت الجامعات المصرية رحلتها في التحول الرقمي عام ١٩٨٧، عندما أنشأت وزارة التعليم العالي مشروع شبكة الجامعة المصرية بهدف ربط الجامعات المصرية لتمكينها من تبادل الموارد المختلفة. وتعد هذه الشبكة أول شبكة محلية وقومية للجامعات المصرية. كما تبنّت الجامعات المصرية مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICTP في الجامعات المصرية، والذي يهدف إلى:

- رفع كفاءة البنية التحتية لشبكة المعلومات بما يشمل شبكة الجامعات المصرية التابعة للمجلس الأعلى للجامعات.

- استكمال تطبيقات الحكومة الإلكترونية في مجال التعليم العالي والبحث العلمي من خلال نظم المعلومات الإدارية وإنشاء مراكز لدعم اتخاذ القرار.
- توفير مصادر المعلومات الإلكترونية من كتب وأبحاث ورسائل علمية مصرية وعالمية لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
- استحداث أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم الإلكتروني والتعلم عن بُعد، لمواكبة التطور العلمي وتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي.
- رفع قدرات الجهاز الأكاديمي والإداري للتفاعل مع تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط المتعددة

وفي عام ٢٠٠٨، أُسِّسَتْ أول جامعة مصرية تتبنى مبدأ التعليم الإلكتروني. تهدف الجامعة إلى تقديم خدمات تعليمية وتدريبية وبحثية وفق أساليب تعليمية متكاملة، وأبرز أهدافها:

- الارتقاء بجودة التعليم العالي وتحسين نوعيته.
- دعم التوجيه الإستراتيجي نحو زيادة القدرة الاستيعابية للتعليم العالي في مصر
- إعداد خريجين بمهارات تكنولوجية تمكنهم من إيجاد فرص عمل.
- تأهيل العاملين وتدريبهم لمواكبة التطورات.
- تشجيع البحث العلمي في مجالات التكنولوجيا وإقامة شراكات مع مراكز بحثية حول العالم.
- إدخال مجالات تعليمية حديثة في مختلف التخصصات.
- أنشئت مراكز متخصصة داخل الجامعات المصرية، مثل مركز إنتاج المقررات الإلكترونية ومركز التدريب على التكنولوجيا، بهدف دعم التحول الرقمي للجامعات وتعزيز جودة التعليم العالي.

ثانياً: الجامعة الرقمية:

تعرف الجامعة الرقمية بأنها جامعة تعنى ببرامج التقنيات الحديثة بطريقة أكاديمية وبحثية، بهدف توفير بيئة تعليمية تفاعلية تمكّن الطلاب من التعلم في أي وقت وأي مكان (رمضان المسعودي، ٢٠١٩، ص. ٤٤). وهي الجامعة التي تمتلك بنية تحتية وإدارية وبشرية وتنظيمية مهيأة لتطبيق أحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث تتم الوظائف التعليمية والبحثية والخدمية بصورة رقمية (أسماء عبد الحي وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣، ص. ٦٦٧).

أهداف الجامعات الرقمية

تهدف الجامعات الرقمية إلى تعزيز كفاءة العملية التعليمية من خلال تحسين جودة التعليم ومخرجاته، مع السعي لتحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية لجميع الفئات. كما تعمل على نشر التعليم الجيد وتوفير بيئات تعلم مبتكرة ومتقدمة. إضافة إلى ذلك، تهدف الجامعات الرقمية إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في استخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، مما يساهم في تحسين الأداء البحثي. ومن خلال هذه الجهود، تسعى الجامعات الرقمية إلى تحديث وتطوير المجتمعات الإنسانية بما يتواءم مع احتياجات العصر الرقمي وتحدياته.

ثالثاً: جهود جامعة الإسكندرية في مجال التحول الرقمي:

في ظل التوجه العالمي نحو التحول الرقمي وتطوير البنية التحتية التكنولوجية، تسعى جامعة الإسكندرية، كواحدة من أرق الجامعات المصرية، إلى تعزيز دورها كمؤسسة تعليمية وبحثية رائدة من خلال تبني أحدث التقنيات الرقمية وتحقيق التحول الرقمي في كافة مجالات العمل الأكاديمي والإداري.

#### أهداف التحول الرقمي في جامعة الإسكندرية:

١. تحسين جودة العملية التعليمية باستخدام الأدوات الرقمية.
٢. تعزيز الكفاءة الإدارية وتسريع إنجاز المهام.
٣. توفير بيئة تعليمية وبحثية تدعم الابتكار والتطوير.
٤. تقديم خدمات إلكترونية متميزة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

#### الجهود المبذولة:

تشهد الجامعات خطوات واسعة نحو التحول الرقمي لتعزيز بيئة تعليمية حديثة ومتكاملة، حيث يتم تطوير شبكة الإنترنت داخل الحرم الجامعي لتوفير اتصال سريع وموثوق يدعم الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وإنشاء مراكز بيانات وبنية تحتية تقنية حديثة لتقديم الخدمات الرقمية. كما تُجهز القاعات الدراسية بأحدث الأدوات التكنولوجية مثل الشاشات الذكية وأجهزة العرض الرقمية، ويتم رقمته الخدمات الإدارية لتشمل التسجيل الإلكتروني وإصدار الشهادات وتقديم الطلبات عبر منصات الجامعة.

وتتيح المبادرات الرقمية الدفع الإلكتروني للرسوم الدراسية وتحويل الكتب والمراجع إلى صيغ إلكترونية لتسهيل الوصول إليها، بالإضافة إلى تبني أنظمة إدارة التعليم (LMS) لدعم التعليم المدمج بين الحضوري وعن بُعد، وإطلاق مكتبات رقمية ومصادر إلكترونية. وتحرص الجامعات على التعاون مع شركات التكنولوجيا والجامعات الدولية لتطوير الحلول الرقمية والبنية التحتية المبتكرة، وتنظيم المؤتمرات وورش العمل التي تناقش أحدث الاتجاهات في

التكنولوجيا التعليمية. كما يتم تعزيز نظم الأمان السيبراني، وإنشاء قواعد بيانات إلكترونية للأبحاث، وتقديم المجالات العلمية وقواعد البيانات العالمية إلكترونياً لدعم البحث العلمي. وتُطلق بوابات وتطبيقات إلكترونية لتسهيل التواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، بجانب رقمه المكتبات وتنظيم تدريبات على استخدام التكنولوجيا الحديثة، وإنشاء وحدات دعم تقني لحل المشكلات التقنية ومساعدة جميع المستخدمين.

#### أهم المشروعات:

١- **المكتبة الرقمية بجامعة الإسكندرية:** يعد مشروع المكتبة الرقمية من المبادرات الرائدة التي تهدف إلى ميكنة مكتبات الجامعة وإتاحتها إلكترونياً، مع توفير الوصول إلى قواعد البيانات العالمية لتعزيز البحث العلمي. كما يضم المشروع مستودعاً رقمياً للرسائل العلمية منذ ٢٠٠٩ للحفاظ على هذه الثروة العلمية وإتاحتها للباحثين. يساهم المشروع في بناء فهرس مصري موحد للمكتبات، مما يعزز مكانة مصر دولياً، خاصة في ظل وجود كتب تراثية ومخطوطات نادرة.

٢- **مركز الابتكارات التربوية والتعلم عن بعد:** أنشأت جامعة الإسكندرية هذا المركز عام ٢٠٢١ لدعم التحول الرقمي في التعليم من خلال برامج تدريبية، ورقمه المناهج، واستخدام الذكاء الاصطناعي. ينظم المركز فعاليات مثل مؤتمر APITEL السنوي لدعم الابتكارات التعليمية ويوفر حاضنات أعمال للمشاريع الواعدة في التعليم الإلكتروني، مما يشمل دراسات السوق والجدوى وحماية الملكية الفكرية، في خطوة لتطوير التعليم بالتكنولوجيا.

٣- **شهادة التحول الرقمي:** أقر مجلس جامعة الإسكندرية شهادة أساسيات التحول الرقمي كشرط أساسي لمنح درجات الدراسات العليا بدلاً من شهادة "ICDL". تُطبق هذه الشهادة منذ سبتمبر ٢٠٢٠، وتتضمن ١٠ برامج أساسية تهدف إلى تعزيز كفاءة الطلاب في مجالات التحول الرقمي، دعماً لرؤية التعليم الحديث وربطه بالتكنولوجيا، ولقد ترتب على ذلك تحقيق النتائج التالية:

- زيادة نسبة الطلاب المستفيدين من الخدمات الرقمية.
- خفض زمن الإجراءات الإدارية بنسبة كبيرة بفضل التطبيقات الإلكترونية.
- تحسين الترتيب الأكاديمي للجامعة في التصنيفات العالمية بسبب جودة التقنيات المستخدمة.
- تشجيع الشباب على إطلاق ابتكاراتهم في مجال التعليم عن بعد.

رابعاً: **الاستبصار الاستراتيجي:**

مفهوم الاستبصار الاستراتيجي:

عرّفه (Gorden & Rohrbeck, 2019) على أنه رؤية مستقبلية عالية الجودة تمثل التوقعات التي تتولد بطرق معينة من الجانب التنظيمي، مما يكشف عن الظروف المعارضة والتوجه السياسي للمنظمة والوضع الاستراتيجي. يتيح ذلك للمنظمة استكشاف أسواق وخدمات جديدة من خلال دمج أساليب العقود المستقبلية وأساليب الإدارة الاستراتيجية.، وعرّفه (Reger & Mietzner, 2009) بأنه انطباع عن المستقبل وآلية للتعامل مع مؤشرات التطور بهدف استغلال الفرص، وعرّفه (رينشارد سلوتر، ٢٠١٦) على أنه القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من الرؤى المستقبلية عالية الجودة والحفاظ عليها، وتطبيق الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية. يشمل ذلك توسيع حدود الإدراك عبر تقييم آثار الإجراءات والقرارات الحالية، الكشف عن المشكلات وتجنبها قبل حدوثها (الإنذار المبكر)، والنظر في التأثيرات الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة (استراتيجية استباقية)، بالإضافة إلى تصور جوانب العقود المستقبلية المرغوبة (إعداد السيناريوهات)، عرّفته (أسماء عبد الحي، وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣) على أنه عملية بناء رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحويل الرقمي عبر إجراء مسح بيئي داخلي وخارجي، ودمج الموارد المتاحة مع الرؤية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية.

**يتضح من المفاهيم السابقة، أن الاستبصار الاستراتيجي:**

- يوفر رؤية مستقبلية واضحة في مجال عمل المؤسسة، مما يزيد القدرات الإبداعية ويساهم في وضع استراتيجيات مبتكرة.
- يساعد على توقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر ومحاولة التنبؤ بالمستقبل.
- يدعم عملية اتخاذ القرار عبر إشراك الأعضاء في تصور مستقبل مؤسساتهم وتوفير إجماع على الخطط المستقبلية.
- يتطلب دراسة الماضي وفهم الحاضر ليتمكن القادة والمديرون من معرفة المستقبل واتخاذ القرارات بناءً على خبراتهم.
- يمتد في مداه الزمني ليشمل أفقًا بعيدًا، مما يساعد على تحديد اتجاهات التغيير ومحاولة التأثير فيها.
- يشمل مجموعة من الدراسات والبحوث التي تكشف عن مشكلات مستقبلية محتملة وتحدد أولويات وحلول لمواجهتها.
- يسعى لاستكشاف علاقات مستقبلية بين الأنظمة والنسق في عالم دائم النمو.

- يهدف إلى رسم صور تقريبية محتملة للمستقبل مع دراسة المتغيرات التي تؤدي إلى تحقيقها.
- يتضمن التفكير الاستراتيجي باتخاذ الإجراءات اللازمة للوصول إلى أعلى مراتب النجاح في الأهداف المحددة.
- يعتمد على أساليب وأدوات وتقنيات توفر وصفاً دقيقاً لبيئة الأعمال الحالية والمستقبلية.
- يُستخدم للتنبؤ بالتغيرات المحتملة وتقليل المخاطر والاستفادة من الفرص.
- يجمع بين التكنولوجيا وتحليل الخبراء لتحديد العوامل المؤثرة على بيئة العمل وتطوير المؤسسات.

**أهمية تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في الجامعات (أسماء عبد الحي، وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣، ص ٦٥٢)**

- يعزز الإدراك للمستقبل في ظل التغيرات السريعة في مجالات العمل المختلفة.
- يساهم في تبني رؤية مشتركة للمستقبل تفيد في التخطيط التنظيمي والإجراءات المؤسسية، خصوصاً في المؤسسات الكبيرة ومتعددة الأنشطة.
- يجمع بين الأطراف المعنية لإدارة حوار استراتيجي ناجح يساعد على استكشاف الجوانب المستقبلية وتحديد طرق للتعامل معها.
- يتوقع القضايا الناشئة ويقدم أفضل الطرق لمعالجتها، مع التركيز على المخاطر والفرص المستجدة.
- يساهم في تحديد النتائج غير المقصودة للمقترحات، ويعيد توجيه السياسات لتواجه المخاطر والفرص المتزايدة التعقيد.

#### **أبعاد الاستبصار الإستراتيجي:**

١. **المسح البيئي:** هو الخطوة الأولى للتعرف على مدى توافق الانسجام بين إستراتيجية الجامعات وبيئتها الخارجية، ومعرفة الأحداث والتوجهات والتغيرات التي تحدث خارج حدودها وسيطرتها وذلك في فترة زمنية معينة وبصورة مستمرة تمكنها من معرفة الفرص المتاحة واستغلالها والتحديات والتهديدات التي يجب تجنبها، والاستفادة من تجارب وخبرات المنافسين لتحقيق التوافق مع البيئة الخارجية. وتنقسم إلى (مسح غير المنتظم، المسح المنتظم، المسح المستمر).



٢. **التكامل بين الموارد والرؤية:** العملية التي يتم فيها تنسيق الموارد المتاحة (البشرية، والمادية، والمالية، والتكنولوجية) مع الرؤية المستقبلية للجامعة، بهدف تحقيق أهداف استراتيجية بعيدة المدى مع ضمان التكيف مع التغيرات المستقبلية.

٣. **الخيار الإستراتيجي:** هو عبارة عن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب والأفضل من خلال وتقييم الاستراتيجيات البديلة، بهدف تحقيق تطلعات الجامعات تحديد البدائل الاستراتيجية مع الفرص المحتملة في بيئتها الخارجية. وذلك من خلال المراحل التالية: (رحيم رشيد، وهيام الموسوي، ٢٠٢٢)

- تطوير وتوليد الخيارات أو البدائل الاستراتيجية.
- تقويم البدائل الاستراتيجية
- اختيار البديل الملائم والمناسب

#### **متطلبات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات:**

١. التنوع في تطبيق الأساليب المستخدمة في عملية الاستبصار الاستراتيجي كمياً ونوعياً .
٢. تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بصورة مرحلية (مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات - مرحلة التوقع والاستعداد المستقبلي - مرحلة الوصول إلى البدائل المستقبلية)
٣. تطبيق الأسس المنهجية التي يقوم عليها الاستبصار الاستراتيجي في الجامعة، ومن النظرة الشاملة للأدوار، والابتعاد عن التبسيط، وقراءة الماضي جيداً، وتقييم الحاضر، وتوقع المستقبل، وضرورة التوازن بين الجوانب الكمية والنوعية والموضوعية والعمل بروح الفريق، والاستفادة من التجارب والخبرات السابقة، وشمولية استشراف مستقبل الجامعة.
٤. توفير آليات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي من نشر الثقافة والتوعية، والتدريب المستمر لمجتمع الجامعة، تطوير أدوات استشراف المستقبل، وبناء قاعدة بيانات دقيقة، ودعم التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافة والتكنولوجيا... الخ، ومعرفة مدى تأثيرها على مستقبل الجامعة.

٥. دعم دراسات استشراف المستقبل وإيجاد صيغ للتعاون والتفاعل مع مؤسسات المجتمع وخاصة الإنتاجية والاستعانة بالخبراء والداعمين لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي في الجامعة وذلك بهدف تحديد اتجاهات مستقبل الجامعة، والخيار الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك، واعتبار تحويل الجامعة إلى جامعة رقمية غاية استراتيجية مهمة، جامعة متكاملة تحتوي على البنية التحتية التقنية مزودة بالتقنيات المتقدمة، وأعضاء هيئة تدريس رقميين، وبوابة إلكترونية. (ولدان جهاد، سهير حامد، ٢٠٢٠، ص ٢٢٠)

### حاجة الجامعات المصرية للاستبصار الاستراتيجي:

- التغيير التكنولوجي المتسارع مثل الإنترنت، والحواسيب، والهواتف النقالة، والبريد الإلكتروني، التي تُعد محركات رئيسية للتغيير.
- العولمة والمنافسة الانتقال من الأسواق المحلية إلى الدولية ومتعددة الجنسيات، وصولاً إلى الأنظمة الافتراضية.
- التغيرات الاقتصادية كالأزمات المالية، والتشريعات الجديدة، وتغيير أسعار العملات.
- التغيرات السياسية كتغيير الأنظمة الحاكمة والتشريعات المرتبطة بها.
- التغيرات الاجتماعية مثل تطور دور المرأة في المجتمع والعمل.
- التغيرات البيئية كالتلوث والتغيرات المناخية واستخدام المصادر البديلة.
- التغيرات الفكرية والنفسية كتغير أساليب التفكير والتحليل.

يتضح مما سبق ان الحاجة لتطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي في التعليم الجامعي ملحة وذلك لمواجهة التغيرات السريعة المحيطة بكل جوانب العملية التعليمية.

الدراسات والبحوث السابقة:

أولاً: دراسات اهتمت بالاستشراف الإستراتيجي للمستقبل:

تعددت الدراسات التي تناولت هذا المجال، حيث ركزت بعضها على توظيف الاستشراف الاستراتيجي في تحسين المهارات، مثل دراسة (إبراهيم وسيد وآخر، ٢٠٢٢). دراسات أخرى ربطت بين الاستشراف الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي، مثل دراسة (عادل السن، ٢٠٠٩). كما اهتمت بعض الدراسات بالكشف عن فاعلية الدراسات المستقبلية في التنبؤ بالتخطيط الاستراتيجي وضروراته في التعليم، مثل دراسة (إميل فهمي شنودة، ٢٠١٠). من جهة أخرى، تناولت دراسة (فائق قدوري، ٢٠١٨) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظومة المرونة الاستراتيجية. ودراسة (رشدي محمد أحمد، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المتمثلة في امتلاك الرؤية، ومهارات التغيير، ونشر ثقافة التغيير، وخطة التنفيذ، وإدارة الموارد، واختيار الاستراتيجية الملائمة على التحول الرقمي ومتطلباته المختلفة: المتطلبات الإدارية للمؤسسة، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات التقنية والأمنية، وشبكات الاتصال في المؤسسة الجامعية، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها في كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية. وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين أثر التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية.

ولقد بين (سعيد نافع، ٢٠١٦) في دراسته عن التفكير الاستراتيجي : صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات ، أن الحاجة الى بناء القيادات الاستراتيجية المتميزة والفعالة لقيادة المؤسسات أضحت أكثر من أي وقت مضى ، وبات حتماً ضرورة وضع الأطر الفعالة لبناء القيادة الاستراتيجية المتميزة ذات المواهب المتعددة والقادرة على مواجهة التحديات والمتغيرات المتلاحقة من خلا الممارسات التطبيقية والاهتمام بتدريب القيادات على مهارات استشراف المستقبل لاعتمادها على التفكير الاستراتيجي.

ثانياً: دراسات اهتمت بكيفية تحويل الجامعات إلى جامعات رقمية ذكية:

قدمت دراسة (محمد عبد الرحمن، ٢٠٢٠) استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي. كما هدفت دراسة (حنان عبد العظيم، ٢٠١٧) إلى استخدام نماذج الذكاء الاصطناعي كأساس لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية. واستندت بعض الدراسات إلى الخبرات الدولية لبناء تصورات لتحويل الجامعات إلى جامعات ذكية، مثل دراسة (حسام عمر، ٢٠٢٣)، التي قدمت تصوراً مقترحاً لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية. أيضاً، اهتمت دراسة (آمال إسماعيل، ٢٠٢٢) بتحديد مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقمياً نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواجهة متطلبات الثورة الصناعية الرابعة. وفي المملكة العربية السعودية، قدمت دراسة (محاسن الخماش، ٢٠١٣) تصوراً مقترحاً للجامعة الذكية في التعليم العالي السعودي وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة. كما تناولت دراسة (جمال الدهشان، سماح السيد، ٢٠٢٠) وضع رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية وربطها بتحقيق أهداف التنمية المستدامة. أخيراً، هدفت دراسة (أماني الشريف، ٢٠٢١) إلى ربط تحويل الجامعات إلى جامعات الجيل الرابع بأهداف التنمية.

ودراسة محمد عتريس (٢٠١٧) التي استهدفت تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي، من خلال سبعة محاور هي: استشراف المستقبل ، الرؤية الاستراتيجية ، الابداع الاستراتيجي ، التفكير النظمي، التحفيز والدافعية ، والشراكة والتحالفات الاستراتيجية.

ثالثاً: دراسات اهتمت بالتحول الرقمي في الجامعات:

حددت دراسة (محمد سالم، ٢٠٢٣) اتجاهات التحول الرقمي التي تعتبر الأهم في عام ٢٠٢٣، بالإضافة إلى ارتباط بعضها ببعض، وهذه الاتجاهات على التوالي، هي: التركيز على البيانات أولاً، ثم مراكز البيانات والحوسبة السحابية ثانياً، والتعامل معها، والبنية التحتية التي

سوف توفر الوسائل التقنية الأكثر استفادة من تطوير التعامل مع البيانات، ثم أخيراً عرض نموذج لأحدث تطبيق لهذا التحول الرقمي هو تطبيقات التكنولوجيا العصبية. وأظهرت دراسة (رشدي محمد أحمد، ٢٠٢٢) وجود علاقة ارتباط قوية بين التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي. كما قدمت هذه الدراسة تصوراً مقترحاً لخطوات التحول الرقمي وأوصت بالإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي.

من جهة أخرى، هدفت دراسة (خالد سليمان، ٢٠٢٢) إلى تحديد مدى إمكانية تطبيق التحول الرقمي في الجامعات الليبية، والتوصل إلى مجموعة آليات مقترحة لتحقيق التحول الرقمي للجامعات الليبية، فضلاً عن رصد معايير وخطوات التحول الرقمي. واعتمد البحث على المنهج الوصفي، وتناولت الدراسة مبحثين: الأول عن التحول الرقمي، والثاني عن علاقته وتأثيره على التعليم الجامعي. واهتمت دراسات مثل (عبد الرحمن المطرف، ٢٠٢٠) بالإجابة عن سؤال مهم: ما مدى جاهزية الجامعات الحكومية والخاصة للتحول الرقمي في المملكة العربية السعودية؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء إمكانية التحول الرقمي، وتوصلت إلى توافر الكفايات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة وإمكانية تحقيق التحول الرقمي في التعليم. كما أكدت ضرورة تحديد الآليات المقترحة لتحقيق التحول الرقمي.

وهدف دراسة (أسامة علي، ٢٠١٣) إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية. وتوصلت إلى أن نجاح عملية التحول الرقمي للجامعات لا يعتمد فقط على مدى فاعلية عملية التحول، وإنما يعتمد الأمر على قدرات ومهارات وخصائص شخصية القيادات الجامعية. كما أن أعضاء هيئة التدريس الجامعي يعكسون مدى إيمانهم والتزامهم بعملية بناء قدرات القيادات والأفراد بهدف دعم التغيير وتأثيره. وقد تم ذلك في ضوء مفاهيم دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجالات وأنشطة الجامعة. ودراسة (أسماء عبد الحي، وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، حيث وضعت إطاراً مفاهيمياً لكل من الاستبصار الاستراتيجي والجامعات الرقمية. كما أجريت دراسة ميدانية للتعرف على واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في الجامعات للتحول إلى جامعات رقمية ومعوقات التطبيق.

وهدف دراسة (كفاح محييد، وآخرون، ٢٠٢٣) إلى معرفة دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادي في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي. يتمثل الاستبصار الاستراتيجي كمتغير مستقل بأبعاده: المسح البيئي، والثقافة، والتنظيم، بينما يمثل الأداء الريادي

كمتغير تابع بأبعاده: التخطيط المسبق، والكفاءة، والفاعلية. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استبانة طبقها على عينة البحث. توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين الاستبصار الاستراتيجي وأبعاده والأداء الريادي، وقدمت عدة توصيات، أهمها ضرورة الالتزام بالاستبصار الاستراتيجي كجزء مهم من ثقافة المؤسسة وقيمتها لتعزيز أدائها.

وتناولت دراسة (مصطفى أمين، ٢٠١٨) التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. هدفت الدراسة إلى الكشف عن كيفية إسهام التحول الرقمي في الجامعات المصرية في تحقيق مجتمع المعرفة. اعتمد البحث على المنهج الوصفي، وأكد على أن التحول الرقمي في الجامعات أصبح اتجاهاً عاصراً يتوافق مع طبيعة العصر ومتغيراته ومتطلباته، ويُعد مدخلاً لتحقيق مجتمع المعرفة.

تناولت دراسة (طلق بن عوض السواط، ٢٠٢٢) أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على متطلبات التحول الرقمي والمعوقات التي تحد من فاعليته، والمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، وتوصلت إلى وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز. وهدفت دراسة (مها الشمراني، ٢٠٢٣) إلى التعرف على أثر القيادة الرقمية بأبعادها (الابتكار، والاقناع، والمعرفة) على تحقيق التميز المؤسسي على الإداريين، ولقد أظهرت النتائج بأنه يوجد أثر إيجابي للقيادة الرقمية بأبعادها المختلفة على تحقيق التميز المؤسسي.

كما قدّمت دراسة (السيد أبو خطوة، ٢٠٢٢) نموذج مقترح للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وحدد مكوناته ومتطلباته، وأوصى بضرورة نشر الوعي الاجتماعي بأهمية التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وتحديث البنية التحتية. ودراسة (خلود وليد السيد، ٢٠٢٢) التي هدفت إلى التعرف على واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين، واستخدمت المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن تقديرات أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي جاءت متوسطة وأوصت بالاهتمام بالدعم المؤسسي للتحول الرقمي في الجامعات من خلال الاهتمام بالتطوير والابداع المستمر.

دراسة (رشدي محمد أحمد، ٢٠٢٢) التي طبقت على كلية الزراعة بجامعة الإسكندرية، ودراسة (آمال زيدان، ٢٠٢١) التي اتخذت جامعة الأزهر نموذجاً. بالإضافة إلى ذلك، أكدت بعض الدراسات، مثل (نجلاء عبد الله، ٢٠٢٣)، أهمية محور الأمية الرقمية كمدخل حقيقي

لتحقيق متطلبات العصر الرقمي، وربطت دراسات أخرى مثل (ناجي ميخائيل، ٢٠١٧) بين تحقيق متطلبات التمكين الرقمي وضرورة التحول من ثقافة التعلم التقليدي إلى ثقافة التعلم الرقمي.

وتناولت دراسة (Obaid، ٢٠١٩) التحول الرقمي في التعليم العالي كدراسة حالة لجامعة Unisize. ركزت الدراسة على بناء القدرات الرقمية في جميع أنحاء الجامعة، سواء في التعليم، أو التدريس، أو البحث، أو الخدمات الإدارية، كرد فعل للتحول الهائل نحو استخدام التكنولوجيا الحديثة. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الجامعة تقتفر إلى المعرفة الرقمية بين الأكاديميين والطلاب والموظفين، وأنها لا تجهز نفسها للتكيف مع العصر الرقمي الجديد.

ودراسة (أسامة عبد السلام، ٢٠١١) التي هدفت إلى التوصل إلى مجموعة من الآليات المقترحة لتحقيق التحول الرقمي في الجامعات المصرية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي كمنهج أساسي، واشتمل البحث على ثلاثة أقسام: الأول تناول التحول الرقمي بالجامعات المعاصرة، والثاني ركز على جهود التحول الرقمي بالجامعات المصرية وتحدياته، والثالث تضمن مجموعة من الآليات المقترحة لتنفيذ التحول الرقمي للجامعات المصرية.

رابعاً: دراسات تناولت الاستبصار الاستراتيجي كمدخل لتحسين التحول الرقمي استهدفت بعض الدراسات وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. ومن بين هذه الدراسات، دراسة (جهاد ولدان، ٢٠٢٠) العلاقة بين الاستبصار الاستراتيجي واتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما ناقشت دراسات مثل (ياسر شحاتة، ٢٠٢٣) و(هشام العبادي، ٢٠١٩) العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية والاستدامة الاستراتيجية للمؤسسات. ودراسة (نماء العبيدي، ٢٠٢٣) التي هدفت إلى بيان أثر الاستبصار الاستراتيجي على جودة حياة العمل لدى القيادات بوزارة التخطيط من حيث الأسلوب التشاركي والأمن والاستقرار والتحسين المستمر. ولقد توصلت إلى أن الاستبصار الإستراتيجي تأثير إيجابي على جودة حياة العمل.

ودراسة (سعيد نافع، ٢٠٢٤) التي استهدف وضع رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز التنافسية بالجامعات المصرية، وذلك لارتقاء بجودة وكفاءة التعليم العالي المصري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي ومدخل الدراسات المستقبلية، وطبق على عينة من القيادات وأعضاء هيئة التدريس من جامعة الاسكندرية، وتوصل البحث

الى ان الريادة الاستراتيجية تؤثر بشكل متوسط على تحقيق الجودة وتعزيز التنافسية، والريادة الاستراتيجية تعتمد بشكل مباشر على الاستبصار الاستراتيجي.

**التعليق على الدراسات والبحوث السابقة:**

أكدت نتائج الدراسات والبحوث السابقة أن التحول الرقمي لم يعد رفاهية كما كان من قبل، وأصبحت الحاجة إليه ضرورة ملحة تقتضيها الظروف وقت الأزمات، بالإضافة إلى ما تم عرضه من دراسات ونتائجها؛ فهناك دراسات أخرى تناولت التحول الرقمي من مداخل جديدة، مثال ذلك:

دراسة **رود يغز وبريب يسكا** (Rodriguez & Bribiesca, 2021) التي اهتمت بتطبيق نموذج التحول الرقمي لتقييم مستوى النضج الذي تمتلكه المؤسسات التعليمية العالية في عمليات التحول الرقمي. ودراسة **تكسيراً وآخرون** (Teixeira et al, 2021) هدفت إلى تحديد التأثير الذي تلعبه مؤسسات التعليم العالي في التنمية الرقمية للبرتغال. ودراسة **هارفز جوميز وآخرون** (Hervas-Gomez et al, 2021) هدفت إلى تحديد تصورات طلبة الجامعات في إسبانيا تجاه عمليات التدريس والتعلم أثناء جائحة COVID-19، وتمكين الطلبة فيما يتعلق بالتعليم الرقمي. دراسة **ماركس وآخرون** (Marks et al, 2020) التي هدفت إلى استكشاف نضج التحول الرقمي والتحديات في مؤسسات التعليم العالي في الامارات العربية المتحدة، وأظهرت الدراسة الافتقار إلى الرؤية الشاملة وكفاءة التحول الرقمي، وهيكل البيانات ومعالجتها باعتبارها التحديات الرئيسة للتحول الرقمي.

ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة في أهمية التحول الرقمي، ودور مدخل الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق أبعاد التحول الرقمي في الجامعات، وتختلف معها في اهتمام البحث بإلقاء الضوء على جامعة الإسكندرية كنموذج، واستعراض جهودها في التحول الرقمي، ووضع تصور استراتيجي مقترح لتحويلها إلى جامعة رقمية. ولقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في: تحديد مشكلة البحث، وبناء الإطار النظري والمفاهيم البحثية المستخدمة، وتحديد المنهجية المناسبة، اختيار أدوات البحث واستخدامها، اختيار الاساليب الاحصائية الملائمة، تفسير النتائج، وتحديد مرتكزات بناء التصور الاستراتيجي المقترح، وإجراءات الدراسة الميدانية.

نتائج البحث وتفسيرها:

للإجابة عن السؤال الأول: ما واقع تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية؟

- تم استخدام الأداة التي أعدتها الباحثتان (أسماء عبد الله، وأسماء عبد الحي، ٢٠٢٣)، وتم التأكد من صلاحية الاستبانة للتطبيق من خلال حساب الصدق (صدق المحكمين - الصدق الظاهري)، وحساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة ألفا كرو نباخ، مما يشير إلى أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح باستخدامها في البحث الحالي للكشف عن واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية للتحويل إلى جامعات رقمية والمعوقات التي تحول دون ذلك، وقد عُدلت كي تتناسب مع أهداف هذا البحث. وتتكون الأداة من ثلاث أبعاد: (المسح البيئي، والتكامل بين الموارد والرؤية، والخيار الاستراتيجي).  
- تم تطبيق الاستبانة على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية بلغ عددها الإجمالي ٣٠٠ عضو هيئة تدريس تم اختيارها بطريقة عشوائية من بين كليات الجامعة، وتصنيفها إلى: كليات (طبية - علمية - وإنسانية).

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

جدول رقم (١) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية

الأبعاد	عدد العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	الترتيب
المسح البيئي	٩	١٧.٣٤	٦٤.٢٢	٣
التكامل بين الموارد والرؤية	١٠	٢٠.٣٢	٦٧.٧٣	٢
الخيار الاستراتيجي	١٠	٢١.٥٩	٧١.٩٧	١
الأبعاد ككل	٢٩	٥٩.٢٥	٦٨.١٠	-

يتضح من الجدول السابق، ما يلي:

أن متوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس من جامعة الإسكندرية أعلاها الخيار الاستراتيجي (٧١.٩٧) في المركز الأول، ويليهما التكامل بين الموارد والرؤية (٦٧.٧٣) وفي المركز الثالث المسح البيئي (٦٤.٢٢) مما يشير إلى ضرورة التركيز على تدريب أعضاء هيئة التدريس على مهارات تحليل الوضع الراهن وتحديد الخيار الاستراتيجي، في حين وصلت الأبعاد ككل (٦٨.١٠) ويمكن تفسير ذلك بأن ثقافة التفكير الاستراتيجي محل اهتمام الجامعة، وأن الجامعة تهتم بوضع الخطط الاستراتيجية، وما يترتب عليها من القدرة على اتخاذ الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

توصلت نتائج البحث إلى التصنيف التالي وفق طبيعة الكليات في جامعة الإسكندرية:



جدول رقم (٢) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإسكندرية حسب نوع الكليات

م	الأبعاد	عدد العبارات	الكليات الطبية			الكليات العلمية			الكليات الإنسانية		
			المتوسط	الأهمية	الترتيب	المتوسط	الأهمية	الترتيب	المتوسط	الأهمية	الترتيب
١	المسح البيئي	٩	١٧.٨٥	٦٦.١	٢	١٥.٠١	٥٥.٥	٣	١٦.٩٢	٦٢.٦	٣
٢	التكامل بين الموارد والرؤية	١٠	١٩.١١	٦٣.٧	٣	١٨.٢٥	٦٠.٨	٢	٢٠.١١	٦٧.٥	١
٣	الخيار الإستراتيجي	١٠	٢٢.١٤	٧٣.٣	١	١٩.٠٦	٦٣.٥	١	١٨.٩٢	٦٣.٠	٢
ي	الإجمالي	٢٩	٥٩.١٠	٦٧.٩	-	٥٢.٣٢	٦٠.١	-	٥١.٩٥	٧٣.١	-
				٣			٤			٧	

يتضح من الجدول السابق ما يلي

بالنسبة للكليات الطبية، احتل الخيار الاستراتيجي المركز الأول (٧٣.٣٨)، والمسح البيئي المركز الثاني (٦٦.١١)، والتكامل بين الموارد والرؤية (٦٣.٧). وبالنسبة للكليات العلمية، احتل الخيار الاستراتيجي المركز الأول (٦٣.٣٥)، والتكامل بين الموارد والرؤية المركز الثاني (٦٠.٨٣) والمسح البيئي المركز الثالث (٥٥.٥٩). وبالنسبة للكليات الإنسانية، احتل التكامل بين الموارد المركز الأول (٦٧.٠٣)، والخيار الاستراتيجي المركز الثاني (٦٣.٠٦)، والمسح البيئي المركز الثالث (٦٢.٦٧). ويلاحظ اختلاف المراكز حسب نوع الكليات مع وجود بعض الاتفاق بين الكليات الطبية والعلمية حيث احتل الخيار الاستراتيجي المركز الأول، وبين الكليات العلمية والإنسانية احتل المسح البيئي المركز الثالث وعلى مستوى الأبعاد ككل احتلت الكليات الطبية المركز الأول، يليها الكليات العلمية وأخيرا الكليات الإنسانية.

للإجابة عن السؤال الثاني: ما معوقات تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي

على الجامعات المصرية للتحويل إلى جامعات رقمية؟

جدول رقم (٣) استجابة عينة البحث (أعضاء هيئة التدريس) حول معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية.

م	العبارات	المتوسط	الأهمية النسبية	الترتيب
١	ضعف الإدارة لدى القيادة الجامعية في تطبيق الاستبصار	٢.١٢	٥.٤٤	٥
٢	ندرة الكفاءات الجامعية والقادرة على تطبيق الاستبصار الاستراتيجي	١.٩٨	٥.٠٨	١٠
٣	غياب ثقافة استشراف المستقبل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة	٢.١٠	٥.٣٨	٦
٤	ضعف المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس ومهارات الجهاز الإداري	٢.٠٩	٥.٣٦	٧
٥	مقاومة أعضاء هيئة التدريس لأليات التحول الرقمي للجامعة	١.٩٣	٤.٩٥	١١
٦	بطء النتائج الملموسة للاستبصار الاستراتيجي مقارنة بالخطط قصيرة المدى	٢.٠٣	٥.٢١	٨
٧	غياب القرارات الجامعية المشجعة لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي	١.٩٩	٥.١٠	٩
٨	ضعف القرارات المنظمة لتحول الجامعة إلى جامعة رقمية	٢.١٤	٥.٤٩	٤
٩	تغير رؤية وسياسات التحول الرقمي بتغيير القيادات الجامعية	١.٨٦	٤.٧٧	١٣
١٠	ضعف البنية التحتية لازمة لتحول الجامعة رقمياً	١.٩١	٤.٩٠	١٢
١١	ارتفاع التكلفة المادية لازمة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية	٢.٩٠	٧.٤٤	١
١٢	قلة فرص الشراكة المجتمعية لتحول الجامعة رقمياً	٢.٠٧	٧.٤٠	٣
١٣	ضعف التمويل اللازم لإجراء المسح البيئي الكمي والنوعي	٢.١٦	٥.٥٤	٢

يتضح من الجدول السابق، ما يلي:

أن "التكلفة المادية لازمة لتحويل الجامعة" احتلت المركز الأول (٧.٤٤)، بينما "ضعف التمويل اللازم لإجراء المسح البيئي" في المركز الثاني (٧.٤٠)، "قلة فرص الشراكة المجتمعية الداعمة لتحول الجامعة رقمياً" في المركز الثالث (٥.٥٤)، مما يشير إلى أن قضية التمويل والدعم المجتمعي لهما الأولوية في الصعوبات والمعوقات.

بينما "ضعف قرار المنظمة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية" في المركز الرابع (٥.٤٩)، و"ضعف الإدارة لدى القيادات الجامعية في تطبيق الاستبصار" في المركز الخامس (٥.٤٤) مما يشير إلى أهمية الإدارة وكفاءة القرار وفعاليتها مهمة في هذا الشأن. بينما تحتل غياب "ثقافة استشراف المستقبل لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعة" المركز السادس، و"ضعف المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري" في المركز السابع.

احتلت عبارة "بطء النتائج الملموسة للاستبصار الاستراتيجي مقارنة بالخطط قصيرة المدى" في المركز الثامن، و"غياب القرارات الجامعية المشجعة لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي" في المركز التاسع. ويتضح أن كلاهما نتيجة غياب الآخر، فغياب القرارات الجامعية يكون من عواقبها بطء

وفي المركز العاشر "ندرة الكفاءات الجامعية القادرة على تطبيق الاستبصار الاستراتيجي"، وفي المركز الحادي عشر "مقاومة أعضاء هيئة التدريس لأليات التحول الرقمي للجامعة" وهب نتيجة منطقية، فالعلاقة المنطقية بين الكفاءة والمقاومة علاقة طردية، فندرة الكفاءة تزيد من المقاومة.

وفي المركز ١٢ "ضعف البنية التحتية للجامعة رقمياً" وهذا دليل على جهود الجامعة في دعم جهود التحول الرقمي، وعبارة "تغير رؤية وسياسات التحول الرقمي بتغيير القيادات الجامعية" في المركز الثالث عشر والأخير، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك سياسة واضحة من قبل القيادات الجامعية ثابتة لا تتغير بتغيير القيادات، وتتفق تلك النتائج مع نتائج الدراسات والبحوث السابقة (حنين عبد العظيم، ٢٠١٧؛ جمال الدهشان وسماح السيد، ٢٠٢٠؛ حسام عمر، ٢٠٢٣؛ أسماء عبد الحي وأسماء عبد الله، ٢٠٢٣).

للإجابة عن السؤال الثالث: ما التصور الاستراتيجي المقترح  
لتحويل جامعة الإسكندرية " الأنموذج " إلى جامعة رقمية؟

تطلبت الإجابة عن هذا السؤال ما يلي:

١. تحليل الوضع الراهن (البيئة الداخلية والبيئة الخارجية)
٢. تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب
٣. الصياغة الإستراتيجية (الرؤية - الرسالة - القيم - الأهداف الإستراتيجية)
٤. الأولويات الإستراتيجية ومبادرات تحقيقها وتتضمن ما يلي:

(تطوير البنية الرقمية - تحسين التعلم الرقمي والمحتوى الإلكتروني - رقمته المقومات الإدارية والأكاديمية - تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات - دعم البحث العلمي الرقمي - . وتحديد أهداف كل أولوية استراتيجية، والمبادرات التي تساعد على تحقيقها)  
وسوف نتناول ذلك تفصيلاً على النحو التالي:  
أولاً: تحليل الوضع الراهن:

تم تحليل الوضع الراهن باستخدام الصيغ المعدلة لـ SWOT حيث اعتبره البعض أسلوباً تقديرياً وغير موضوعي إلى حد كبير، ومنها عدم التفرقة بين الأهمية النسبية لبنود القوة والضعف التي يتم التوصل إليها، وهذا غير واقعي لذلك تم الاعتماد على الطرق التكميلية لتحسين SWOT وذلك باستخدام:

- Internal Factor Evaluation (IFE Matrix)

- External Factor Evaluation (EFE Matrix)

١ - مصفوفة العوامل الداخلية (IFE Matrix):

تهتم بالتفرقة بين نقاط القوة والضعف المتوصل إليها من حيث مدى تأثيرها بالسلب أو بالإيجاب على الجامعة، وهو ما يتم عمل في مصفوفة العوامل الداخلية حيث يتم إعطاء كل عامل إستراتيجي - قوة أو ضعف - وزن نسبي (Weight) حسب شدة تأثيره على الجامعة، وإعطائه قيمة (Rate) في ضوء مدى امتلاك وتميز الجامعة في مجال هذا العامل الإستراتيجي.

مصفوفة عوامل البيئة الداخلية IFE Matrix

م	العوامل الاستراتيجية	الوزن Weight	القيمة Rate	النقاط المرجحة Weighted Score
---	----------------------	-----------------	----------------	-------------------------------------

جواب نقاط القوة:

١	تحتل الجامعة سمعة جيدة على المستوى المحلي والإقليمي والعالمى	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
٢	تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة قادرة على تبني الثقافة الرقمية	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
٣	توجد برامج أكاديمية متنوعة ومتطورة في مختلف التخصصات	٠.٢٠	٤	٠.٨٠
٤	لدى الجامعة مرافق وبنية تحتية يمكن تطويرها لدعم التحول الرقمي	٠.١٠	٢	٠.٢٠

٠.٣٠	٣	٠.١٠	تمتلك الجامعة شراكات أكاديمية ومهنية تسهم في التحول الرقمي	٥
------	---	------	--	---

### جوانب الضعف:

٠.٢٠	٤	٠.٠٥	قلة التمويل اللازم لتطبيق التقنيات الحديثة	١
٠.٣٠	٣	٠.١٠	عدم كفاية البنية التحتية الرقمية المطلوبة بجامعة الإسكندرية	٢
٠.٢٠	٢	٠.١٠	ضعف المهارات التقنية لدى بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية	٣
٠.٢٠	٢	٠.١٠	صعوبة التكيف مع متطلبات التحول الرقمي	٤
٠.٢٠	٢	٠.١٠	التغيرات التكنولوجية غير كافية لرقمته الجامعة	٥
٤,00	-	١.٠٠	اجمالي النقاط المرجحة	

### Total Weighted Score

## ٢. مصفوفة العوامل الخارجية (EFE Matrix)

تشبه تمامًا مصفوفة العوامل الداخلية، ولكن التعامل هنا مع العوامل الخارجية (الفرص والتهديدات) واتباع نفس الخطوات من خلال تحديد وزن نسبي (Weight) لكل عامل إستراتيجي حسب أهميته للجامعة، والتأثير المحتمل على الموقف الإستراتيجي للجامعة، واعطاء قيمة (Rate) في ضوء مدى فاعلية استراتيجيات الجامعة في الوقت الحالي للاستجابة إلى هذا العامل.

### مصفوفة عوامل البيئة الخارجية EFE Matrix

النفقات المرجحة	القيمة	الوزن	العوامل الاستراتيجية	م
Weighted Score	Rate	Weight		

### الفرص المتاحة:

٠.٦٠	٤	٠.٢٠	الدعم الحكومي للتحول الرقمي	١
٠.٦٠	٤	٠.١٥	التطور التكنولوجي وتطبيقات الذكاء الاصطناعي	٢
٠.٣٠	٣	٠.١٠	الشراكات مع مؤسسات وشركات تكنولوجية عالمية	٣
٠.٤٠	٢	٠.٢٠	تزايد الطلب على التعليم الإلكتروني	٤
٠.٦٠	٤	٠.١٥	التوجه العالمي نحو التعليم عن بعد الذي يعزز مكانة الجامعة الرقمية	٥

### التهديدات:

٠.٤٥	٣	٠.١٥	المنافسة مع الجامعات الرقمية العالمية	١
٠.١٠	٢	٠.٠٥	رفض بعض الكوادر الأكاديمية والإدارية للتحول الرقمي	٢

٠.١٥	٣	٠.٠٥	التحديات الأمنية والمخاطر السيبرانية	٣
٠.٤٥	٣	٠.١٥	التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة وما تتطلبه من تكلفة	٤
٠.٤٥	٣	٠.١٥	التحديات الاقتصادية والتمويل غير الكافي لمشروعات التحول الرقمي	٥

٤.١٠ - ١.٠٠

### اجمالي النقاط المرجحة

### Total Weighted Score

وبحساب النقاط المرجحة لتحديد مستوى أداء جامعة الإسكندرية "النموذج" في التحول الرقمي كجامعة رقمية، وجد أن اجمالي النقاط المرجحة في العوامل الداخلية (٤.٠٠)، والعوامل الخارجية (٤.١٠)، ومتوسط العوامل الداخلية والخارجية يبلغ (٤.٠٥) نقطة، وهو يشير إلى أن أداء جامعة الإسكندرية جيداً، وهذا يدل على أن جامعة الإسكندرية تتمتع بعدد من الجوانب الإيجابية ولكن هناك تحديات كبيرة تواجهها، مما يتطلب العمل على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة نقاط الضعف مع الاستفادة من الفرص المتاحة، وسيكون ضرورياً لتحقيق التحول الرقمي في السنوات القادمة لتصبح جامعة رقمية.

ولكنه لا يحقق طموح جامعة الإسكندرية ورؤيتها المستقبلية، وقدرة قيادتها على الاستبصار الاستراتيجي، ويوضح الجدول التالي النقاط المرجحة ومستوى دلالة أداء الجامعة داخلياً (قوة - ضعف)، وخارجياً (فرص متاحة - تهديدات وتحديات)

تجدر الإشارة إلى أن المجموع لكل النقاط المرجحة يتراوح ما بين (١-٥) وفق الجدول التالي:  
جدول رقم (٤): النقاط المرجحة ومستوى دلالة الأداء داخلياً وخارجياً

النقاط	المستوى	الدلالة
١	The Response is Poor	وهي تعني أن أداء المؤسسة ضعيف جداً، داخلياً وخارجياً
٢	The Response is Below Average	وهي تعني أن الأداء أقل من المتوسط للمؤسسة داخلياً وخارجياً
٣	Average Response	الأداء متوسط للمؤسسة داخلياً وخارجياً
٤	The Response is Above Average	الأداء فوق المتوسط داخلياً وخارجياً
٥	Superior Response	الأداء استثنائي متميز للمؤسسة في العوامل وقدرة عالية للمؤسسة للاستجابة واستيعاب التغير في العوامل الخارجية

ثانياً: الخيار الإستراتيجي المناسب:

بالنسبة للخيار الإستراتيجي المقترح لجامعة الإسكندرية لتدعيم جهودها في التحول الرقمي باستخدام مدخل الاستبصار الإستراتيجي لتصبح جامعة رقمية وذلك من خلال مصفوفة تحليل الخيارات الإستراتيجية التالية:

### جدول رقم (٥): مصفوفة تحليل الخيارات أو السيناريوهات الإستراتيجية

العوامل الداخلية (IFAS)

نقاط القوة (S)

نقاط الضعف (W)

العوامل الخارجية (EFAS)

(O) الفرص

قوة / فرص (SO)

ضعف / فرص (WO)

ما نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الفرص المتاحة لتدعيم منظومة التحول الرقمي بجامعة الإسكندرية؟

ما الفرص المتاحة للتخلص من نقاط الضعف في منظومة التحول الرقمي بجامعة الإسكندرية؟

(T) التحديات والتهديدات

قوة / تهديدات (ST)

ضعف / مخاطر (WT)

ما نقاط القوة المساعدة على تجنب المخاطر والتهديدات التي تواجه تطبيق منظومة التحول الرقمي بجامعة الإسكندرية؟

كيف نستطيع تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر والتهديدات فيما يختص منظومة التحول الرقمي بجامعة الإسكندرية؟

في ضوء مصفوفة تحليل الخيارات والسيناريوهات الإستراتيجية السابقة، وتحليل SWOT

يتمثل الخيار الإستراتيجي المقترح في "اعتماد التحول الرقمي التدريجي"

**HYBRID STRATEGY** أو الخيار الإستراتيجي المركب

ويعد أفضل خيارات الاستبصار الاستراتيجي لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة رقمية لكونه يتضمن:

- البحث عن الفرص للتخلص من نقاط الضعف في منظومة التحول الرقمي بالجامعة.
- البحث عن نقاط القوة التي تعزز الاستفادة من الفرص المتاحة وتعالج نقاط الضعف وتجنب المخاطر والتهديدات.
- العمل على تقليل نقاط الضعف وتجنب اجتماعها مع المخاطر والتهديدات.
- ولكونه يتيح للجامعة ما يلي:
- تطوير بنيتها التحتية

- تنمية المهارات الرقمية لدى كوادرها
- تعزيز الخدمات الرقمية
- إدارة المخاطر الأمنية الرقمية
- استغلال الموارد الحالية للجامعة بشكل استراتيجي
- البحث عن شراكات لتقليل التكلفة
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان تنفيذ التحول الرقمي بنجاح

ثالثاً: الصياغة الاستراتيجية:

الرؤية: " أن تصبح جامعة الإسكندرية جامعة رقمية رائدة، تقدم تجربة تعليمية مبتكرة، وتعزز التميز الأكاديمي باستخدام أحدث التقنيات لتحقيق الجودة التعليمية والميزة التنافسية".

الرسالة: "تسعى جامعة الإسكندرية إلى تقديم تعليم عالي الجودة من خلال بيئة رقمية متكاملة تعتمد على الابتكار والتكنولوجيا لتلبية احتياجات المجتمع وإعداد خريجين قادرين على مواكبة التطورات العالمية".

القيم:

- الابتكار: الالتزام بالابتكار في التعليم والبحث الرقمي.
- التكامل: تقديم خدمات متكاملة تربط بين التعليم والإدارة الرقمية.
- الاستدامة: ضمان استدامة البنية الرقمية وتطويرها بما يتماشى مع الأجيال المستقبلية.
- الأمان: الحفاظ على سرية البيانات وسلامتها.
- التعاون: تعزيز التعاون بين جميع الشركاء لتحقيق أهداف الجامعة.

الأهداف الاستراتيجية:

١. بناء بنية تحتية رقمية متطورة ومستدامة.
  ٢. دعم التعليم المدمج والمستند إلى التكنولوجيا.
  ٣. تحسين الخدمات الإدارية الرقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
  ٤. تطبيق أنظمة حماية قوية لضمان الأمن السيبراني.
  ٥. دعم البحث العلمي من خلال تقنيات التحليل الرقمي والذكاء الاصطناعي.
- رابعاً: الأولويات الاستراتيجية وأهدافها ومبادرات تحقيقها:

الأولوية الاستراتيجية (١): تطوير البنية التحتية الرقمية

الهدف الاستراتيجي: بناء بنية تحتية قوية ومستدامة تدعم العمليات الأكاديمية والإدارية في بيئة رقمية

المبادرات:



١. تحديث وترقية شبكة الإنترنت في الجامعة لتوفير اتصال عالي السرعة في جميع أنحاء الجامعة.
٢. إنشاء مركز بيانات موحد يعتمد على الحوسبة السحابية لدعم الأنظمة الرقمية لتحسين الإدارة وتخزين البيانات.
٣. تجهيز القاعات الدراسية بتقنيات رقمية متطورة مثل الشاشات التفاعلية والأجهزة الذكية.
٤. توفير خوادم وسيرفرات قوية لضمان استقرار واستدامة المنصات الرقمية.

#### الأولوية الاستراتيجية (٢): تحسين التعليم الرقمي والمحتوى الإلكتروني

الهدف الاستراتيجي: تطوير منهجيات تعليم رقمية مدمجة تتماشى مع التعليم الحضوري والتعليم عن بُعد.

المبادرات:

١. اعتماد نظام إدارة تعلم (LMS) متطور يتكامل مع الأنظمة الأكاديمية مثل Moodle و Blackboard، يسمح بتوفير محاضرات واختبارات ومنتديات نقاش.
٢. تطوير محتوى رقمي تفاعلي يشمل المحاضرات المسجلة والفيديوهات والموارد التعليمية الأخرى لتسهيل التعلم الذاتي.
٣. تقديم برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس حول تطوير واستخدام المحتوى الرقمي وتقييم المحتوى التعليمي الإلكتروني.

#### الأولوية الاستراتيجية (٣): رقمته الخدمات الإدارية والأكاديمية

الهدف الاستراتيجي: تسهيل الوصول إلى الخدمات الإدارية إلكترونياً وتقليل الحاجة للمعاملات الورقية.

المبادرات:

١. إنشاء وتطوير بوابة إلكترونية شاملة للطلاب تتيح التسجيل وإدارة الحسابات الأكاديمية والوصول إلى الخدمات الأخرى، وتتيح لأعضاء هيئة التدريس بإجراء جميع المعاملات الأكاديمية والإدارية.
٢. تفعيل نظام دفع إلكتروني يسهل العمليات المالية للطلاب ويقلل الاعتماد على الأوراق.
٣. تقديم دعم فني رقمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس عن بُعد.
٤. تطوير نظام إلكتروني لرفع وتقييم الأبحاث العلمية مما يسهل على الطلاب والباحثين تقديم ونشر أبحاثهم.

#### الأولوية الاستراتيجية (٤): تعزيز الأمن السيبراني وحماية البيانات

الهدف الاستراتيجي: ضمان حماية وأمان البيانات الجامعية دون أي اختراقات.

#### المبادرات:

١. تطبيق أنظمة أمان متقدمة لحماية البيانات ونظام تشفير وجدران حماية متقدمة.
٢. تدريب العاملين في الجامعة على الممارسات الآمنة في التعامل مع البيانات الرقمية.
٣. إنشاء أو تطوير مركز أمني متخصص لمراقبة الشبكات وتحليل الأحداث الأمنية لاكتشاف ورصد التهديدات والتعامل مع المخاطر السيبرانية.
٤. تنفيذ بروتوكولات مصادقة متعددة العوامل لحماية حسابات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

#### الأولوية الاستراتيجية (٥): دعم البحث العلمي الرقمي

**الهدف الاستراتيجي:** استخدام التكنولوجيا المتقدمة لتحفيز الابتكار ودعم البحث العلمي في الجامعة باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

#### المبادرات:

١. توفير أدوات تحليل البيانات الضخمة لدعم البحث العلمي المتقدم مما يساعد في إيجاد أنماط جديدة واتجاهات مبتكرة.
٢. دعم إنشاء مختبرات بحثية افتراضية تعتمد على التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي في مجالات البحث المتقدمة.
٣. إنشاء منصة إلكترونية تتيح مشاركة الأبحاث وتبادل المعرفة بين الباحثين.
٤. تقديم برامج تدريبية في مجال تحليل البيانات وتطوير الكفاءات البحثية للطلاب والباحثين.

خامساً: الآليات المقترحة لتنفيذ التصور المقترح لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة رقمية: في ضوء نتائج الدراسات والبحوث السابقة مثل (اسامة عبد السلام، ٢٠١٣، ص ٢٩٤) والاطار النظري والدراسة الميدانية للبحث، تم وضع مجموعة من الآليات التي تساعد على تنفيذ التصور الاستراتيجي المقترح منها:

- تحليل الوضع الراهن للوقوف على واقع تطبيق كل من الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي بالجامعة.
- تحديد الرؤية المستقبلية الرقمية
- توفير الدعم القيادي والإداري المطلوب للتحويل بتبني نمط القيادة الاستراتيجية التحويلية الرقمية الريادية، والممارسة الإدارية المرتبطة بالتكنولوجيا.
- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة في ضوء فلسفة الجامعة الرقمية ورؤيتها

- وضع استراتيجية واضحة للتحويل الرقمي بالجامعة مشفوعة بالخطط التشغيلية.
  - التدريب على استخدام الاستبصار الاستراتيجي لدى جميع قطاعات الجامعة
  - التركيز على البعد التكنولوجي.
  - تنمية الموارد البشرية بالجامعة.
  - تغيير الثقافة التنظيمية السائدة من خلال نشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والتعلم الإلكتروني.
  - توفير الإمكانيات المادية والمالية والبحث عن مصادر تمويل بديلة ومشاركة مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الإنتاجية والقطاع الخاص.
  - الاهتمام ببناء مناخ من الثقة المتبادلة بين أعضاء المجتمع الجامعي من خلال مشاركتهم في عملية التحويل الرقمي وتحمل المسؤولية.
  - تنمية الوعي المجتمعي بأهمية التعلم الإلكتروني ونشر ثقافته.
  - محو الأمية الرقمية لدى أعضاء المجتمع الجامعي.
- التوصيات والمقترحات  
أولاً- التوصيات
- في ضوء ما توصل اليه البحث من نتائج نوصي بما يلي:**
- الاهتمام بالدعم المؤسسي للتحويل الرقمي في الجامعات.
  - نشر الثقافة الرقمية في الجامعات المصرية.
  - تخصيص جزء من ميزانية الجامعة لتطوير المنظومة الرقمية.
  - تحفيز أعضاء هيئة التدريس على استخدام التكنولوجيا الرقمية.
  - عقد بروتوكولات تعاون أو علاقات شراكة بين الجامعات المصرية وبعض مؤسسات القطاع الخاص والمؤسسات الإنتاجية المعنية بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
  - نشر ثقافة الاستبصار الاستراتيجي بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية.
  - التعاون مع جامعات رقمية مصنفة عالمياً للاستفادة من خبرتها في التحويل الرقمي والاستبصار الاستراتيجي واعتبارها جامعات مرجعية.
  - تحديث البنية التحتية للجامعات المصرية وتزويدها بالتقنيات المتقدمة.
  - تنفيذ التصور الاستراتيجي المقترح لتحويل جامعة الإسكندرية إلى جامعة رقمية موضع التنفيذ.
  - إعداد خطة استراتيجية للتحويل الرقمي في الجامعات المصرية.

- توجيه أنظار الباحثين والمختصين نحو مفهوم الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي كونهما من المفاهيم الحديثة.
- تدريب القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس على الاستبصار الاستراتيجي.
- تنمية القيادات الرقمية وتطوير قدراتهم لتحقيق التميز المؤسسي وتحويل الجامعات إلى رقمية.
- إجراء تعديلات تشريعية وتنظيمية لتيسير عملية التحول الرقمي في الجامعات المصرية.
- تبني جامعة الإسكندرية للتصور الاستراتيجي المقترح على جامعة الإسكندرية كنموذج.
- إجراء دراسة شاملة للاستبصار الاستراتيجي من أجل تعزيز الأداء الريادي.
- تشجيع التعاون الدولي للاستفادة من الخبرات في التحول الرقمي في مؤسسات أخرى.
- تعزيز الشراكات مع المؤسسات التقنية للحصول على دعم مالي وفني مستمر.

#### ثانياً- المقترحات

- وضع رؤية استراتيجية لتطبيق مفهوم الاستبصار الاستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.
- وضع خطة تنفيذية Action Plan للتصور الاستراتيجي المقترح لتحويل جامعة الإسكندرية الى "جامعة رقمية".
- إجراء دراسة عن المعوقات والتحديات التي تواجه الجامعات المصرية في التحول إلى جامعات رقمية.
- تبني مفهوم الاستبصار الاستراتيجي في الجامعات المصرية.
- إجراء المزيد من الأبحاث في مجال الاستبصار الاستراتيجي وعلاقته بالأداء الجامعي.
- الكشف عن دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

١. إبراهيم، وفاء يسري. (٢٠١٥) التخطيط لإدارة الازمات والكوارث المجتمعية لتحقيق التنمية بالجامعة، المؤتمر القومي السنوي التاسع عشر لمركز تطوير التعليم الجامعي بجامعة عين شمس ، ١٦-١٧ سبتمبر .
٢. أحمد، رشدي محمد. (٢٠٢٢). دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة، ١٣(٤)*.
٣. الأشقر، احمد محمد (٢٠٢٠) تطوير أداء الجامعات المصرية في التحول الرقمي لمواجهة الازمات التعليمية، مجلة العلوم التربوية كلية الدراسات العليا للتربية جامعة القاهرة، مجلد ٢٨ العدد ٤ .
٤. الأمين، داو الحاج (٢٠٢١). أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشوره، الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
٥. أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *مجلة كلية التربية، جامعة دمنهور، العدد ١٩*.
٦. البار، عدنان مصطفى. (٢٠١٩). التحول الرقمي: كيف ولماذا؟ *المجلة العلمية*.
٧. جهاد ولدان وحامد، سهير. (٢٠٢٠). تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٦(١٢٤).
٨. الخماش، محاسن. (٢٠١٣). *نحو الجامعة الذكية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة: تصور مقترح للتعليم العالي السعودي*. رسالة دكتوراه غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
٩. الخميسي، السيد سلامه (٢٠٢٠). التعليم في زمن كورونا تجسير الفجوة بين البيت والمدرسة، *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المجلد ٣ العدد ٤*.
١٠. الدهشان، جمال، والسيد، سماح. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. *المجلة التربوية بسوهاج، العدد ٧٨*.
١١. رشيد، رحيم، والموسوي، هيام. (٢٠٢٢). الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين مهارات الملكات التربوية. *المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٥(٣)*.
١٢. زيدان، أمال. (٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: جامعة الأزهر نموذجاً. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد ٧٥*
١٣. سالم، محمد. (٢٠٢٣). اتجاهات التحول الرقمي ٢٠٢٣. *مجلة آفاق مستقبلية، العدد ٣*.
١٤. سلوتر، ريتشارد. (٢٠١٦). *الدراسات المستقبلية إطار مفاهيمي*. بيروت: أرواق.
١٥. السن، عادل. (٢٠٠٩). *الاستشراف وبناء السيناريوهات*. ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الاستشراف والتخطيط الاستراتيجي، طنجة، المغرب، ٢٨-٣٠ ديسمبر.
١٦. السواط، طلق عوض الله (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز، *المجلة العربية للنشر العلمي، العدد ٤٣*.
١٧. السيد عبد المولى أبو خطوة. (٢٠٢٢). نموذج مقترح للتحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، الجمعية المصرية لتكنولوجيا التعليم. ٣٢(١٠).

١٨. السيد، خلود وليد. (٢٠٢٢). واقع التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الأدرين وأعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية.
١٩. شحاته، ياسر. (٢٠٢٣). تحليل التأثير المعدل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة ٦ أكتوبر. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية ن ٤(١).
٢٠. الشريف، أماني. (٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسيوط إلى إحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة: رؤية ما بعد ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية بأسيوط، العدد ١٢.
٢١. الشمراي، مها فهد. (٢٠٢٣). أثر القيادة الرقمية على تحقيق التميز المؤسسي. المجلة العربية للنشر الدولي، ٦(٥٨).
٢٢. شنودة، اميل فهمي (٢٠١٠) فاعلية الدراسات المستقبلية في التنبؤ التخطيطي الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي، المؤتمر السنوي الدولي الثاني بعنوان: الاتجاهات الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي، جامعة المنصورة كلية التربية النوعية، ١٤-١٥ ابريل.
٢٣. العبادي، هاشم وهادي، محمد. (٢٠١٩). دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، ١٥.
٢٤. عبد الحي، أسماء الهادي إبراهيم، وعبد الله، أسماء أبو بكر الصديق. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٨ (١٧).
٢٥. عبد الرحمن، محمد (٢٠٢٠) استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا لجامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الاماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٦).
٢٦. عبد الرحمن، محمد. (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، ١٤(٦).
٢٧. عبد السلام، أسامة. (٢٠١١). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة العلمية، ١٤(٣٣).
٢٨. عبد العظيم، حنان زاهر (٢٠١٧) تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي، كلية التربية، جامعة حلوان ٢٣ (١).
٢٩. عبد العظيم، حنان زاهر. (٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرت للذكاء التنظيمي. كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٣(١).
٣٠. العبيدي، نماء جواد كاظم. (٢٠٢٣). أثر الاستبصار الإستراتيجي على جودة حياة العمل: دراسة تحليلية لآراء عينة القيادات العليا والوسطى في وزارة التخطيط، مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٥(٣).
٣١. عتريس، محمد عيد (٢٠١٧) تنمية مهارات الذكاء الاستراتيجي لدى القيادات الجامعية بمصر في ضوء نموذج الذكاء الاستراتيجي، مجلة كلية التربية جامعة بنها، العدد ١١١ .

٣٢. علي، أسامة. (٢٠١٣). التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية. مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، ٣٧(٢).
٣٣. علي، نبيل، وحجازي، نادي. (٢٠٠٥). الفجوة الرقمية: رؤية عربية لمجتمع المعرفة. عالم المعرفة، العدد ٣١٨.
٣٤. عمر، حسام سمير. (٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية في ضوء بعض الخبرات الدولية. الطفولة العربية، الجزء ١، المجلد ٥٣.
٣٥. فائق قدوره، ووفاء الالوسي (٢٠١٨) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد ٨ العدد ١.
٣٦. قدوري، فائق، والالوسي، وفاء (٢٠١٨) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ٨(١).
٣٧. محمد سالم. (٢٠٢٣). اتجاهات التحول الرقمي. آفاق مستقبلية، العدد ٣.
٣٨. محميد، كفاح عباس، الخزرجي، مازن سيد، والبياتي، أحمد. (٢٠٢٣). الاستبصار الاستراتيجي ودوره في تحقيق الأداء الريادي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في المديرية العامة للتعليم العام والأهلي والأجنبي. كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة ويست، ١٥ (٤٧).
٣٩. مرج، زغدور (٢٠٢٠) التعليم الافتراضي في وقت الازمات الواقع والرهنات، دراسة حالة وزارة التربية الوطنية الجزائرية، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد ٣ العدد ٤.
٤٠. المسعودي، رمضان (٢٠١٩) دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية ن مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، مجلد ٤ العدد ٤٣.
٤١. المطرف، عبد الرحمن بن فهد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٦(٧).
٤٢. المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. مستقبل التربية العربية، ١٨(٧٤).
٤٣. نافع، سعيد عبده (٢٠١٦). التفكير الاستراتيجي: صناعة مستقبل المنظمات والمؤسسات، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية، معهد الملك سلمان للدراسات والخدمات الاستشارية، جامعة المجمعة، العدد (٩).
٤٤. نافع، سعيد عبده (٢٠٢٤). رؤية استراتيجية لتطبيق أبعاد الريادة الاستراتيجية لتحقيق جودة التعليم وتعزيز الميزة التنافسية بالجامعات المصرية، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، المجلد (٣٤) العدد (٤).
٤٥. هاشم، نهلة عبد القادر (٢٠١٠) تنمية المهارات المحورية بالجامعات المصرية في ضوء فرق العمل الافتراضية، دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية جامعة بني سويف، العدد ٢٠.
- المراجع الأجنبية

46. Gorden, A., Rohrbeck. R. (2019). Bridging Strategic Foresight and Design-based Innovation. Technology Innovation Management Review.

- 
47. Hervas-Gomez, C et al (2021). *Perceptions of University Students towards Digital Transformation during the Pandemic. Education Sciences. 11(11). 738. DOI:10.3390/educsci11110738.*
48. Marks A, Ali, M. Atass , (2020). *Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. International Journal of Advanced Computer Science and Application, 11(2).*
49. Obaid, T. (2019). *Digital Transformation on Higher Education: Unisize Case Study.*
50. Rodriguez-Abitia<G.& Bribiesca (2021) *Assessing Digital Transformation In Universities< Future Internet>*
51. Spear, E. (2020). *Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & more.*
52. Vargas-Quesada, B et al. (2022). *Web structure and influence of the Arab Universities of the MENA zone, 6, pp,623-643.*
-