

## تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات إعداد

د/ عبد الستار محروس فايد

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

د/ عبير احمد محمد على

مدرس الإدارة التربوية وسياسات التعليم

كلية التربية - جامعة الفيوم

### الملخص:

هدف البحث الحالي إلى تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، ولتحقيق أهداف البحث استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة الميدانية في استبانة وجهت لعينة قوامها (١٢٦) قيادة أكاديمية (عمداء - وكلاء - رؤساء أقسام) بجامعة الفيوم. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: أن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات تتم بدرجة متوسطة (حيث بلغ المتوسط الحسابي لبعده التخطيط ٣.١٩، وبعده التنظيم ٣.٢٤، وبعده المتابعة ٣.٣٢، وبعده الاتصال ٣.٠٣، وبعده اتخاذ القرار ٣.٠٣، وبعده تقويم الأداء ٣.٤)، وأن البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحول الرقمي توجد بدرجة متوسطة أيضاً (حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد ١.٨٨). وفي ضوء ما أسفر عنه البحث من نتائج تم وضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، منها ضرورة تدريب القيادات الأكاديمية للإلمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء العمليات الإدارية من خلال برامج معدة خصيصاً لذلك، وتوفير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات التحول الرقمي في كافة جوانب الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

**الكلمات المفتاحية:** تطوير - الأداء الإداري - القيادات الأكاديمية - جامعة الفيوم - التحول الرقمي.

### **Abstract:**

The current research aimed at developing the administrative performance of academic leaders in Fayoum University in light of the requirements of the digital transformation for universities. The descriptive approach was used. The study tool was the questionair consided of (65) phrases. The research tool was applied to a sample of (126) academic leaders (deans - vice dean- academic departments chair) in Fayoum University. The study had several results, the most important ones are: the administrative performance practices of academic leaders in Fayoum University in light of the requirements of the digital transformation for universities are carried out at a medium degree (the arithmetic average for planning dimension is 3.19, for the organization dimension 3.24, for the follow-up dimension 3.32, for the communication dimension 3.03, for taking decisions dimension is 3.03, and for the performance evaluation dimension is 3.4), another result is that the available technological infrastructure for academic leaders in Fayoum University as requirements for digital transformation also exists at a medium degree (where the arithmetic average for this dimension is 1.8). In light of research results, some proposed mechanisms were intoduced to develop the administrative performance of academic leaders at Fayoum University in light of the requirements of digital transformation for universities, including the need to train academic leaders to acquire the necessary knowledge and skills to employ digital transformation techniques in the administrative performance operations through Specifically prepared programs, and to provide the necessary technological infrastructure to support the use of digital transformation applications in all administrative performance aspects of academic leaders at Fayoum University .

**Keywords:** Development - Administrative Performance-Academic Leaders- Fayoum University- Digital Transformation.

## مقدمة :

يمر العالم حاليًا بحالة من التطور الاقتصادي والاجتماعي نتيجةً لظهور الجيل الجديد من التقنيات الرقمية الحديثة التي وفرت أدوات جديدة لتطوير الجامعات وغيرها من المؤسسات؛ مما استوجب ضرورة الانتقال إلى لغة التفاعل الإلكتروني مع الفئات المستهدفة (Razinkina,2020,1)، وتعد طبيعة التقنيات الرقمية هي السبب الأساسي وراء هذا التحول الكبير داخل الجامعات، فالتقارب بين العديد من التقنيات الرقمية أتاح التفاعل الفوري والوصول إلى كم كبير من البيانات والمعلومات، وأداء العديد من الأنشطة والمهام بغض النظر عن المكان والزمان الذي تجرى فيهما هذه العمليات (أحمد، عبد الفتاح، ٢٠٢٠، ١)؛ الأمر الذي أدى إلى تطوير أساليب العمل داخل الجامعات، من خلال ميكنة جميع المهام والأنشطة بالاعتماد على تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وصولًا إلى تحقيق الأهداف في ظل تقليل استخدام الورق، وتبسيط إجراءات العمل الإداري، والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام، والتحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى هياكل مرنة تلائم متطلبات التحول الرقمي للجامعات؛ وذلك بهدف تحقيق مستوى متميز من الأداء الإداري.

وحيث إن الأداء الإداري هو العمل الإداري والتنظيمي الذي يقوم به القائد الأكاديمي، وغيره من الكوادر الأكاديمية والإدارية لتيسير العملية التعليمية داخل الجامعة وتحديد إطار العلاقات خارجها (Hagerer,2019,226)، فإن نجاح الإدارة الجامعية يرتبط بالكفاءة الإنتاجية التي ترتبط بدورها بقيادة وإدارة فاعلة ذات أداء إداري فعال ينظم نشاطها وينسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛ إذ أصبح الأكاديميون وغيرهم ممن يعملون في الجامعات بشكل عام أكثر وعيًا بهذه التحولات، حيث أدركوا كيف يؤثر التحول الرقمي ويغير جوانب مهمة من أنشطة التعليم والبحث والمشاركة والإدارة للجامعات (OECD& EUROPEAN UNION,2019,128). وقد برز دور القيادات الأكاديمية الجامعية في هذا الشأن إلى الحد الذي أصبح يطلق على القيادات التي تطبق أساليب أداء إدارية تتماشى مع متطلبات التحول الرقمي "بالقادة الرقميين". وأصبحت القيادات الأكاديمية الجامعية أحد العناصر المهمة في تحريك

القدرات والكفاءات في ظل التحول الرقمي، الأمر الذى جعل الجامعات تعيد صياغة إستراتيجياتها في بناء مواردها البشرية من القيادات الأكاديمية الجامعية التي هي أساس تحسين الخدمات بالجامعة، بحيث لا تعتبرها هدفاً في حد ذاته بل وسيلة للوصول إلى التطور المرغوب وتحقيق أهدافها.

ورغم تميز عام ٢٠٢٠ (خاصةً مع وجود جائحة COVID-19) بازدياد التقدم في الكفاءات الرقمية للأفراد بشكل كبير، إلا أن الحاجة إلى استخدام التكنولوجيا لا تعني بشكل عام أن المؤسسات والأفراد على استعداد تام لمواجهة متطلباتها، مما يكشف عن أوجه قصور في إستراتيجيات التحول الرقمي خاصةً في الجامعات، حيث مكنتها التقنيات الحديثة من أداء مهامها لا سيما في مجال التدريس، إلا أن نضج عمليات التحول الرقمي بها مازال يعاني الكثير من جوانب القصور (Peñalvo, 2021, 1)، فمع تطور التقنيات الرقمية الحديثة وظهور التحول الرقمي، تحتاج الجامعات إلى تلبية المتطلبات والشروط الجديدة لهذا التحول.

وقد أولت مصر اهتماماً كبيراً بمشروع التحول الرقمي في منظومة الجامعات المصرية، يتضح ذلك من خلال الجهود التي بذلت منذ العقدين الماضيين من القرن الحادي والعشرين لتوظيف التكنولوجيا بالجامعات المصرية، والتي بدأت بالخطوة الإستراتيجية لتطوير منظومة التعليم العالي عام ٢٠٠٠م، متضمنة مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعات المصرية، ومن قبله مشروع إنشاء شبكة الجامعات المصرية بالمجلس الأعلى للجامعات وما تقدمه من خدمات إلكترونية تدعم التحول الرقمي للجامعات، ثم جاء المخطط العام لمنظومة التعليم في مصر ٢٠٠٥م - ٢٠٢١م؛ ليؤكد أهمية استيعاب التطورات التكنولوجية بمنظومة التعليم العالي والجامعي في مصر (وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، ٧-٨)، ومن بعده الإستراتيجية القومية للعلوم والابتكار والتكنولوجيا (٢٠١٥م - ٢٠٣٠) لتؤكد ضرورة توطيق التكنولوجيا في التعليم العالي والبحث العلمي ضمن رسالتها وغاياتها الإستراتيجية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٥).

حيث تتطلع مصر من خلال التحول الرقمي إلى تحسين الكفاءات وتقليل الإنفاق، وأداء الأعمال وتقديم الخدمات بسرعة ومرونة، لبناء مجتمعات فعالة وتنافسية ومستدامة، وإحداث تغيير جذري في جميع المجالات، ومنها التعليم الجامعي. ويقف على رأس أولويات عمليات التطوير هذه في الجامعات، تطوير الأداء الإداري للقيادات الجامعية، ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة لتكشف عن أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

### مشكلة البحث:

في ظل التحول الرقمي وآثاره الواضحة في تحسين كفاءة وإجراءات العمل، لم يعد أمام الجامعات أي مجال لتقديم الخدمات لعملائها بالطرق التقليدية؛ لذا تهتم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي باستخدام تقنيات التحول الرقمي لرفع القدرة التعليمية والبحثية والإدارية لمنظومة التعليم العالي والبحث العلمي في مختلف الجامعات المصرية، ومنها جامعة الفيوم. وهو ما يتطلب رفع قدرات ومهارات الجهاز الأكاديمي والإداري للحصول على كفاءات بشرية قادرة على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بها، كمتطلب رئيس من متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

ومع ذلك تشير نتائج العديد من الدراسات إلى وجود جوانب قصور وصعوبات تقف عائقاً في طريق تحقيق التحول الرقمي للجامعات المصرية، ومنها جامعة الفيوم، وبالتالي قصور تطبيق القيادات الأكاديمية للأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة في أدائهم الإداري، ومن هذه الدراسات: دراسة (الخوراني، ٢٠٢١، ١٤١٩، ١٤٤٣)، التي توصلت إلى أنه على الرغم من الجهود المبذولة، إلا أن الواقع الراهن مازال يشير إلى ضعف استخدام الجامعات المصرية للتقنيات الرقمية، والذي قد يرجع إلى نقص الكوادر المتخصصة، وضعف توعية ورغبة بعض أعضاء هيئة التدريس في استخدام التقنيات الرقمية وعدم قناعتهم بأهميتها، قلة وجود برامج تدريبية خاصة بتوظيف تقنيات التحول الرقمي، ضعف البنية التقنية وضعف جاهزية الأجهزة والبرمجيات الموجودة بالجامعات، وارتفاع التكاليف المالية اللازمة؛ مع ضعف الموازنات العامة لتحمل تكلفة التوجه نحو التحول الرقمي وتكلفة المتابعة والصيانة الدورية للتقنيات الرقمية. ويتفق هذا مع ما أشارت إليه دراسة (الدeshان، حمد، ٢٠٢٠، ٧١-٧٥) من حيث أن الوضع الحالي يشير

إلى غياب الاستعداد الكافي لدى الجامعات الحكومية للتعامل مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة، وإلى الاستفادة الشكلية من تقنياتها؛ الأمر الذي قد يرجع إلى استمرار القائمين على إدارة النظم التعليمية بالجامعات بنفس الفكر التقليدي، واعتقاد العديد من القيادات الإدارية أن استخدام التقنيات التكنولوجية يؤثر على مهامهم الوظيفية، ووجود جامعات تقليدية بطيئة في التكيف مع المتطلبات التقنية العصرية، مع قلة المخصصات المالية اللازمة لتدريب القيادات الجامعية والعاملين على كيفية التعامل مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة. وأضافت دراسة (شعبان، ٢٠٢٠، ١٨، ١٩) أن من التحديات التي تواجه تطبيقات التحول الرقمي في الجامعات نقص الكوادر المتخصصة، مع قلة وجود برامج تدريبية خاصة بتوظيف تقنيات التحول الرقمي؛ لذا أوصت الدراسة بضرورة إعداد برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس على استخدام تقنيات التحول الرقمي. وأكدت دراسة (علي، ٢٠٢٠، ٥٠٤) أن ضعف وجود نظام للمعلومات والتكنولوجيا في الأعمال الإدارية بمعظم الجامعات المصرية، أدى إلى اعتماد الإدارة على اجتهادات القائمين عليها، مما يزيد من البيروقراطية الإدارية ويضعف القدرة على الإنجاز الكفاء والسريع للمهام نتيجة لاتباع نظم إدارية قديمة.

وقد انعكست المشكلات السابقة على أداء القيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية؛ حيث أكدت دراسة (محمد، ٢٠٢٠) على انخفاض فعالية نظم تقييم أداء القيادات الجامعية بالمستويات المختلفة بالجامعات؛ إذ لا توجد معايير واضحة ومحددة يتم الاستناد إليها في قياس أداء القيادات الأكاديمية، إلى جانب إهمال التشريعات الجامعية لتدريب القيادات الجديدة، بل وغياب الخطط اللازمة لتدريبهم؛ مما أدى إلى قصور الأداء الإداري من حيث غلبة البيروقراطية الإدارية على عمل القيادات الأكاديمية، وقيامهم باتخاذ القرارات بكافة مراحل العمل المختلفة تاركين للمؤسسين بديلاً واحداً وهو أن يكونوا تابعين (محمد، ٢٠٢٠، ١٤٩، ١٥٠). يدل على ذلك أن قرارات المجلس الأعلى للجامعات المتعلقة بشهادة أساسيات التحول الرقمي، والتي تعطى للمتدرب بعد اجتيازه برنامجاً مكوناً من سبع دورات، قد حددت بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس (مدرس وأستاذ مساعد)، إنه اعتباراً من ٢٠٢٢/٢/١ أصبحت دورات التحول الرقمي ضمن دورات الترقى الاختيارية التي يجتازها المتقدم للترقى بحد أدنى دورة واحدة وأقصى دورتين تحسب كل واحدة منهما

بدورة من دورات الترقى المطلوبة(المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة العامة للشئون الفنية للمجالس، ٢٠٢٢ )، أما بالنسبة للقيادات الأكاديمية فإن دورات التحول الرقمي، ليس ملزماً للحصول عليها، سواء على مستوى جامعة الفيوم أو غيرها من الجامعات المصرية.

وعلى الرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها جامعة الفيوم، وتميزها في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من مجالات العمل الجامعي، وإظهار مدى استعدادها الإلكتروني والتقني للتحول الرقمي، إلا أنها مازالت تعاني مما تعاني منه مختلف الجامعات المصرية بوجه عام، حيث أشارت دراسة (أهم، ٢٠١٩، ٦، ٧، ١٤٢) إلى أنه على الرغم من أن كفاءة الجامعة تعتمد إلى حد كبير على الكفاءة الإدارية والأكاديمية لقياداتها، إلا أن جامعة الفيوم كغيرها من الجامعات المصرية لديها العديد من المشكلات التي تواجه أداء القيادات وتعيق عمليات التطوير، منها: تقادم النظم والتقنيات، القصور في تطبيق الأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة الجامعية، تضخم الهياكل الإدارية وجمودها وتقادم النظم الإدارية والمالية، سيطرة النمط المركزي على إدارة الجامعات، مقاومة النظام الإداري للتحديث والتغيير، صعوبة الاتصالات الأفقية والرأسية الصاعدة والهابطة وتدني مستوى الاتصال الإداري وقصور استخدام تكنولوجيا الاتصال الإداري الحديثة، جمود اللوائح والقوانين المنظمة للعمل، قصور الإعداد الإداري للقيادات الأكاديمية نتيجة ضعف برامج إعدادهم وتأهيلهم وقلة البرامج التدريبية الموجهة للقيادات الأكاديمية، بالإضافة إلى انخفاض فاعلية نظم تقييم أدائهم.

وفي ضوء ما تقدم، واتساقاً مع مسلمة أن نجاح الإدارة الجامعية في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى اتباع التقنيات والأساليب الإدارية الحديثة، فإنه بات من المؤكد أن التحول الرقمي يفرض تحدياً كبيراً أمام الكوادر البشرية، من حيث ضرورة امتلاكها المهارات الرقمية التي تتطلب مزيجاً من العقلية الرقمية والكفاءات المهنية، وبالتالي فإن هناك ضرورة ملحة لإحداث تطوير في الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، والتغلب على تلك المعوقات التي تحول دون توظيفهم لتقنيات التحول الرقمي في ممارسات الأداء الإداري كضرورة حتمية من ضروريات تحقيق التميز الجامعي في الوقت الحالي.

وعليه يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات؟ ويمكن صياغة السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية التالية:

١. ما الإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في تطويره في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات؟

٤. ما واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات من وجهة نظر عينة البحث؟

٥. ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات؟

**أهداف البحث : يهدف البحث الحالي إلى:**

١. تعرف الإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢. تعرف الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في تطويره في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣. الكشف عن الجهود الحالية المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

٤. الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات من وجهة نظر عينة البحث.

٥. التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.



**أهمية البحث : تتمثل أهمية البحث الحالي في جانبين، هما:**

- **القيمة النظرية:** تنبع من أهمية البحث العلمية من خلال إثراء المعرفة النظرية والتراث العلمي الإداري بإطار نظري يتناول الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، في محاولة لتطويره على ضوء متطلبات يفرضها التحول الرقمي للجامعات كتوجه عالمي؛ حيث أصبح تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية الجامعية مطلبًا جوهريًا لا تخلو منه أي سياسة تطوير للتعليم الجامعي في أي دولة من دول العالم تطمح إلى المنافسة في عصر العولمة واقتصاد المعرفة. هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يعد تلبيةً لجهود الدولة في هذا الشأن، وبالتالي قد تسهم هذه الدراسة في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعًا للباحثين والمهتمين في مجال الموارد البشرية بشكل خاص، وفي مجال التعليم الجامعي بشكل عام.
- **القيمة التطبيقية:** والتي تكمن في ما يقدمه البحث من نتائج وإجراءات مقترحة يمكن أن تستفيد منها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في زياده الوعي لتطوير أدائها الإداري في عصر التحول الرقمي؛ إذ يأتي البحث مساهمةً لمشروعات وجهود جامعة الفيوم في تطوير وتوظيف تقنيات التحول الرقمي بها. كما يمكن أن تستفيد منها أجهزة التخطيط والتنظيم وصنع القرار ورسم السياسات داخل الجامعات المصرية عامةً، في تطوير الأداء الإداري لقياداتها؛ خاصةً بعد أن أولت مصر اهتمامًا جديًا بمشروع التحول الرقمي لإتاحة حيز أكبر من النمو على كافة الأصعدة على ضوء رؤيه مصر ٢٠٣٠ .

**منهج البحث:**

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي لملائمته لطبيعة الدراسة، ولما له من مزايا عديدة من حيث عدم اقتصاره على جمع وجدولة البيانات، بل وصفها كميًا وكيفيًا لتوضيح خصائصها ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، ومن ثم تفسيرها وتحليلها والخروج منها باستنتاجات ذات دلالة ومعنى، تسهم في تقديم حلول واقعية لمشكلة البحث، حيث تم عرض الإطار النظري لكل من التحول الرقمي للجامعات، والأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في تطويره، وذلك كما جاء

في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، كما تم رصد الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات نظريًا وميدانيًا، وقد استُخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة لتفسير نتائج الدراسة الميدانية، ثم تم وضع بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

### مصطلحات البحث: يتضمن البحث المصطلحات التالية:

١- مفهوم القيادات الأكاديمية بالجامعات **Academic Leaders**: حدد قانون تنظيم الجامعات القيادات بأنهم الأفراد الذين يتولون مسؤولية تسيير العمل الجامعي وانطلاقه بما يحقق أهداف الجامعة في حدود القوانين واللوائح والنظم المقررة كل في دائرة اختصاصه (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ١٤، ص ٦) وفي الجامعة تختلف القيادة الإدارية التي تقوم بعمل إداري فقط عن القيادة الأكاديمية التي تقوم بعمل أكاديمي إداري، إذ تعرف القيادات الأكاديمية بأنهم: أعضاء هيئة التدريس المنوط بهم الأعمال الإدارية في الجامعة (القحطاني، ٢٠١٨، ٢٠٠)، وسميت بالأكاديمية حتى لا يكون هناك خلط بين من يقوم بالعمل الإداري فقط ومن هو إداري أكاديمي، أي أنه أكاديمي في الأصل مثله مثل باقي أعضاء هيئة التدريس، ولكنه أنيط إليه القيام بالأعمال الإدارية المتمثلة برئاسة الجامعة أو بعمادة الكلية والوكالة ورئاسة القسم. وعلية فإنه يمكن تعريف القيادات الأكاديمية إجرائيًا بأنهم: أعضاء هيئة التدريس المنوط بهم أداء أعمال إدارية، ويشغلون الوظائف الإدارية العليا على مستوى كل كلية/معهد، ممثلين في عميد الكلية/المعهد والوكلاء الثلاث ورؤساء مجالس الأقسام العلمية، فهم مسئولون مسئولية مباشرة عن تسيير العملية الإدارية داخل كليات جامعة الفيوم ومعهداتها، وفقًا للمهام والاختصاصات المكلفين بها لتحقيق أهداف الجامعة.

٢- مفهوم الأداء الإداري **Administrative Performance**: الأداء لغةً يأتي من أدى عمله أي قام به وأتمه وأنجزه، وأدى تأديةً أي طريقة القيام بعمل ما (عمر، ٢٠٠٨، ٧٦، ٧٧)، واصطلاحًا يقصد به إنجاز يتم باستخدام الفرد لإمكاناته

الجسمية أو العقلية أو النفسية (شحاتة، النجار، ٢٠٠٣، ١٠٧، ٢٩)، كما أنه سلوك ينتم بالمهارة في مجال معين، استنادًا إلى خلفية معرفية وقيمة معينة لدى الفرد، ويتطلب قدرًا مناسبًا من التدريب والاستعداد حتى يصل الفرد إلى مرحلة التمكن أو الكفاءة، مما يقضي ضرورة سيطرة الفرد على الأدوات والأساليب والمهارات التي يتم من خلالها هذا الأداء، في ضوء ما تقتضيه وظيفته من أهداف وغايات (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ١٢٤)، وهو العمل الإداري والتنظيمي الذي يقوم به القائد الأكاديمي، وغيره من الكوادر الأكاديمية والإدارية لتيسير العملية التعليمية داخل الجامعة وتحديد إطار العلاقات خارجها (Hagerer, 2019, 226)، أما الأداء الإداري فيعرف على أنه: القدرة الدائمة على تقديم نتائج متوالية للعمل على فترات من الزمن في أنواع مختلفة من المهام الموكلة للإدارة (الشخبي، ٢٠١١، ١٧٥)، وهو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات وفقًا للمعدل المطلوب أدائه من العامل الكفاء المدرب، ويتم قياس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٩٩). ويعرف الأداء الإداري إجرائيًا بأنه: الجهود والإنجازات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة وما تفرضه المستجدات المستمرة لتحقيق الأهداف المرسومة واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

٣- مفهوم التحول الرقمي **Digital Transformation**: التحول في اللغة اسم مصدر تحوّل، وتحوّل الشيء أي تغير من حال إلى حال (عمر، ٢٠٠٨، ٥٨٦)، والتحول الرقمي هو التغير المرتبط بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع المجالات، ويعرف بأنه جهد خاص تبشره المنظمة في تصميم نظام مميز للأعمال، يسمح باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدى؛ مما ينعكس على تمتعها بكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء من خلال تصميم نظام الأعمال الذي يحقق لها المنافسة (السلمي، ٢٠٠٢، ٢٥٧). والتحول الرقمي عملية تسعى من خلالها المنظمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة، وذلك بالاعتماد على موارد ثلاثة هي:

المعلومات المتدفقة والمتوفرة، وتكنولوجيا ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المسؤولة عن القيام بالمهام المختلفة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في ظل إستراتيجياتها. فالتحول الرقمي للجامعة لا يعني فقط الاقتصار على أدوات تقنية؛ ولكن الالتزام بالتفكير حول كيفية التحكم في الآليات والعمليات الإدارية، ومهارات الفرد وكيفية تطبيقها. (عبد الرازق، ٢٠١٠، ١٣٩، -١٤٠)، فهو سلسلة من التحولات الثقافية العميقة والمنسقة والقوى البشرية والتحول التكنولوجية، التي تتيح نماذج تعليمية وتشغيلية جديدة وتحول نماذج العمل والتوجهات الإستراتيجية عبر المؤسسة الجامعية بأكملها، مما يتطلب تنسيقا عبر مختلف الوحدات، ورشاقة تنظيمية ومرونة، وكل هذا لن يتحقق إلا بوجود قيادة رقمية مبتكرة على جميع المستويات (Brooks & McCormack,2020). وعلية فإنه يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً بأنه: الاستثمار الإيجابي من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة (التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، اتخاذ القرار، والتقييم)، بهدف تحسين أدائهم الإداري وتعزيز المركز التنافسي لجامعة الفيوم.

#### ٤- مفهوم تطوير الأداء الإداري **Development of the Administrative Performance**

**Performance:** التطوير لغة يأتي من تطور يتطور فهو متطور أي تعدل الأمر ونقل تدريجياً من حال إلى حال(عمر، ٢٠٠٨، ١٤٢٠)، والتطوير اصطلاحاً هو مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها في وقت مبكر من دورة حياة الأنظمة لجمع وتحديد الاحتياجات والتحديات التي تواجهها وترتيبها حسب الأولوية، ووضع حلول بديلة لتلبية الاحتياجات، ثم اختيار أفضلها كأساس لتطوير النظام أو القدرات، وتنفيذه (MITRE,2021)، وهو عملية يحدث فيها دعم مواطن القوة ومعالجة مواطن الضعف في ضوء معايير محددة ووفق مراحل معينة، وعليه يعرف مفهوم تطوير الأداء الإداري بأنه الجهود المبذولة لمساعدة العاملين على الاستعداد للمستقبل، ويتم ذلك من خلال التعليم الرسمي، والخبرة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، وسمات الشخصية(المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ١٢٤)، وهو جهد ممتد

وإستراتيجية طويلة المدى تهدف إلى القضاء على مظاهر التخلف في النظام الإداري إما بصورة كلية أو جزئية، في إطار رؤية شاملة متكاملة لهذه العناصر، كما أنه خلق القدرة على التغيير السريع وتفعيل جميع الإمكانيات المتاحة لإحداث ذلك التغيير، من خلال خطوات سريعة للأمام، متشياً مع الهدف أو الأهداف التي من أجلها استلزم الأمر إحداث ذلك التغيير السريع (الشخبي، ٢٠١١، ١٦٧-١٦٨). وفي ضوء ماتقدم فإنه يمكن تعريف مفهوم تطوير الأداء الإداري إجرائياً بأنه: جهد ممتد وإستراتيجية طويلة المدى لتطوير الجهود والإنجازات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم في ضوء الموارد والإمكانيات المتاحة، وما تفرضه مستحدثات وتقنيات التحول الرقمي للجامعات للمساهمة في تحقيق رؤية ورسالة جامعة الفيوم واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية من خلال عمليات التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، اتخاذ القرار، والتقييم.

#### حدود البحث: اقتصر البحث على الحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على تناول الإطار النظري لكل من التحول الرقمي للجامعات، والأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في تطويره، وذلك كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، وكذلك الجهود التي بذلتها جامعة الفيوم لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بها على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة بلغ حجمها (١٢٦) قيادة أكاديمية (عميد/ وكيل/ رئيس قسم) بجامعة الفيوم. تمثلت في (٩٥%) من عمداء كليات جامعة الفيوم ومعهداتها، و(٧٦.٠٧%) من وكلائها، و(٧٦.٠٨%) من رؤساء الأقسام الأكاديمية بها.
- **الحدود المكانية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية على جميع كليات ومعاهد جامعة الفيوم، وعددها (١٩) كلية ومعهدين.
- **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الدراسة الميدانية في الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١١/١٥ إلى ٢٠٢١/١٢/١٥.

## الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي:

### أ/الدراسات العربية:

١-دراسة (أمين، ٢٠١٨): استهدفت توضيح مدى إسهام التحول الرقمي للجامعات في تحقيق مجتمع المعرفة، واستخدمت المنهج الوصفي معتمدة على الاستبانة لتحديد متطلبات وآليات التحول الرقمي، وطُبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعة المصرية (دمنهور، والإسكندرية، وطنطا، والمنصورة)، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح للتحول الرقمي في الجامعات المصرية بما يحقق متطلبات مجتمع المعرفة، ومنها: وضع إستراتيجية للتحول الرقمي، نشر ثقافة التحول الرقمي، تصميم البرامج التعليمية الرقمية.

٢-دراسة(أهم،٢٠١٩): استهدفت وضع تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير، واستخدمت المنهج الوصفي، معتمدة على الاستبانة كأداة للدراسة، وتوصلت إلى أن هناك العديد من المعوقات الخاصة بالتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم، أهمها: التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة، اتباع أسلوب العمل الفردي في أداء العمل، ضعف الرغبة لدى القيادات في إحداث التغيير، استخدام الأساليب الإدارية التقليدية في العمل الإداري، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية.

٣-دراسة (فايد، أمين،٢٠١٩): استهدفت رصد واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية، لوضع آليات مقترحة لتطويره في ضوء مدخل الذكاء التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة على عينة من رؤساء الأقسام العلمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بثلاث جامعات حكومية، هي الفيوم والمنيا وعين شمس، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها: أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة(الرؤية الإستراتيجية، المصير المشترك، الرغبة

في التغيير، القلب، التناغم والملازمة، نشر المعرفة، ضغط الأداء التنظيمي) جاءت بدرجة منخفضة، وأوصت الدراسة بضرورة إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية الحاليين.

٤-دراسة (الدهشان، حمد، ٢٠٢٠): استهدفت تقديم سيناريوهات للتنبؤ بمستقبل منظومة التعليم العالي في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة من وجهة نظر الخبراء التربويين. استخدمت المنهجين الوصفي والاستشراقي، كما استخدمت الاستبانة التي طبقت على عينة من أعضاء هيئة التدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية (المنوفية- المنصورة- الزقازيق- القاهرة -أسیوط)، و توصلت إلى أن الواقع الحالي لمنظومة الجامعات المصرية في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة يشير إلى العديد من المعوقات، تتلخص في غياب الاستعداد الكافي لدى الجامعات الحكومية للتعامل مع تحديات الثورة الصناعية الرابعة، من حيث: الفكر التقليدي لدى القائمين على إدارة النظم التعليمية بالكليات، الهيكل التنظيمي الهرمي الذي لا يسمح بمشاركة العاملين والأطراف المعنية في صنع القرارات المؤسسية، أو بالاتصال العنكبوتي بين المستويات التنظيمية بالمنظومة التعليمية، اعتقاد القيادات الإدارية بأن استخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة يؤثر على مهامهم الوظيفية، وقلة المخصصات المالية اللازمة لتدريب القيادات الجامعية والعاملين على كيفية التعامل مع تقنيات الثورة الصناعية الرابعة.

٥-دراسة (أحمد، ٢٠٢٠): استهدفت وضع إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، واستخدمت المنهج الوصفي بأسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التحليل البيئي الرباعي، والمدخل البنائي من خلال آراء مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط الإستراتيجي، والتكنولوجيا الرقمية في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى بناء إستراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية ووضع خطتها التنفيذية في ضوء القوى والعوامل الثقافية الخاصة بالمجتمع المصري ومحافظة المنيا وجامعتها.

٦- دراسة (العزام، ٢٠٢١): استهدفت تعرف دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أنه كلما ارتفع مستوى دور الذكاء الاصطناعي ارتفعت كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك، وأن القادة الإداريين في جامعة تبوك يطبقون برامج الذكاء الاصطناعي من خلال شبكة الحاسوب التي تربط بين المركز الرئيس للجامعة وفروعها، كما يتم استخدام البرامج وطرق الحماية الفعالة لمنع التعدي على البيانات والمعلومات عند تطبيق الذكاء الاصطناعي، ويتم تهيئة الموظفين معنويًا لذلك، مع توفير الكوادر للبشرية اللازمة لتطبيق برنامج الذكاء الاصطناعي، وتوفير الدعم المالي اللازم لشراء وصيانة الأجهزة والبرامج الإلكترونية، واللازم للاستعانة بمدربين مؤهلين لتدريب العاملين على تطبيق برنامج الذكاء الاصطناعي.

#### ب/ الدراسات الأجنبية:

١- دراسة (Plesner, Justesen, & Glerup, 2018): استهدفت وضع أجندة بحثية تسمح بإنتاج معرفة منهجية حول كيفية تغيير ممارسات العمل في القطاع العام مع الرقمنة، واعتمدت منهجية الدراسة على تحليل الأدبيات، وتوصلت إلى أن التقنيات الرقمية أوجدت قنوات اتصال مرنة جديدة أدت إلى تحول الهياكل التنظيمية المحددة وغير المرنة والتسلسل الهرمي إلى هياكل الأدوار العفوية التي تجعل التنسيق أسهل، كما توصلت إلى أن الفجوة بين القيادات والمرعوسين قد انخفضت وأن العلاقات الأفقية الجديدة حلت محل الهياكل الرأسية القديمة، وأن تطبيق الرقمنة يواجه تحديًا جزئيًا بسبب الحاجة إلى تغيير الهياكل والحدود في وقت واحد داخل المؤسسات .

٢- دراسة (Sebaaly, 2019): استهدفت تعرف أثر التحول الرقمي على مؤسسات التعليم العالي العربية والنماذج والصيغ الحالية للجامعات، وما إذا كان التحول الرقمي سيؤدي إلى جودة ومرونة وكفاءة أفضل في أداء الجامعات لوظائفها في عالم سريع التغير، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي يساعد في تحسين الميزة التنافسية للجامعة عالميًا، وله نتائج مباشرة على



تحسين تجربة التعليم والتعلم، وأنماط إدارية وبحثية جيدة، وجودة الخدمة مع خفض التكاليف، ولا يحدث ذلك دون وجود إستراتيجية مناسبة لإدارة التغيير والتحول الرقمي، وتنمية الثقافة والمهارات الرقمية الجديدة.

٣-دراسة (Limani, et al, 2019): استهدفت دراسة مدى استعداد مؤسسات التعليم العالي بكوسوفو للتحول الرقمي في عملياتها ووظائفها، وتحليل التحديات التي تواجهها، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المقارن بين المؤسسات الجامعية الحكومية والخاصة، عن طريق مسح التكنولوجيات الموجودة والمستخدمة في تلك المؤسسات، وتكونت عينة الدراسة من موظفي تكنولوجيا المعلومات ومديري تكنولوجيا المعلومات وأعضاء هيئة التدريس، وأظهرت النتائج تفاوتاً مهماً في الاهتمام باستخدام التقنيات الرقمية بين مؤسسات التعليم العالي الحكومي والخاص.

٤- دراسة (Rampelt, Orr, & Knoth, 2019): استهدفت تسليط الضوء على الموضوعات والإجراءات الرئيسية التي يجب التركيز عليها بحلول عام ٢٠٢٠ وما بعده، سعياً للوصول لتعليم أوروبي أقوى من نظيره على مستوى العالم في سياق رقمنة الجامعات، استخدمت الدراسة أسلوب ورش العمل لتعرف آراء خبراء ممثلين للجامعات الأوروبية وموظفين بها وبعض الفئات المستفيدة، وتوصلت إلى أن هناك متطلبات محددة إذا أرادت الجامعات أن تستفيد من فرص العصر الرقمي في إطار التنمية المستدامة، منها: أن المتعلمين يمكنهم اكتساب مهارات جديدة تمكنهم من الاستفادة الكاملة من "المكاسب الرقمية" للتكنولوجيا، وأن برامج الدراسة يجب أن تضع في اعتبارها التطورات الحادثة في المجتمع وسوق العمل والتفاعل معها، وأن تكون الجامعات مكاناً للنظر في الإصلاح الاجتماعي المستقبلي وممارسته، وهو ما يتطلب وجود قيادات جامعية قادرة على إدارة المؤسسات الجامعية بأساليب تتوافق مع متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

٥-دراسة (Razinkina, 2020): استهدفت تقديم بعض المداخل لبناء نموذج لجامعة روسية رقمية على أساس جامعة سانت بطرسبرغ للفنون التطبيقية، وبما يلبي متطلبات التحول الرقمي للجامعات. استخدمت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أنه من

الأثار المترتبة على النموذج المقترح (الجامعة الرقمية) زيادة كفاءة الجامعة وجودة عملياتها الرئيسية، وبالتالي زيادة قدرتها على التكيف مع التحديات والأهداف الجديدة للتحول الرقمي للجامعات، وإيجاد ترتيبات مريحة لدخول سلس في عملية التحول الرقمي للجامعات.

٦-دراسة (Grosseck, Malita & Bunoiu,2020): استهدفت تحديد القضايا الأساسية المتعلقة بالتحول الرقمي لجامعة غرب تيميشوارا في رومانيا West University of Timisoara (WUT) بناءً على آراء طلاب البكالوريوس والماجستير بها. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن الطلاب يدركون أن الأكاديمين والموظفين الإداريين يفتقرون إلى الثقة فيما يتعلق باستخدام التقنيات الرقمية الجديدة، وأشاروا إلى ضرورة الاستفادة من كفاءات فريق قسم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة ومؤسساتها، وطالبوا بتوظيف التقنيات الرقمية لدعم الأنشطة الإدارية، مثل: أن تكون إجراءات التسجيل مبسطة والقبول عبر الإنترنت، استخدام نظم التقييم الرقمي، الاستخدام الآمن لبيانات الطلاب والوصول إلى النتائج الأكاديمية، تخفيض الإجراءات الإدارية، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة المخصصات المالية للبرامج التي تدعم رقمنة التعليم والتطوير المستمر للمهارات الرقمية للأكاديميين.

**تعقيب على الدراسات السابقة:** يتضح من العرض السابق للدراسات العربية الأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية ما يلي:

١- تتلاقى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مجال الاهتمام بالتعليم الجامعي والسعي نحو تحسين مستوى أدائه، وفي أهمية الاستفادة من معطيات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم الجامعي. كما انفتحت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في توضيح الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، وفي تأثيره على مختلف جوانب العمل داخل أي مؤسسة في وقتنا الحالي، مثل: ضرورة تنمية مهارات القيادات والمرعوسين لمواجهة متطلبات الرقمنة وتأثيرها على أساليب أداء الأعمال وإعادة الهيكلة التنظيمية، مما يدل على أن التحول الرقمي موضوع غاية في الأهمية.

٢- تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على توظيف تقنيات التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية وفي جامعة الفيوم تحديداً من خلال وضع آليات إجرائية مقترحة لذلك، في حين تركز معظم الدراسات السابقة على توظيف هذه التقنيات في الجانب التعليمي داخل الجامعات المصرية بوجه عام.

٣- تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتصبح مكملةً لها في عدة جوانب،  
منها:

- المساهمة في وضع الإطار العام للأساس النظري لهذا البحث.
- المساهمة في تحديد مشكلة البحث وبيان أهميته.
- التوجيه للمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع ومشكلة البحث.
- المساعدة في تحديد منهج البحث، وتصميم أدواته، ومناقشة نتائجه.
- الاستفادة من مقترحات وتوصيات هذه الدراسات في وضع الآليات المقترحة الخاصة بالبحث الحالي.

#### محاور البحث: يسير البحث الحالي وفقاً للمحاور التالية:

- المحور الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - المحور الثاني: الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في تطويره في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
  - المحور الثالث: الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.
  - المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية.
  - المحور الخامس: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.
- وفيما يلي سيتم عرض محاور البحث وفقاً لترتيب عرضها السابق:

### المحور الأول: الإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة:

إن التطور المذهل في تقنيات التحول الرقمي أدى إلى قدرة كبيرة في معالجة البيانات، ومن ثم اختصار الوقت وخفض التكلفة وتحقيق مرونة أكبر وكفاءة أكثر في أداء الأعمال داخل مختلف المؤسسات ومنها الجامعات بما يضمن استمراريتها في دائرة المنافسة، وعليه سيتناول هذا المحور الإطار النظري للتحول الرقمي للجامعات، من حيث: مفهوم التحول الرقمي، وأهميته، وخصائصه، وخطواته، ومتطلباته ومعوقات تطبيقه في الجامعات.

#### أولاً: مفهوم التحول الرقمي Digital transformation :

أصبح التحول الرقمي ضرورة من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات، ومنها الجامعات التي تسعى إلى تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين؛ إذ تعد الجامعات مجالاً تجتمع فيه العديد من جوانب التغيير الناشئة عن رقمنة عالمنا الحالي (Rampelt, Orr, & Knoth, 2019,6)، ووفقاً لقاموس أكسفورد، فإن الرقمنة (غالباً ما تُطلق على التحول الرقمي للاختصار) تعني تحويل النص أو الصورة أو الصوت إلى شكل رقمي يمكن معالجته بواسطة الكمبيوتر، حيث يكون الإنترنت والشبكات الرقمية وسيلة لربط المعلومات المتباينة، وإنتاج تدفقات بيانات جديدة، وهيكله قنوات اتصال جديدة لتفاعل أكثر ثراءً بين الأشخاص والعمليات (Curaj, Deca, & Pricopie, 2020, 504)، فالتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة فيما يطلق عليه إستراتيجية الأعمال الرقمية التي تركز بشكل أساسي على التقنيات المستخدمة في المؤسسة وليس فقط ثقافة المؤسسة (Kiyak & Bozkurt, 2020, 89)، بل هو برنامج شامل يمس المؤسسة ويمس طريقة وأسلوب عملها داخلياً، وأيضاً كيفية تقديم الخدمات للجمهور المستهدف لجعل الخدمات تتم بشكل أسهل وأسرع (البار، ٢٠١٨، ٢).

وعليه يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات والفرص التي تزيد من قيمه منتجاتها، أي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية إلى

التكنولوجيا الرقمية لتحل محلها (Chaniyas, Myers, & Hess, 2019,18) . وهذا يتفق مع تعريف Clark للتحويل الرقمي بأنه: سلسلة من التحولات التي تمكن من تحويل "الأعمال الأساسية للمؤسسة لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل من خلال الاستفادة من التكنولوجيا والبيانات، وفي التعليم غالبًا ما يكون هذا العميل المستهدف هو الطلاب، إلا أنه يمكن أن يكون أيضًا أعضاء هيئة التدريس والموظفين والخريجين، وغيرهم (Clark,2018).

يتضح من ذلك أن تسخير التقنيات الرقمية الجديدة ليس مجرد مسألة ما يمكن أن تفعله التكنولوجيا، ولكن كيف تتفاعل مع الممارسات والروتينات الراسخة الأخرى للأفراد والمؤسسات، وأن التحويل الرقمي يقصد به استخدام التكنولوجيا الرقمية لتغيير الطريقة التي تعمل بها الجامعات، خاصةً فيما يتعلق بأساليب الأداء مع العملاء والمستفيدين، وهو نظام متكامل يعمل على تسريع وتسهيل أداء الأعمال وتقديم وإيصال الخدمات للفئات المستهدفة بكفاءة عالية، من خلال الاستفادة من التقنيات والتطبيقات الرقمية الحديثة، وبالتالي فإن استفادة القيادات الأكاديمية بالجامعات من تقنيات التحويل الرقمي سيجعلهم أكثر إدراكًا ومرونة في أدائهم الإداري، وأكثر قدرة على القيام بمهام التنبؤ والتخطيط للمستقبل.

### ثانيًا: أهداف وأهمية التحويل الرقمي للجامعات:

تتمثل أهداف التحويل الرقمي للجامعات في العناصر التالية (Clark,2018):

(أ) **تعزيز القدرة التنافسية:** حيث يسهم التحويل الرقمي في تحقيق متطلبات التميز المؤسسي والتنافسية العالمية للجامعات فتكون عابرة للحدود الزمانية والمكانية والتنظيمية من خلال الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية غير المحددة بزمان أو مكان أو هيكل تنظيمي جامد.

(ب) **تحقيق ربحية أعلى:** في حين أن الربحية قد تكون غير مدرجة في مجال المؤسسات غير الربحية كالجامعات؛ إلا أن العديد من المؤسسات الحكومية والخاصة على مستوى العالم تتعرض حاليًا لضغط متزايد باستمرار لخفض التكاليف وتبرير أسعار التعليم وتحسين نتائج الطلاب.

ج) خدمة أفضل للمستفيدين: على الرغم من أن أهمية خبرات أعضاء هيئة التدريس والموظفين، إلا أن خدمة المستفيدين في الجامعات غالبًا ما تركز على تجارب الطلاب، بما في ذلك نتائج التعلم ومعدلات التخرج والتوظيف والرواتب الأولية، حيث تعد رحلة الطالب كعميل (من التسجيل والالتحاق بالجامعة إلى التخرج والتوظيف) مجالًا خصبًا لتوظيف تقنيات التحول الرقمي.

د) رشاقة تنظيمية أكبر عبر المؤسسة: إن محاولة تحديد ومعالجة كل نقطة اتصال مع طالب معين (من التسجيل والالتحاق بالجامعة إلى التخرج والتوظيف) تعد عملية شاقة، إلا أن الطريقة الوحيدة لتحقيق ذلك هي زيادة الرشاقة التنظيمية والمرونة عبر الجامعات، من التواصل إلى التعاون إلى التنفيذ. وإذا لم تستطع الجامعات التواصل وتنفيذ حلول جديدة عبر هياكلها الوظيفية وطرقها المتأصلة في القيام بالأشياء، فلن يحدث التحول الرقمي للجامعات.

**وفي ضوء ما تقدم من أهداف للتحول الرقمي، فإن أهميته تتمثل في:** تحسين كفاءة العمل الإداري وأساليب أداء الأعمال؛ من حيث: توفير الوقت والتكلفة والجهد بشكل كبير، تحسين وتنظيم الكفاءة التشغيلية، تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض والتمكين الإداري والإدارة القائمة على الفريق، تبسيط الإجراءات (الإدارية) وما يتعلق بها من عمليات، خلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيدًا عن الطرق التقليدية، استيعاب عدد أكبر من المستفيدين ومتلقي الخدمة في وقت واحد، تقليص عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة؛ مما يحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في أداء كثير من الأعمال، تلافي مخاطر التعامل الورقي من خلال إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة إلكتروني، مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق، والقدرة على تصحيح ما يحدث من أخطاء بسرعة ويسر، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن والاستفادة منها في أي وقت كان، القضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد وتسهيل تقسيم العمل والتخصص به، إلغاء تأثير عاملي الزمان والمكان لإنجاز العديد من المعاملات الإدارية ( البار، ٢٠١٨، ٢، ٥)، (نجم، ٢٠٠٤، ٤٥).

وبذلك يؤدي التحول الرقمي للجامعات إلى تطوير الأنماط القيادية للإدارة الجامعية، وظهور ما يسمى بالإدارة الرقمية المعلوماتية؛ التي تتيح أعمال مبادئ التمكين والمساءلة والنزاهة والشفافية، وطرح وظائف وعناصر حاكمة جديدة في تصميم الجامعة وهيكلها التنظيمي، وإعادة تنظيم مسارات الإدارة الجامعية، الأمر الذي يمنح الجامعة المرونة في مختلف الوظائف الإدارية والتعليمية والبحثية، ويسهم في زيادة فاعليتها وتحسين كفاءتها.

### ثالثاً: خصائص التحول الرقمي للجامعات:

- تتميز عملية التحول الرقمي للجامعات بعدة خصائص، منها (Tedder,2016) :
- (أ) ضرورة وجود نظرة شمولية ديناميكية تعترف بترابط التقنيات والهياكل التنظيمية لإجراء التحول الرقمي للجامعات: بمعنى أن التحول الرقمي يعمل على تطوير وتغيير شامل للبنية التحتية وأساليب الأداء وثقافة الجامعة، وكوادرها العاملة من قمة الهيكل التنظيمي إلى قاعدته من العاملين، حيث يعمل على إعادة هيكلة الجامعات عن طريق التحول من الهياكل التنظيمية التقليدية المبنية على الأساس الوظيفي إلى هياكل مصممة على أساس التدفقات المعلوماتية والتي تتمتع بالديناميكية والتفاعل باستمرار مع المتغيرات الداخلية والخارجية.
- (ب) ضرورة التركيز على الفئات المستفيدة في الجامعات: من خلال تطوير فهم كامل لاحتياجات العميل الذي يعد عامل النجاح أو الفشل للتحول الرقمي.
- (ج) أن تكون العمليات التشغيلية معرفة ومحددة بشكل جيد: وهذا لا ينتج فقط البيانات اللازمة لصنع القرار، ولكنه يمكن أيضاً الجامعة من أن تصبح أكثر نكاهاً واستجابةً لاحتياجات العملاء المتغيرة باستمرار، فضلاً عن تسهيل التدفق الجيد للمعرفة داخل الجامعة، كما يجب أن يحدث تكامل واضح بين البيانات وهذه العمليات؛ بحيث يتم اتخاذ القرارات بناءً على البيانات الناتجة من العمليات، مما ينتج عنه إجراء تصحيحات للمسار أو اتخاذ قرارات إستراتيجية أخرى.
- (د) أن يقود الجامعة إلى التفكير في القيمة المضافة وليس في الأنشطة الممارسة: فهو طريقة جديدة تماماً للتفكير في كيفية تقديم الجامعة للقيمة من خلال نظام بيئي للأنشطة فينتج عنه ثقافة تتحدى الوضع الراهن في الجامعة.

وبذلك يحقق التحول الرقمي السرعة والدقة والوضوح في أداء الأعمال من خلال تخطي حواجز البيروقراطية الإدارية والزمان والمكان، مع وجود رقابة مباشرة وصادقة تتم بشكل إلكتروني على كافة المواقع الإدارية، وضمان سرية وخصوصية المعلومات، وبالتالي إعادة تشكيل الطريقة التي يعمل الأفراد ويفكرون ويتفاعلون ويتواصلون بها داخل الجامعة.

#### رابعاً: متطلبات التحول الرقمي للجامعات

إنّ التحول الرقمي شأنه شأن أي مشروع يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة لطبيعة عمله كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه بنجاح، وإلا سيبسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد، فهناك عدّة متطلبات للتحول الرقمي للجامعات، منها:

أ) **البنية التكنولوجية اللازمة:** والتي تعد أساس التحول الرقمي للجامعات، وبدونها تفشل الجامعات في استنهاض همم أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية بل وجميع العاملين للمشاركة الإيجابية في التحول الرقمي؛ مما يؤدي إلى ضعف إنتاجيتهم، وبالتالي عدم قدرة الجامعة على تحسين مركزها التنافسي بين الجامعات. وتنقسم البنية التكنولوجية إلى (Abu Bakar,2005,268):

١- **بنية تحتية:** متمثلة في المكونات المادية كأجهزة الكمبيوتر بمختلف أشكالها (الشخصية والمحمولة)، وشبكات سلكية ولاسلكية وخوادم سريعة وموثوقة وآمنة لتوفير المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتطلبها طبيعة العمل الجامعي، والتي تربط بين الأجهزة داخل المؤسسة الواحدة من ناحية، وتربطها بغيرها من المؤسسات من ناحية أخرى، ومساحات ضوئية متقدمة، ولوحات إعلانية عالية الجودة، وكاميرات وأجهزة استشعار ومراقبة عالية الدقة، وسبورات وشاشات عرض ذكية، وتجهيزات حماية وإنذار متطورة، وغيرها من الوسائط الأخرى.

٢- **بنية فوقية:** متمثلة في قواعد البيانات ونظم المعلومات الإدارية التي تضم معلومات متكاملة عن أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب والمرافق، وأطراف المشاركة المجتمعية، وغيرهم. وكذلك أنظمة إدارة ومراقبة وتحكم، وأنظمة أمان وحماية للمعلومات والبيانات، وأنظمة وبرامج صيانة فائقة.



ويجب ألا يكون التركيز فقط على امتلاك التكنولوجيا، بل أن يؤدي امتلاكها إلى تحقيق قيمة مضافة شاملة للجامعة من خلال اتباع سياسات عديدة، منها: تحسين قدرة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها، رفع مستوى نظام تقديم الخدمة وتحسينه، والابتكار في توظيف التكنولوجيا لتحسين أساليب إدارة الموارد، مما يؤدي إلى امتلاك الجامعة لمستوى متقدم من هذه التقنيات من حيث وجود: بيئة مادية ذكية وحرم جامعي ذكي يشمل مبنى ذكي يدعم تكنولوجيا إنترنت الأشياء على نطاق واسع، من خلال توسيع استخدام أنظمة الإنذار والمراقبة، توفير تطبيقات تستند إلى الأجهزة المحمولة كنظام أساسي مبسط للموظفين والطلاب والخريجين والزوار، للتواصل مع الإدارة العليا، أنظمة ذكية للدفع الإلكتروني، نظام لتحليل البيانات الضخمة يشمل المراقبة المركزية للسجلات وتحميل حركة مرور الشبكة، ومتابعة المعلومات الأمنية المركزية وإدارة الأحداث (Universiti Malaya, 2021). وقد استحدثت هذه النظم وغيرها لمواجهة مشكلة تضخم المعلومات التي تواجه العاملين على كافة مستوياتهم داخل الجامعات، مما يعكس على أداء القيادات الأكاديمية الجامعية، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

**ب) المعلومات:** المعلومات جوهر المؤسسة الرقمية، ووفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة في التوقيت السليم من المقومات الأساسية للتحول الرقمي للجامعات، ويفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال لتوفير بيانات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة للتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والاستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها" (البار، ٢٠١٨، ٤)؛ إذ أصبحت التكنولوجيا الرقمية تؤثر على الطريقة التي توزع بها المعلومات والمعارف وتتيحها بصفة مستمرة ومجانية للجميع دون قيود تذكر.

**ج) الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانباً حيوياً يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها؛ إذ يعد نقص الكفاءات القادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة وقيادة برامج التحول الرقمي والتغيير، من أهم العوائق التي

تعرفل عملية التحول الرقمي للجامعات حتى وإن امتلكت أحدث تقنيات التحول الرقمي، ويمكن تصنيف الموارد البشرية اللازمة للتحول الرقمي في الجامعات إلى فئتين رئيسيتين، هما:

١- **القيادات الأكاديمية:** يتردد العديد من القيادات الأكاديمية في التخلي عن السيطرة الكاملة واستبدالها بالاعتماد على شبكة تنظيمية تقع خارج تسلسل قيادتهم، على سبيل المثال، يمكن لمكتب تسجيل الطلاب ( مثل: إدارة شئون الطلاب، إدارة الدراسات العليا والبحوث) تحويل قدرته على استخدام البيانات وتقنيات التحول الرقمي لدعم الهبات والمنح الدراسية المستقبلية للجامعة، إذ يعد من أكبر مكاسب التحول الرقمي استهداف الوحدات التي تتعامل مع المستفيدين وأصحاب المصلحة الحقيقية ( خاصةً الطلاب) عبر مجموعة واسعة من الوظائف الأكاديمية والإدارية والخدمية داخل المؤسسة الجامعية، إلا أن هذا يتطلب امتلاك قادة المؤسسة الرؤية والشجاعة للتغيير (Libert, Beck & Wind,2016)؛ إذ أن التكنولوجيا نفسها ليست أكبر عقبة أمام التحول الرقمي، فأكبر عائق أمام التحول الرقمي هو الثقافة، والقيادة هي التي تقود الثقافة وتوجهها نحو التغيير المنشود (Clark,2018).

٢- **متخصصون في تقنيات التحول الرقمي:** يجب توفير بعض العناصر الفنية والتقنية في صورة فريق مسئول عن التحول الرقمي في المؤسسة، تكون مهمته العمل على تبسيط وتسهيل استخدام تقنيات التحول الرقمي؛ ومساعدة قيادات المؤسسة على إدراك الفرص الجديدة التي يوفرها التحول الرقمي: مثل زيادة القدرة التنافسية، تحقيق رشاقة تنظيمية بالمؤسسة، زيادة الموارد المالية، وتحسين ترتيب وسمعة المؤسسة (Libert, Beck & Wind,2016). وهذه الفئات تحتاج إلى عمليات تدريب لبناء قدراتها والعمل على إدارة وتوجيه التحول الرقمي بشكل سليم بما يقابل متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

٣- **وجدير بالذكر أنه في بعض الجامعات مثل جامعة الأورال الفيدرالية في روسيا تم إنشاء شبكة من الفروع الهيكلية تربطها تقنيات رقمية متقدمة ونظام معلومات نشط، مع تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية في إدارة الجامعة، وتقديم الدعم من**

قبل قيادة الجامعة، وتوفير تدريب متقدم للجميع قيادةً وموظفين لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء مهامهم ومنحهم الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار (Saveljeva,2020,2,3)، كما يوجد لدى الجامعة إستراتيجية محددة حول تطوير نظام المعلومات الخاص بها كمحرك للابتكار والتغيير التنظيمي، ويتم دعم هذه العملية من خلال وجود نائب رئيس الجامعة للتقنيات الرقمية، مع وجود وحدة تنظيمية لتكنولوجيا المعلومات، يقودها مدير محدد مسئول عن التحول الرقمي (OECD & EUROPEAN UNION, 2019,140).

(د) **العمليات:** تتمثل هذه العمليات في ممارسات الأداء الإداري، ممثلة في عمليات ووظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتقويم، وكذلك الأدوار المتعلقة بعمليات الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، إذ يجب على الجامعات إرساء بناء تقني فعال يتضمن سياسات وإجراءات تغطي كافة نشاطات الجامعة وعملياتها، بما يسمح بتطوير الأداء على الصعيدين الداخلي والخارجي (البار،٤،٢٠١٨)، من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي، الذي يعني في أحد جوانبه رقمنة العمليات الإدارية، والانتقال من الممارسات والمعايير الموحدة إلى ممارسات ومعايير جديدة، وتحديث إجراءات العمل بما يتماشى مع التطورات التكنولوجية المتجددة.

ففي كثير من الجامعات تم تنفيذ مشروع نظام معلومات متكامل بحيث تم التخلص من العمليات القديمة غير الضرورية وغير الفعالة لإدارة شؤون الجامعة. وإعفاء القائمين على إدارة الجامعة من المهام اليدوية وتداول المستندات الورقية؛ مما يتيح الاحتفاظ بمعلومات موثوقة وصحيحة وكاملة عن الأعمال الأساسية للطلاب، ويتيح للأكاديميين والإداريين تطوير أدائهم الإداري من خلال استخدام نظام رشيق معد لمقابلة الاحتياجات المستقبلية للجامعة (Universiti Malaya,2019,93-95).

(هـ) **الموارد المالية:** ينبغي للجامعات امتلاك الموارد المالية اللازمة لتمويل التحول الرقمي، سواء لتوفير التقنيات الجديدة وصيانتها، أو لتدريب القيادات الأكاديمية (وجميع العاملين بالجامعة سواء أكاديميين أو إداريين)، بل والحفاظ على مستوى عالٍ من تقديم الخدمات ومواكبة أي تطور يحدث في إطار التحول الرقمي للجامعات.

وبالتالي فإن تدني الموارد المالية الذاتية للجامعات، ومحدودية دور القطاع الخاص في المساهمة (المالية/ العينية)، وقلة المخصصات المالية اللازمة يعد من معوقات التحول الرقمي في الجامعات.

وتوفير هذه الموارد اتجهت بعض الجامعات إلى استخدام المنصات التعليمية الخاصة بالجامعة لتقديم برامج تدريبية مدفوعة التكلفة، أو إلى فتح قنوات إلكترونية جديدة لتسويق وبيع الخدمات التعليمية للجامعة من خلال القيام بعمليات استثمارية كمصدر للتمويل الذاتي تسهم في توفير بعض نفقات التحول الرقمي (Savelyeva,2020,2,3). وتقوم العديد من الجامعات بعقد شراكات واسعة مع شركاء أكاديميين وصناعيين للحصول على الدعم اللازم للتحول الرقمي للجامعة (Razinkina,2020,3)، كما يوجد في بعض الجامعات منصة مخصصة للتبرع المالي عبر الإنترنت لأغراض ضمان الاستدامة المالية للجامعة (Universiti Malaya,2021).

(و) الثقافة الرقمية: تتمثل في مدى إيمان ووعي الأفراد بأهمية التكنولوجيا وأدواتها، واستيعابها وتوظيفها لتحسين الأداء الجامعي، فقد يواجه التحول الرقمي تحديات ثقافية ومقاومة للتغيير سواء من قبل العاملين بالجامعة (أكاديميين وإداريين)، إما لعدم قدرتهم على استخدام معطيات التحول الرقمي أو أنهم يخشون على أعمالهم مستقبلاً وعلى أمنهم الوظيفي، أو من قبل الفئات المستهدفة لصعوبة اقتناعهم بفوائد ومزايا التحول الرقمي، بالإضافة إلى خوف بعضهم من فقدان السيطرة على المعلومات عن طريق انتهاكات خصوصية وسرية المعلومات (Mwita & Joanthan,2020,4). بمعنى أنه لكي يتم نشر الثقافة الرقمية، فإن ذلك يتطلب تغيير وإدارة الثقافة السائدة بالجامعات، والمتمثلة في قيم واتجاهات ومعتقدات القيادات الجامعية تجاه استخدام تقنيات التحول الرقمي.

(ز) الأمن الإلكتروني: وذلك لحماية المعلومات وحفظ الأرشيف الإلكتروني من العبث، فالتحول الرقمي من أهم ملامحه الاعتماد على نظم المعلومات الإدارية والإدارة الإلكترونية لكافة الوثائق والبيانات، وإن لم تتخذ كافة الإجراءات لحماية أمن

المعلومات فإنها ستصبح عرضة للاختراق بهدف كشفها والحصول عليها أو إتلافها والتلاعب بها، وبالتالي فإن "التخطيط للتخفيف من المخاطر المحتملة وحماية البيانات أثناء التحول الرقمي يعد أمراً مهماً لتأمين بيانات الجامعة مع مشاركتها بسهولة عبر أنظمتها الأساسية، ويصبح أكثر أهمية إذا كانت الجامعة تسعى إلى تحقيق أهداف تنافسية" (Commvault,2017). ففي كثير من الجامعات يتم تحقيق أمن وسلامة المعلومات من خلال توفير المراقبة المستمرة للهجمات الإلكترونية ونشاط البرامج الضارة، ومراقبة حركة مرور الشبكة لاكتشاف أنشطة تنزيل الأفلام والألعاب والموسيقى التي قد تتداخل مع عرض النطاق الترددي للشبكة، والتحكم في حوادث سلامة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والإبلاغ عنها وحلها واتخاذ إجراءات علاجية في حال حدوثها (Universiti Malaya,2019,109).

**ح) التشريعات والنصوص القانونية:** التي تضي على تطبيق التحول الرقمي المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة على تطبيقه، مثل: الحماية القانونية لحقوق الملكية الفكرية وإداعات الأفراد، وسن تشريعات وقوانين تحمي الخصوصية وتدعم سرية للمعلومات؛ مما يحفز المستخدمين والمستفيدين للتعامل الإلكتروني عبر الشبكة، الأمر الذي يتطلب إعداد ميثاق أخلاقي ملزم للتعامل مع التحول الرقمي وتطبيقاته في الجامعة.

### **المحور الثاني: الإطار النظري للأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ودور التحول الرقمي في**

#### **تطويره في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة**

يشير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات إلى الجهود والإنجازات التي يقومون بها للقيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات ومهام وواجبات، وإذا كان الحديث عن أداء هذه المهام في عصر التحول الرقمي، فإنه يضاف إلى ذلك أعباءً ومسؤوليات أخرى على القيادات الأكاديمية النهوض بها في ضوء ما تفرضه مستحدثات وتقنيات التحول الرقمي للجامعات، للمساهمة في تحقيق رؤية ورسالة الجامعة التي يعملون بها واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، الأمر الذي يتطلب تطوير هذا الأداء وإكساب القيادات الأكاديمية العديد من المهارات القيادية المتعلقة بتلبية متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

وعليه سيتناول هذا المحور بعض العناصر المتعلقة بالأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات من حيث أساليب اختيارهم وتنميتهم مهنيًا، ومن حيث ممارسات الأداء الإداري التي يقومون بها وتأثرها بالتحول الرقمي للجامعات:

**أولاً: اختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات، وتنميتهم مهنيًا:**

تعد القيادات الأكاديمية بالجامعات أحد العناصر الأساسية لتحريك القدرات والكفاءات وتحسين مستوى الخدمات والوظائف بالجامعة، وذلك لمواجهة التحديات التي فرضتها التطورات التقنية المتلاحقة للتحول الرقمي؛ لذا تطلب الأمر الاهتمام باختيارها وتنميتها وإكسابها المهارات التقنية والتكنولوجية المختلفة بأساليب تجعلها قادرة على أداء أدوارها بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي للجامعات، كما يتضح من العرض التالي:

**أ) من حيث اختيار القيادات الأكاديمية:** هناك معايير علمية موضوعية يجب الاستناد إليها عند اختيار القيادات الأكاديمية لمواجهة متطلبات التحول الرقمي للجامعات، منها امتلاك القائد الأكاديمي لمهارات القائد الرقمي (حيث تعبر القيادة الرقمية عن استخدام الأصول الرقمية للمؤسسة للوصول إلى أهداف العمل سواء على المستوى المؤسسي أو الفردي)؛ إذ يجب أن يكون القائد الأكاديمي قادرًا على (Kiyak & Bozkurt,2020,86-88)

١. توفير الرؤية والهدف: حتى يتمكن من توجيه المرعوسين أثناء عملهم، ولا يتطلب تقديم رؤية وهدفا واضحين معرفة تقنيات التحول الرقمي بدرجة متعمقة، ولكن يجب أن يمتلك القائد الرقمي المهارات الرقمية الأساسية لفهم البيئة بشكل مناسب لتطوير الرؤية، "وبحيث يعرف جيدًا ما يجب أن يكون عليه اتجاه مؤسسته الجامعية في هذا الشأن وأن يكون قائدًا للتغيير، قادرًا على استخدام أساليب متعددة) بالتعاون مع الفرق المساعدة) لنشر ثقافة التحول الرقمي، مثال ذلك إذا تم تغيير طرق تسجيل الطلاب في البرامج المختلفة لأنها كانت بطيئة ومحبطة للطلاب، يمكن إعداد عروض توضيحية تبين أوجه القصور في العملية القديمة ومزايا الطرق الجديدة، وهو ما يمكن أن يسهم في كسب تأييد كل من المرعوسين والمستفيدين من الطلاب وغيرهم" (Libert,Beck & Wind,2016)، خاصة إذا كان بعض المرعوسين لا يقدرّون

- التغييرات المصاحبة للتحول الرقمي في الأدوار والتوقعات، ويحتاجون إلى أدلة مقنعة بأهميته وبأنهم قادرين على المشاركة فيه.
٢. **خلق فرص للتجربة:** فيظهر القائد الرقمي مستوى عاليًا من الفضول فهو لا يخاف المخاطرة، وحيث يعد التجريب التحدي الرئيس الذي تتعامل معه الجامعات في البيئة الرقمية، فإن القائد الرقمي يشجع المرعوسين على أن يكونوا أكثر خبرة في المؤسسة، ويكافئ المرعوسين الذين يحاولون تجربة أفكار جديدة.
٣. **نشر المعرفة التكنولوجية، وتعزيز الاتجاهات الإيجابية** لاستخدام التكنولوجيا الرقمية وتطبيقاتها في العملية الإدارية.
٤. **التفكير خارج الصندوق:** من خلال تمكين العاملين من التفكير بشكل مختلف، حيث يعرف المرعوسين عادةً ما هو ممكن، ولكن يجب أيضاً أن يلاحظوا الفئات المستهدفة ليعرفوا ما يتوقعونه أو يرغبون فيه، وهذا يتطلب قيادة رقمية تفكر خارج الصندوق، وتمكن المرعوسين من ذلك.
٥. **تحقيق التعاون الرأسي والأفقي عبر فرق ومجموعات العمل المتنوعة:** فالقائد الرقمي أكثر تعاوناً ويعتقد أن القوة يتم تعظيمها من خلال فرق العمل الجماعي؛ لذا يسعى إلى تكوين شبكات تعاونية قوية، من خلال دمج الفريق بأكمله وشركاء الأعمال الآخرين وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، كما أنه يسعى لتحقيق التواصل القوي بين مختلف الإدارات وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل الجامعة من خلال بناء شبكة اتصالات أكبر بمساعدة الأدوات الرقمية والتكنولوجية .
٦. **محو الأمية الرقمية الشاملة:** من خلال الاستثمار في التطوير المهني على جميع المستويات في المؤسسة، بما يؤدي إلى تمكين الموارد البشرية بالجامعة من المهارات الأساسية للتحول الرقمي، واستخدام تطبيقاته التكنولوجية في مجالات العمل الجامعي.
٧. **توظيف المواهب:** يعمل القادة الرقميون على تعيين موظفين لديهم مجموعة من المهارات الرقمية التنافسية التي تمنح المؤسسة قيمة وقدرة تنافسية أعلى.

ينضح من ذلك أهمية رأس المال البشري وأصحاب المواهب الرقمية في النهوض بالجامعات؛ لذا يجب اختيار وتعيين أفضل العناصر البشرية المؤهلة كقيادات أكاديمية تتمتع بمهارات وقدرات متنوعة في مجال التكنولوجيا الحديثة، إضافةً للمهارات التحليلية التي تسهم في تشخيص المشكلات وتفسير المواقف والبحث عن حلول مبتكرة، فهؤلاء لديهم استعداد دائم لتطوير أدائهم الإداري لمواجهة متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

وهذا ما أكدت عليه المسلمات المتبعة في العديد من الجامعات على مستوى العالم، فالتحول الرقمي للجامعات يعني رقمنة الخدمات الأساسية، ووجود أكاديميين وطلاب يتمتعون بقدرات رقمية متقدمة، وأنظمة دعم القرار التي يمكن أن تتكيف مع الظروف المتغيرة، وأنه لكي تؤدي الجامعات دورها في هذا السياق، فإن هذا يتطلب تطويراً إدارياً شاملاً، وأن تمتلك القيادات الأكاديمية الكفاءات المطلوبة، والتي تمتد من القدرة على مراقبة وتحليل وفهم فوائد الاتجاهات التكنولوجية، إلى المعرفة العميقة بهياكل الأعمال التنظيمية والعمليات والإستراتيجيات، من أجل الكشف عن أوجه التقارب المحتملة بينهما، واكتساب القدرة على توظيف هذه التقنيات في أداء المهام (Valdés, Alpera & Suárez, 2021, 6, 21).

ب) من حيث التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية: يقصد بالتنمية المهنية للقيادات الأكاديمية، العملية المنظمة والمدرسة لبناء مهارات مهنية وأكاديمية وإدارية وشخصية جديدة يتطلبها مجال عمل القيادات الأكاديمية، لتجديد ما لديهم من معارف ومهارات وإثرائها للارتقاء بمستوى الأداء وتحقيق مزيد من النمو.

ويعد التدريب الإداري Management Training أحد المداخل المستخدمة لتنمية الأداء الإداري للقادة؛ حيث يهتم بتوفير مهارات أو معارف معينة يمكن استخدامها بصورة مباشرة داخل المؤسسة في أداء المهام المطلوبة لوظيفة ما يمارسها الفرد حالياً، بهدف تحقيق نمو الفرد من خلال إكسابه المهارات والمؤهلات الضرورية لإتقان عمله الحالي حتى يكون إسهامه فعالاً بقدر الإمكان، ويركز التدريب الإداري على المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا والوسطى والعليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم واتصال واتخاذ قرار، وإدارة جماعات العمل (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٩٨)



ومع وجود جائحة COVID-19 زادت الكفاءة الرقمية للأفراد بشكل كبير، وأصبح لدى القيادات الجامعية فرص كثيرة لدمج التكنولوجيا في نماذج التدريب الخاصة بهم من خلال الطرق الهجينة التي يمكن من خلالها الاستفادة من التقنيات التكنولوجية والافتراضية، دون التخلي عن مزايا عمليات التدريب المباشرة وجهاً لوجه، حيث فرضت هذه الجائحة على الجامعات ضرورة إعادة التفكير في خطط التدريب، من حيث المحتوى والمهارات والأساليب بحيث يتم تطويرها بما يفسح المجال لنماذج أكثر تنوعاً تسمح أيضاً بتدريب المزيد من الأشخاص في وقت أقل كبرامج التدريب المتزامنة وغير المتزامنة عبر المنصات الرقمية على الإنترنت، بما يتيح إمكانية التدريب والتعلم مباشرة في أي وقت ومن أي مكان (Peñalvo, 2021,2,3).

كما اتجهت بعض الجامعات مثل جامعة سانت توماس بولاية مينسوتا الأمريكية إلى وضع فرق العمل في كل الوحدات داخل الجامعة (وعلى رأسهم القيادات الأكاديمية) جنباً إلى جنب مع البيانات في مركز الاهتمام، لأن أعضاء هذه الفرق يجب أن يتم تمكينهم وتدريبهم جيداً، وأن يكونوا منفتحين للتغيير، وفعالين في استخدام التقنيات الجديدة والبيانات للكشف عن إمكانات جديدة في أداء العمل، وأن تكون قادرة على بناء العلاقات وإيصال ونشر هذه الإمكانيات في الجامعة بأكملها. ولتحقيق ذلك استثمرت الجامعة بشكل كبير في تطوير أداء القيادات مهنيًا وفنيًا على استخدام هذه التقنيات في أداء مهامهم، وذلك من خلال ورش عمل يتم تنظيمها مع وحدات أخرى متخصصة داخل الجامعة، كما تجري جلسات عصف ذهني لتحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات واستطلاع رؤيتهم للمستقبل، والتي يطلب منهم مشاركتها مع المرءوسين أثناء اجتماعاتهم الدورية معهم. وتستثمر الجامعة في التقنيات التي تساعد على أن تصبح أكثر ذكاءً وفعالية، ومن خلال هذه الاستثمارات والشراكات أصبح لدى الجامعة قادة يمثلون وكلاء للتغيير نحو التحول الرقمي (Hinchcliffe,2018).

وفي روسيا يتم تقديم تدريب متقدم للجميع قيادةً وموظفين لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء مهامهم ومنحهم الحوافز التي تشجعهم على الاستمرار (Savelieva,2020,2,3). كما تم تطوير مجموعة من البرامج للقيادات الأكاديمية لمزيد

من التعلم وإعادة التدريب، وتحسين أساليب الأداء وفقاً لمتطلبات التحول الرقمي للجامعات؛ وتتناول هذه البرامج موضوعات: محو الأمية الرقمية، الثقافة الرقمية، الاحتراف الرقمي، مهارات استخدام أدوات وخدمات الجامعة الرقمية، والكفاءات الإدارية على مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي المؤسسي للتحول الرقمي (Razinkina,2020,7).

ونظراً لأن الابتكار الرقمي في التعليم يعتمد على القيادة المستجيبة لمتطلبات التطوير، فإنه ينظر إلى الجامعات في تشيلي وأمريكا اللاتينية على أنها مؤسسات أعمال، حيث وضعت العلاقات بين قادة الجامعات وأصحاب المصلحة ومقدمي الدعم لهذه المؤسسات في نموذج حديث، يركز على تطوير الكفاءات الإدارية إلى جانب الكفاءات الفنية بناءً على مقارنة نماذج النضج التكنولوجي (Valdés, Alpera & Suárez,2021,6).

وفي جامعة مالايا في ماليزيا يتم تنمية الموارد البشرية الأكاديمية، من خلال قسم تنمية الموارد البشرية بالجامعة، الذي يقوم بوضع خطة تدريبية سنوية تعتمد في الأساس على تحديد الاحتياجات التدريبية أولاً، حتى يتمكنوا من توظيف تقنيات التحول الرقمي في الأداء الإداري والتعليمي والبحثي (Universiti Malaya,2019,82)، وذلك من أجل تطوير أداء القيادات الأكاديمية وتنميتهم مهنيًا وإكسابهم المهارات التقنية والتكنولوجية المختلفة بأساليب تجعلهم قادرين على أداء أدوارهم بما يتوافق مع متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

### ثانياً/ ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات

تنقسم ممارسات الأداء الإداري التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالجامعات إلى: ممارسات أكاديمية تتعلق بالدور الأكاديمي للقائد كعضو هيئة تدريس، والممارسات التربوية المتعلقة بالدور الإرشادي والتوجيهي للقائد، ثم الممارسات الإدارية (التي هي محور اهتمام البحث الحالي)، وهي الممارسات التي ترتبط بالدور الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات ممثلة في عمليات ووظائف الإدارة: التخطيط، التنظيم، المتابعة، والتقويم، وكذلك الأدوار المتعلقة بعملية الاتصال ونقل وتبادل المعلومات، واتخاذ القرارات، كما يتضح مما يلي:

أ) **التخطيط Planning**: يعرف التخطيط بأنه: تتابع مستمر ومتداخل لمجموعة من الإجراءات والأنشطة التي يستخدمها المخططون لتحديد أهم الحاجات والغايات والإشكاليات، ثم ترجمة الغايات إلى أهداف عامة وخاصة تفصيلية، يلي ذلك وضع مجموعة من الإجراءات البديلة لتحقيق الأهداف الخاصة، وتحديد التكلفة والعائد لكل بديل واختيار الإجراء الأمثل، وأخيراً تأتي عملية ترجمة الخطة إلى مشروعات (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ١٢٦)، وبالتالي فإن التخطيط بشكل عام يعني رسم الخطوط العريضة لما يجب عمله في المستقبل من أجل تحقيق أهداف معينة، وتوظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط، يتم الحصول على أجوبة للاستفسارات بالسرعة المطلوبة لاتخاذ القرار وإتاحة أكثر من بديل وأكثر من متغير في الوقت نفسه، وتطوير الخطط التفصيلية والمساعدة في تنفيذ القرارات.

وتولّي المناصب القيادية بالمؤسسات الجامعية يعني قيام القادة الأكاديميين بمسؤولية التخطيط الإستراتيجي، حيث يعد فهم البيانات والمعلومات واستخدامها بل والحصول عليها جزءاً مهماً من التخطيط الإستراتيجي؛ إذ توفر البيانات دليلاً تجريبياً لاتخاذ القرار بشأن الخطط وأهدافها، بالإضافة إلى أن إتاحة الوصول إلى المعلومات ذاتها لجميع أصحاب المصلحة ذوي الصلة أثناء تطويرهم للخطط يسمح للفرق متعددة التخصصات بناء توافق في الآراء والتوصل إلى اتفاق بشأن هذه الخطط، كما تلعب البيانات والمعلومات دوراً رئيساً في إعداد الميزانية والتخطيط المالي، ودعم العمليات وتطوير السياسات وتعيين الموظفين (Eastwood,2020)، وهذا يعني الحاجة إلى توظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط بكل مستوياته، وتمكين مختلف الفرق والوحدات داخل المؤسسة من العمل مع بعضهم البعض في شكل شبكي بدلاً من ممارسة سيطرة مركزية في الأداء الإداري (Libert, Beck & Wind,2016).

فالقائد الأكاديمي الرقمي يمتلك من المهارات ما يمكنه من توظيف تقنيات التحول الرقمي في عمليات التخطيط المختلفة، فهو الذي يمكنه القيادة برؤية وهدف مستخدماً تقنيات التحول الرقمي وإشراك الفئات المعنية لتحقيق الإنجاز، وذلك من خلال صياغة رؤية تحويلية رقمية، تكون نقطة البداية فيها الاستفادة من الموارد والكفاءات التنظيمية الحالية في البيئة الرقمية الجديدة.

(ب) **التنظيم:** يعرف التنظيم بأنه: تقسيم وتفويض المهام الإدارية من خلال توزيع السلطات والمسئوليات على الأفراد لتحمل مسؤولية العمل المحدد، وكذلك تحديد العلاقات التي ينبغي أن تكون موجودة بين الوظائف والوحدات، وهو الإطار الذي يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة والاستخدام الفعال للموارد البشرية وغير البشرية، ويوفر الوسائل التي تتعلق بتقسيم العمل وهيكله السلطة واتخاذ القرار، وتنمية علاقات سليمة بين جميع العاملين (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ١١٤)، وبالتالي فإن الخرائط والأدلة التنظيمية وتقارير وسجلات العاملين المتاحة عبر قواعد البيانات ونظم المعلومات في ذاكرة الكمبيوتر وعبر الشبكات أصبحت مصدراً هاماً للبيانات والمعلومات التي يعتمد عليها القائد الأكاديمي في عملية التنظيم.

وإذا نظر للتنظيم على أنه ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، فإنه يجب الاستفادة من الموارد والكفاءات التنظيمية الحالية في البيئة الرقمية الجديدة، بهدف دمج التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات، مع إيجاد ثقافة تنظيمية مشتركة بين كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، ونشر ثقافة التعلم الذاتي داخل المؤسسات، حيث يأخذ الموظفون زمام المبادرة في تعلم وتطوير قدراتهم الرقمية، وكذلك منح الموظفين ذوي المواهب الرقمية حرية التصرف لتنفيذ التغييرات اللازمة؛ إذ يفضل هؤلاء العمل في بيئة ذات ثقافة تسمح وتشجع التفكير الإبداعي والمرونة، وهذا يتطلب أيضاً أن يكون لدى القيادات عقل متفتح في قبول حالات الفشل الذي يمكن أن يحدث بينما تبتكر المواهب الرقمية وتجرب أساليب جديدة في أداء العمل (Nair, 2019,4).

وهذا يتطلب قيام الجامعة بعمليات إعادة هيكلة، من خلال إعادة التصميم الشامل للعمليات الإدارية لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء، ومن الملاحظ أن الجامعات لا تغير عادةً هيكلها التنظيمي أثناء التحول الرقمي، حيث تدخل الفرق التي تعمل على هذه التحولات في الهيكل الحالي، رغم أن موقع الفريق في الهيكل التنظيمي يمكن أن يؤثر على قدرته على التأثير في جميع الوحدات بالمؤسسة والتي تمثل جزءاً لا يتجزأ من التحول الرقمي الحقيقي. هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى يجب ألا يقتصر الأمر على موظفي تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة، بل يجب استخدام نهج

(رحلة المستفيد/العميل) لتضمين الوحدات التي تشكل جزءاً من تجربة العميل (والتي قد تشمل جميع الوحدات تقريباً وعلى رأسها القيادات الأكاديمية والإدارية بالمؤسسة)، والتي تفهم العمل بعمق حتى يتمكنوا من تسليط الضوء على مجالات التطوير الإداري باستخدام تقنيات التحول الرقمي (Libert, Beck & Wind, 2016).

وقد توصلت دراسة Rachinger إلى أن تبني تقنيات التحول الرقمي يؤثر على الهياكل التنظيمية داخل المؤسسات، وخاصة على التفاعل بين الهياكل الرسمية وغير الرسمية، وأن المؤسسات الناضجة رقمياً تحولت من التسلسل الهرمي إلى الهياكل الشبكية، وهذا يعني أن هذه المؤسسات تمتلك القدرة على تحليل التغيرات المرتبطة بالأدوار والعلاقات داخل المنظمة، وأن محاولة أي مؤسسة تطبيق التحول الرقمي دون مواءمة بين الأفراد والبنية التكنولوجية والعمليات وثقافة المؤسسة لن تمثل تحولاً رقمياً، بل مجرد تطوير في استخدام تكنولوجيا المعلومات في أداء المهام (Rachinger, et al, 2018, 1143)؛ فالهياكل التنظيمية التقليدية للوحدات الوظيفية المنفصلة لن تؤدي إلى توظيف حقيقي لتقنيات التحول الرقمي في الممارسات الإدارية، وإنما تدعو الحاجة إلى هياكل مرنة وافترضية وشبكية وفرق متعددة الوظائف والتخصصات، بحيث تجمع بين الخبرة في أداء الأعمال واستخدام تقنيات التحول الرقمي برئاسة القيادات الأكاديمية بالجامعة ومؤسساتها.

**ج) المتابعة:** تتضمن المتابعة كعملية إدارية عمليتين متلازمتين، هما: الرقابة والتوجيه؛ فمن حيث الرقابة، هي عملية يتم عن طريقها رصد الأنشطة للتأكد من أدائها كما هو مخطط لها واتخاذ الإجراءات التصحيحية تجاه الانحرافات، وفي الرقابة التقليدية لا يكون من الممكن إنجاز التصحيح فوراً، فهي رقابة موجهة للماضي ويرجع ذلك إلى أن الرقابة تتم في العادة بصفة دورية، كما أن نظام التقارير القائم على جمع البيانات والمعلومات من جهات متعددة، ومن ثم جدولتها وتحليلها، وكتابة التقرير النهائي الذي يرفع للإدارة العليا، كل ذلك يجعل التاريخ الذي يقدم فيه التقرير متأخراً كثيراً عن التاريخ الذي يتحدث عنه مضمون التقرير (أبو عاشور، النمري، ٢٠١٣، ٢٠١)، وباستخدام تقنيات التحول الرقمي يمكن توفير معلومات أفضل تساعد في إعداد المعايير الرقابية أو أنماط الأداء بصورة دقيقة وفي وقت مبكر، وتقديم معلومات كافية

عن الأداء الفعلي والإنجازات الفعلية، وتوضيح كافة الإنحرافات أو الفروق أو الاستثناءات التي تمت خلال التنفيذ الفعلي لخطوات الخطة الموضوعية واستخدامها في تصحيح المسار في الوقت المناسب. ومن حيث التوجيه، فهو عملية تتضمن تحفيز وتوجيه المرعوسين لما يجب عليهم عمله، ويعتمد على المعلومات الدقيقة عن أهداف المنظمة واختصاصات العاملين والموقف الفعلي للتنفيذ ومستويات الأداء الفعلية، وغيرها من المعلومات اللازمة لتعرف أوجه القصور وبالتالي التدخل في الوقت المناسب، وبذلك يتم تحقيق المساءلة والمحاسبية والنزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار واتخاذ القرارات.

(د) **الاتصال:**الاتصال داخل أي مؤسسة هو العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين الوحدات والمستويات المختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذلك بينها وبين المجتمع الخارجي والعكس، وهو العملية الإدارية التي يتم من خلالها تكوين العلاقات بين أعضاء المجتمع وتبادل المعلومات والأفكار والتجارب والخبرات فيما بينهم بواسطة وسائل معينة، وذلك للتأثير على السلوك وتحقيق النتائج المطلوبة (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٢٧) والقائد الناجح هو الذي يتمكن من توجيه اتصالات مؤسسته في الداخل والخارج بطريقة تحقق أكبر مردود وتشارك بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة. ويؤدي ضعف أو عدم الاتصال بين العاملين إلى اتخاذ قرارات تعتمد على معلومات غير كاملة أو غير موجودة بالمرّة، وكذلك إلى ضعف الإشراف والرقابة على مختلف أنشطة المؤسسة، ويعد قصور استخدام تقنيات التحول الرقمي أحد أسباب ضعف عمليات الاتصال هذه، خاصة إذا كان قادة المؤسسة يفتقدون القدرة على استخدام نظم المعلومات الإدارية ومختلف أشكال تقنيات التحول الرقمي وتوظيفها في أدائهم الإداري.

(هـ) **اتخاذ القرار:** يعرف صنع القرار بأنه العملية التي يتوصل من خلالها فرد أو مجموعة أو منظمة إلى استنتاجات حول الإجراءات المستقبلية التي يجب متابعتها في ظل مجموعة من الأهداف والقيود المفروضة على الموارد المتاحة

(Schoemaker & Russo, 2014, 1)، أما عملية اتخاذ القرار كخطوة من خطوات صناعة القرار هي: "دراسة لتحديد واختيار بدائل اعتمادًا على شخصية وتفضيلات متخذ القرار (Harris, 2012, 1)، ونظرًا لاعتماد عمليات صنع واتخاذ القرار على المعلومات بالدرجة الأولى، فقد أدت جهود البحث والتطوير في نظم المعلومات الخاصة بإدارة المؤسسات إلى ظهور عدة أنواع من هذه النظم، وبالرغم من تباين معايير تصنيفها إلا أن من أهم المعايير التي صنفت على أساسها هو نوع الدعم الذي تقدمه، إذ صنفت إلى: نظم المعلومات الإدارية (MIS) Management Information Systems، نظم دعم القرار (DSS) Decision Support Systems، نظم الدعم الذكي (ISSs) Intelligent Support Systems (Turban, Wetherbe & McLean, 2002, 50-52) وغيرها من التصنيفات، إلا أنه يمكن اعتبار نظم المعلومات الإدارية مظلة عامة تعمل تحتها بقية النظم، ونظام دعم القرار هو " نظام للمعلومات يساعد المديرين على فهم الأنواع الخاصة من المشكلات والحلول الممكنة لها، وتحليل تأثير الخيارات المختلفة للقرار باستخدام سيناريوهات "ماذا لو"، وهو نظام أكثر مرونة وتفاعلاً لتكنولوجيا المعلومات المصمم خصيصًا لدعم عملية صنع القرار عندما لا تكون المشكلة هيكلية، مما يساعد القائد على اتخاذ العديد من القرارات غير الروتينية" (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٤٣)، حيث توفر قواعد البيانات ونظم المعلومات الدقيقة والمطلوبة وفي الوقت المناسب، والتي تساعد الإدارة بكافة مستوياتها على اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف المنظمة، على أن يتم إرسال هذه المعلومات في الوقت المناسب وبالصورة المناسبة للمستفيدين أو المستخدمين؛ مما يؤدي إلى توزيع عملية صنع القرارات على كافة المستويات التنظيمية داخل المؤسسة، من خلال تمكين العاملين، ومشاركتهم في المعلومات، ومنحهم الصلاحيات والسلطات اللازمة لاتخاذ القرارات، ومن هنا تبدو أهمية توظيف تقنيات التحول الرقمي في عمليات صنع واتخاذ القرار على مستوى جميع المؤسسات وليست الجامعية فحسب.

(و) **التقويم Evaluation**: يعرف تقويم الأداء على مستوى الفرد بأنه عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل، وكيفية أداء الموظف سابقاً وحالياً، وكيفية رفع كفاءة أدائه لواجبات وظيفته بكفاءة أعلى في المستقبل. وإذا كان المستهدف تقويم الأداء المؤسسي ككل فهو عبارة عن عملية تشخيصية علاجية لتحديد جوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة من أجل تعزيز نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، ويرتبط هذا بالإطار العام لسياسة المؤسسة، ويؤدي إلى تحسين الأداء المؤسسي، وهو أيضاً عملية الجمع النظامي والكمي، واستخدام المعلومات في النظر إلى الحكم على الفعالية التعليمية والملاءمة المنهجية لمؤسسات التعليم العالي (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ٢٠٢٠، ٦١، ١٢٤)، وهذا يتطلب استخدام تقنيات التحول الرقمي حتى تتم هذه العمليات بكفاءة وفاعلية؛ حيث يستطيع القادة الأكاديميون بالمؤسسات الجامعية توظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التقويم في جوانب عديدة، منها: ربط نظام الحوافز بالأداء المتميز المعتمد على التكنولوجيا المتاحة، وتحفيز الأفراد الموهوبين على الاستفادة من التكنولوجيا، والإعلان عن ذلك وتوضيحه بهياكل الأجور والحوافز الخاصة بالمنظمة.

يتضح مما تقدم أن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية قد تأثرت كثيراً بمعطيات وتقنيات التحول الرقمي للجامعات، الذي يعتمد على وجود قواعد بيانات ونظام معلومات إداري كفاء وفعال، متاح عبر أجهزة الكمبيوتر والشبكات وغيرها من أشكال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، يتولى جمع البيانات والإحصاءات وتشغيلها وتقديم المعلومات الضرورية التي تمكن الإدارة من القيام بجميع وظائفها، كما يتضح أهمية الدور الذي تلعبه القيادات الأكاديمية الجامعية في توظيف تقنيات التحول الرقمي في أدائهم الإداري بغية تطوير هذا الأداء على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.



**المحور الثالث: الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء****متطلبات التحول الرقمي للجامعات**

تسعى جامعة الفيوم كغيرها من الجامعات المصرية إلى تحقيق التميز والتنافسية، في وقت بات التحول الرقمي فيه أمراً لا مناص منه ولا سبيل إلى تحقيق أي تطور بالجامعة مع إهمال التحول الرقمي الحالي للجامعات ومتطلباته، وهذا ما أكدت عليه الخطط الإستراتيجية، والمبادرات والمشاريع المختلفة على مستوى الجامعات المصرية عامةً، وجامعة الفيوم خاصةً، الأمر الذي تطلب رفع قدرات ومهارات القيادات الأكاديمية للحصول على كفاءات بشرية قادرة على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بها، كمتطلب رئيس من متطلبات التحول الرقمي للجامعات، كما يتضح من العناصر التالية:

**أولاً: اختيار القيادات الأكاديمية وتنميتهم مهنيًا**

تتميز جامعة الفيوم بوجود هيكل تنظيمي متكامل المسؤوليات والمستويات الأكاديمية والإدارية على كافة قطاعات العمل الجامعي (جامعة الفيوم، الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١١٩)، كما أنها تتبع نفس الآليات المتبعة لاختيار القيادات الأكاديمية وتنميتها مهنيًا على مستوى الجامعات المصرية عامةً، والتي مازالت بعيدة إلى حد ما عن متطلبات التحول الرقمي للجامعات، كما يتضح مما يلي:

**أ) اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم**

تخضع عملية اختيار القيادات الأكاديمية (عميد، وكيل، رئيس قسم) على مستوى الجامعات المصرية عمومًا لقانون تنظيم الجامعات والقرارات الوزارية المتعلقة بهذا الشأن، كما يتضح مما يلي:

١/ **اختيار عميد الكلية أو المعهد:** حدد كل من قانون تنظيم الجامعات، والقرار الوزاري رقم (٢٩٣) لسنة ٢٠٢١ معايير اختيار عميد الكلية أو المعهد وشروط الترشح لهذه الوظيفة في: أن يكون المتقدم للترشح من الأساتذة العاملين بإحدى الجامعات الخاضعة لأحكام قانون تنظيم الجامعات، وأن يكون أستاذًا عاملاً بالكلية أو المعهد وعلى رأس عمله بالجامعة لمدة سنة على الأقل حال الترشح للعمادة، وألا يكون قد سبق له شغل الوظيفة المتقدم لها عن طريق التعيين إلا لمرة واحدة على الأكثر، وأن يتم اجتيازه للدورة التدريبية التي تعقد بإحدى الجهات التي يحددها المجلس الأعلى للجامعات للتأهيل لشغل

الوظيفة. على أن يتقدم المرشحون بأوراق ترشحهم إلى اللجنة المختصة بترشيح المتقدمين لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد، حيث تختار اللجنة الثلاثة الحاصلين على أعلى الدرجات وفقاً لمعايير المفاضلة، وترفع توصياتها إلى رئيس الجامعة، لعرضها على السلطة المختصة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٤٣، ص ١٤-١٥)، (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١، يناير ٢٧، مواد ٤-٦). كما حدد القرار في مادته التاسعة أنه على اللجنة المختصة أن تعمل باستمرار المعايير الاستراتيجية للمفاضلة لاختيار القيادات الجامعية عند تقييم المرشحين لشغل وظيفة عميد الكلية أو المعهد، وقد تضمنت هذه الاستمارة سبعة معايير خصص لها (١٠٠) درجة موزعة كما يلي (الوقائع المصرية، ٢٠٢١، ٨-١٠):

- **القدرات القيادية**، خصص لها (٢٠) درجة موزعة على (٤) بنود، هي: الرؤية والكاريزما وحضور الشخصية، المسؤولية المجتمعية والقدرة على خدمة الآخرين، القدرة على التغيير وحل المشكلات والتركيز على النتائج، والتوازن النفسي والمرونة والعمل بروح الفريق.
- **القدرات الإدارية**، خصص لها (٢٠) درجة موزعة على (٤) بنود، هي: القدرة على إحداث تطور مؤسسي في إطار الكلية، تولي مواقع إدارية متنوعة ولسنوات طويلة، التخطيط الاستراتيجي، والإدارة العامة وإدارة الوقت وإدارة الاجتماعات.
- **آليات تطوير التعليم**، خصص لها (٢٠) درجة موزعة على (٤) بنود، هي: المشاركة في ابتكار الآليات اللازمة لربط الجامعة بالصناعة وقضايا المجتمع المحلي والدولي، تطوير وتحسين التعليم والتعلم وعلاقته بإستراتيجية التعليم وإكساب الطلاب المهارات المهنية المستهدفة، استحداث برامج بينية في الدراسات العليا وتشجيع الدرجات المهنية لتناسب سوق العمل، وتوفير البيئة اللازمة لإجراء أبحاث علمية وتطبيقية وتقوية الشراكة مع قطاع الصناعة.
- **مهارات الاتصال**، خصص لها (١٠) درجات موزعة على بندين: إجادة اللغة، ومهارات العرض الفعال.
- **القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية**، خصص لها (١٠) درجات موزعة على بندين؛ التجديد في مصادر الدخل، وإدارة الموارد البشرية.

- القدرات البحثية، خصص لها (١٠) درجات موزعة على بندين: معامل هيرش H index والإسهامات البحثية أو المؤلفات المحكمة دوليًا بالنسبة لقطاع العلوم الإنسانية، والمشاريع البحثية وبراءات الاختراع.
- مدى ارتباط الخطة المقدمة من قبل المرشح مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة، وخصص لها (١٠) درجات.

ويلاحظ أن هذه المعايير لم تذكر بنص صريح المهارات اللازمة لمقابلة متطلبات التحول الرقمي للجامعات إلا أنه بتحليل جميع معايير الاختيار السابقة يتضح أنها تتطلب امتلاك هذه المهارات، على سبيل المثال لن يتمكن عميد الكلية من إحداث التغيير وإحداث تطور مؤسسي في إطار الكلية، والتخطيط الإستراتيجي، وإجادة مهارات العرض الفعال، وإدارة الأصول المالية والموارد البشرية للكلية، وغيرها دون توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء مختلف المهام والممارسات الإدارية المنوطة به.

٢/ وكلاء الكلية أو المعهد: وفقاً لقانون تنظيم الجامعات، يكون لكل كلية أو معهد وكيلان، يختص أحدهما بالشتون الخاصة بالدراسات والتعليم بمرحلة البكالوريوس والليسانس وشتون الطلاب الثقافية والرياضية والاجتماعية، ويختص الآخر بشتون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات والمعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمي. كما يجوز تعيين وكيل ثالث لكل كلية يختص بشتون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، ويجوز الاكتفاء في بعض الكليات والمعاهد بتعيين وكيل واحد، ويكون تعيين الوكيل من بين أساتذة الكلية أو المعهد بقرار من وزير التعليم العالي بناءً على ترشيح العميد وموافقة رئيس الجامعة، وذلك لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٤٧، ص ١٦).

٣/ رئيس مجلس القسم: وفقاً لقانون تنظيم الجامعات، يعين رئيس مجلس القسم من بين أقدم ثلاثة أساتذة في القسم ويكون تعيينه بقرار من رئيس الجامعة بعد أخذ رأي عميد الكلية أو المعهد لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد مرة واحدة، ولا يسري هذا الحكم في حالة وجود أقل من ثلاثة أساتذة إذ تكون رئاسة مجلس القسم لأقدمهم، وفي حالة خلو القسم من الأساتذة، يقوم بأعمال رئيس مجلسه أقدم الأساتذة المساعدين فيه (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٥٦، ص ١٦-١٧).

وبالنظر إلى شروط اختيار وكيل الكلية أو المعهد وكذلك رئيس مجلس القسم، يلاحظ أن هذه الشروط لم تذكر المهارات اللازمة للقيام بمهام وأعباء الوظيفة، ومنها المهارات اللازمة لمقابلة متطلبات التحول الرقمي للجامعات، وهذا يعني أن تولي هذه المناصب لا يخضع في أغلب الأحيان إلا لمعايير أقدمية الحصول على الدرجة العلمية، والتي لا تعد مقياساً لمدى قدرة الفرد على امتلاك القدرات والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغل المنصب الأكاديمي.

### ب) التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم

من المسارات الرئيسة للإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي (٢٠١٦-٢٠٣٠)، قدرات ومهارات القيادات؛ حيث تستهدف الإستراتيجية دعم وتطوير قدرات القيادات، من خلال مراكز وبرامج تنمية قدرات ومهارات القيادات الجامعية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠١٦، ١٨)، وهذا يتفق أيضاً مع الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم (٢٠١٦-٢٠٢١) التي استهدفت رفع قدرات وتنمية مهارات وتحسين جودة عمل الكوادر البشرية، والارتقاء بالمستوى الإداري للجامعة من خلال الإدارة الإلكترونية، وتعزيز البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بما يساعد على توثيق الصلة بين الكليات والارتباط بغيرها من المؤسسات التعليمية المحلية والإقليمية والعالمية (جامعة الفيوم، الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ١٥٨)، وتحصل القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة الفيوم على برامج التنمية المهنية في مجال التحول الرقمي وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال عدة مراكز، تتمثل في:

١/ مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجامعة الفيوم، يُعد مركز جامعة الفيوم للتدريب على تكنولوجيا المعلومات واحداً من المراكز الخدمية التي أنشأتها جامعة الفيوم عام ٢٠١٠، طبقاً لبروتوكول التعاون الموقع بين المجلس الأعلى للجامعات، ووزارة الاتصالات بغرض إجراء الإختبارات الخاصة بالحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL، وفي عام ٢٠١٥ تم تغيير اسم المركز ليكون مركز جامعة الفيوم للتدريب على تكنولوجيا المعلومات، ومن خلال هذا المركز تم

تنفيذ مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجامعة الفيوم، وهو أحد مشروعات وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي بجامعة الفيوم، يستهدف تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة على مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كل في مجاله، بما يضمن التكامل بين أفراد المنظومة التعليمية، لتعظيم الاستفادة من الإمكانيات الحالية والمستقبلية لهذا المجال، والارتقاء بمستوى الأداء في العملية التعليمية والبحثية والإدارية بالجامعة (جامعة الفيوم، مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ٢٠٢١). وحاليًا يقدم هذا المشروع برنامجًا تدريبيًا للحصول على "شهادة أساسيات التحول الرقمي" (جامعة الفيوم، مركز معلومات جامعة الفيوم، ٢٠٢٠)، والتي تم تفعيلها بناء على قرارات المجلس الأعلى للجامعات المتعلقة بالتحول الرقمي، حيث تم اعتبار شهادة أساسيات التحول الرقمي متطلب منح أي شهادة من الدراسات العليا بالجامعات المصرية، للطلاب المقيدين بالدراسات العليا بدءًا من ٢٠٢٢/٢/١، طبقًا لقرار المجلس الأعلى للجامعات الصادر بتاريخ ٢٠١٩/٧/١٨ بهدف رفع مستوى الطلاب في مجال تكنولوجيا المعلومات، وتماشياً مع خطة تحول الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية. على أن يتم تعديل اللوائح الداخلية للكليات ومعاهد الجامعات المصرية بما يسمح بتطبيق شهادة أساسيات التحول الرقمي بديلاً عن أي شهادة أخرى في مجال تكنولوجيا المعلومات. وتعدى شهادة أساسيات التحول الرقمي للمتدرب بعد اجتيازه برنامجاً مكوناً من سبع دورات، ويكون إجمالي أيام التدريب (١٤) يوماً تدريبياً إجمالي (٧٠) ساعة تدريبية. وبالنسبة لأعضاء هيئة التدريس (مدرس وأستاذ مساعد)، فإنه اعتباراً من ٢٠٢٢/٢/١ أصبحت دورات التحول الرقمي ضمن دورات الترقى الاختيارية التي يجتازها المتقدم للترقى بحد أدنى دورة واحدة وأقصى دورتين تحسب كل واحدة منهما بدورة من دورات الترقى المطلوبة (المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة العامة للشئون الفنية للمجالس، ٢٠٢٢). أما بالنسبة للقيادات الأكاديمية فإن دورات التحول الرقمي، ليس ملزماً الحصول عليها، سواء على مستوى جامعة الفيوم أو غيرها من الجامعات المصرية.

٢/المركز الدولي المعتمد لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة الفيوم FLDC ، هو أحد مشروعات تطوير التعليم العالي الذي يستهدف: تحسين القدرات المؤسسية والمهنية من خلال تنمية وتحديث المهارات الأكاديمية والقيادية للموارد البشرية من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم في الجامعات المصرية، وكذلك المهارات الإدارية للقيادات الجامعية وشاغلي الوظائف الإدارية. وتتضمن مصفوفة البرامج التدريبية في المركز أربع جدارات أساسية، هي: التدريس، البحث العلمي، القيادة والإدارة، والاتصال والتعامل مع المجموعات. وفيما يتعلق بالبرامج التدريبية في مجال القيادة والإدارة، فتمثل في: التخطيط الإستراتيجي، الإدارة الجامعية، الجوانب المالية و القانونية في الأعمال الجامعية، وإدارة الوقت والاجتماعات (جامعة الفيوم، المركز الدولي المعتمد لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ٢٠٢١). وهناك دورات تدريبية متنوعة تم استحداثها بالمركز في مجال القيادة والإدارة، إلا أنها خلت من التدريب على استخدام تقنيات التحول الرقمي في مجال الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية وغيرهم من الفئات المستهدفة، وهذه البرامج التدريبية تعد شرطاً أساسياً للترقية إلى الدرجة الوظيفة الأعلى، من أول درجة معيد إلى درجة أستاذ.

وقدم المركز الدورة التدريبية الأولى للراغبين بالترشح لمنصب عميد كلية أو معهد، في الفترة من ١٢ - ١٤ سبتمبر ٢٠٢١، وذلك بناءً على قرار وزير التعليم العالي والبحث العلمي بإعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح العمداء وتنظيم عملها وإجراءات وشروط الترشيح، حيث يُعد حضور الدورات التدريبية أحد متطلبات شغل وظيفة منصب عميد، وتم تدريب السادة المرشحين على أيدي نخبة من الأساتذة من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات على عدد من البرامج والمهارات الهامة، منها: التخطيط الإستراتيجي والتطوير المؤسسي في قطاعات الجامعة والعلاقات الدولية، الإدارة الرشيقة، فن القيادة والحوكمة وإدارة الأزمات، والجوانب المالية ومكافحة الفساد، وهي دورة مدتها ثلاثة أيام يتم الحصول عليها بمقابل مادي يدفعه المترقب (جامعة الفيوم، المكتب الإعلامي لجامعة الفيوم، ٢٠٢١، سبتمبر ١٢)، وتوالت هذه الدورات حتى بلغ عددها (٦) دورات، حيث عقدت الدورة السادسة في الفترة من ١٩-٢١ ديسمبر ٢٠٢١. ورغم أنها لم تقتصر على

الأساتذة المرشحون لمنصب عميد بل جميع الأساتذة والأساتذة المساعدون الراغبون في الحصول عليها؛ لذا كان من بين المرشحين وكلاء ورؤساء أقسام (جامعة الفيوم المركز الدولي المعتمد لتنمية أعضاء هيئة التدريس، ٢٠٢١، ديسمبر ١٩)، ورغم الجهد الذي قام به المركز لاتمام هذه الدورات، إلا أنه من الملاحظ أن هذه الدورات قد خلت من أي موضوعات تتعلق بالتدريب على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام الإدارية المنوطة بالقيادات الأكاديمية في الجامعة، وأن جميع المتدربين قد حصلوا على نفس المادة العلمية بصرف النظر عن الدرجة الأكاديمية والتخصص والخلفية العلمية، يضاف إلى ذلك غلبة الجانب النظري على الجانب العملي في البرامج التدريبية المقدمة بوجه عام، فعلى الرغم من وجود اتجاهات إيجابية نحو استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة في الإدارة والتعليم والتعلم والبحث العلمي، إلا توظيفها بفاعلية في بيئة الجامعة مازال به قصور، يعد أحد أسبابه قصور برامج التدريب التي تؤهل لما تنتجه التكنولوجيا من أدواراً جديدة ومتجددة. كما أن قانون تنظيم الجامعات لم يتعرض لجانب تدريب القيادات الأكاديمية بالجامعات على كيفية ممارسة وظائفهم الجديدة، الأمر الذي يستوجب إعادة النظر في هذا الأمر بما يتواءم مع متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

**ثانياً: ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات**

### **التحول الرقمي للجامعات**

حدد قانون تنظيم الجامعات أدوار وإختصاصات القيادات الأكاديمية الجامعية في عدة جوانب تشمل محددات وممارسات الأداء الإداري لهذه القيادات (عمليات: التخطيط، التنظيم، المتابعة، الاتصال، اتخاذ القرار، التقويم)، وذلك من خلال أدوار وممارسات محددة لم يطرأ عليها تغييرات كثيرة منذ صدور هذا القانون، كما يتضح مما يلي:

**أ/ عميد الكلية أو المعهد:** يقوم بتصريف أمور الكلية وإدارة شئونها العلمية والإدارية والمالية، تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية، تنفيذ قرارات مجلس الكلية ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات في حدود السياسة التي يرسمها مجلس الجامعة ومجلس الكلية وفقاً لأحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها، **كما يتولى على الأخص:** الإشراف على إعداد الخطط التعليمية والعلمية في الكلية ومتابعة تنفيذها، التنسيق بين الأجهزة

الفنية والإدارية والعاملين بالكلية، العمل على تقديم الاقتراحات بشأن استكمال حاجة الكلية من هيئات التدريس والفنيين والفئات المساعدة الأخرى والمنشآت والتجهيزات والأدوات، وغيرها، مراقبة سير الدراسة والامتحانات وحفظ النظام داخل الكلية، الإشراف على العاملين بالأجهزة الإدارية بالكلية ومراقبة أعمالهم، وإعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شؤون الكلية العلمية والتعليمية والإدارية والمالية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٣٤ لائحة تنفيذية، ص ص ٦٣-٦٤). كما تتمثل ممارسات الأداء الإداري لعميد الكلية أو المعهد في مجموعة المعايير التي نص عليها القرار الوزاري رقم (٢٩٣) لسنة ٢٠٢١ وماتضمنه من استمارة المعايير الاستراتيجية للمفاضلة لاختيار القيادات الجامعية، والتي شملت: القدرات القيادية، القدرات الإدارية، آليات تطوير التعليم، مهارات الاتصال، القدرات البحثية، القدرة على إدارة الأصول المالية والموارد البشرية، مدى ارتباط الخطة المقدمة مع واقع الجامعة وإمكانية تطبيقها في الفترة المحددة. باعتبارها ممارسات منوطة بعميد الكلية بعد توليه المنصب، والتي بتحليلها يتضح أنها تتضمن ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، كما يتضح أنه يصعب القيام بها بكفاءة إن لم توظف تقنيات التحول الرقمي في أداءها، وبالرغم من ذلك فإن هذه المعايير لم تتناول مهارات التحول الرقمي التي يجب امتلاكها من قبل عميد الكلية .

**ب/ وكلاء الكلية أو المعهد:** بالنسبة لوكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب، يتولى: تصريف شؤون الطلبة في الكلية والإشراف على التدريب العملي للطلاب، دراسة مقترحات الأقسام في شأن الندب للتدريس والامتحانات من خارج الكلية توطئة لعرضها على مجلس الكلية، الإشراف على: (الشؤون الرياضية والاجتماعية للطلاب، تدريس المقررات القومية والتربية العسكرية في الكلية، شؤون الطلاب الوافدين)، إعداد ما يعرض على المؤتمر العلمي السنوي للكلية فيما يخصه. ويتولى وكيل الكلية لشؤون الدراسات العليا والبحوث: إعداد خطة الدراسات العليا والبحوث العلمية في الكلية بناءً على اقتراحات مجالس الأقسام واللجان المختصة ومتابعة تنفيذها في الأقسام المختلفة بالكلية، الإشراف على شؤون النشر العلمي في الكلية ومتابعة تنفيذ السياسة المرسومة في



هذا الشأن، اقترح تنظيم المؤتمرات والندوات العلمية في الكلية شئون العلاقات الثقافية الخارجية، الإشراف على شئون المكتبة (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٣٥ لائحة تنفيذية، ص ٦٤). كما تضمن قرار رئيس مجلس الوزراء رقم ٣٤٢ لسنة ٢٠٢٠ بشأن تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات، عدد من الاختصاصات التي يتولاها وكيل الكلية لشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، منها: الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج التي تدخل في اختصاصات مجلس خدمة المجتمع وتنمية البيئة داخل الكلية، الإشراف على الخطط التشغيلية الخاصة بتنمية الموارد الذاتية من المصادر المختلفة والتي تعكس إمكانية تحقيق الرؤية والأهداف المحددة للكلية، الإشراف على تنفيذ برامج التدريب بالكلية التي تخدم قطاع خدمة المجتمع وتنمية البيئة، استثمار الإمكانيات والخبرات العلمية والإدارية والتكنولوجية المتوفرة بالكلية في تنمية الموارد الذاتية، الإشراف على تنظيم الفعاليات الخاصة بالكلية التي تستهدف خدمة المجتمع وتنمية البيئة والمناسبات القومية، الإشراف والمتابعة لكافة وحدات الأزمات والكوارث والسلامة والصحة المهنية والدفاع المدني بالكلية، الإشراف على القوافل التنموية الشاملة وأنشطة محو الأمية ومشروعات البيئة التي تخص الكلية (مجلس الوزراء، ٢٠٢٠، مادة ١).

**ج/ رئيس مجلس القسم:** يشرف على الشئون العلمية والإدارية والمالية في القسم، ويتولى بصفة خاصة: اقتراح توزيع المحاضرات والدروس والأعمال الجامعية الأخرى على أعضاء هيئة التدريس القائمين بالتدريس وإعداد مقترحات الندب للتدريس من خارج الكلية بالنسبة للقسم واقتراح خطة الدراسات العليا والبحوث بالقسم للعرض على مجلس القسم، متابعة تنفيذ قرارات وسياسة مجلس القسم والكلية فيما يخصه، الإشراف على العاملين في القسم ومراقبة أعمالهم، حفظ النظام داخل القسم وإبلاغ عميد الكلية عن كل ما من شأنه المساس بحسن سير العمل في القسم، وإعداد تقرير في نهاية كل عام جامعي عن شئون القسم العلمية والتعليمية والإدارية والمالية يعرض على مجلس القسم، وذلك توطئة للعرض على مجلس الكلية (جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي، ٢٠٠٦، مادة ٤٢ لائحة تنفيذية، ص ٦٥).

وتشير دراسة (محمد، ٢٠٢٠، ١٧١، ١٧٢) إلى أن واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية عموماً يعاني من وجود العديد من أوجه القصور التي تعوق تطوير أدائهم الإداري، وتؤثر على جودة الإدارة الجامعية، منها: ضعف اهتمام عمداء الكليات باستثمار قدرات وطاقت أعضاء هيئة التدريس في تطوير الكليات والأقسام، وضعف التواصل بين القيادات بالكلية والعاملين ومعاونى أعضاء هيئة التدريس. وأضاف أن الجامعات المصرية عامةً تشهد خللاً في بعض وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ومتابعة وتقويم، يمكن تفسيره في ضوء غياب معايير محددة وواضحة كالكفاءة الإدارية والقدرة على الابتكار والتميز البحثي والخضوع للتأهيل والتدريب، والتي ينبغي أن يتم على أساسها اختيار القيادات وتوليهم مناصبهم الجديدة، وأنه على الرغم من وضع الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد دليل إرشادي لمؤسسات التعليم العالي عام ٢٠٠٨م يتضمن شروطاً لاستمرار القائد الجامعي الأكاديمي في منصبه، إلا أن هذه الجهود لم تثمر عن أى تطوير للأداء الإداري للقيادات بالجامعة، ولم تدخل حيز التطبيق.

### ثالثاً: البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحول الرقمي

شهدت وزارة التعليم العالي والبحث العلمي إنجازات متميزة في التعليم على صعيد التحول الرقمي الذكي؛ حيث تبنت مشروعات بمؤسسات التعليم العالي في مصر، تتمثل في: إنشاء الجامعات والمجمعات التعليمية الذكية، مشروع الاختبارات الإلكترونية، مشروع إطلاق المنصات والبوابات الإلكترونية، مبادرة المحتوى التعليمي، مشروعات إدارة التعلم (نظم المعلومات الطلابية، نظم إدارة المؤسسات، ميكنة قطاعات الوزارة، الشهادات المؤمنة)، مبادرة رفع كفاءة البنية التحتية بالكليات وتغطية الحرم الجامعي بشبكة لاسلكية (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٠)، وتمتلك جامعة الفيوم الكثير من جوانب البنية التحتية التكنولوجية الداعمة لنظم المعلومات وأنشطتها، تتمثل في الجوانب التالية :

**أ/ مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم،** عملت جامعة الفيوم على إنشاء وتطوير البنية الأساسية لشبكات المعلومات لتؤدي مهامها بمستوي عالي من الأداء والاعتمادية وضمان السرية وتطوير نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار بما يدعم الإدارات العليا في الجامعة والكليات للقيام بأنشطتها المختلفة، ويعد هذا المشروع العمود الفقري لعدة مشروعات أخرى على مستوى الجامعة مثل: مشروع تطوير نظم المعلومات الإدارية ودعم اتخاذ القرار، ومشروع تطوير نظم التعلم الإلكتروني، ومشروع إنشاء المكتبة الرقمية، بالإضافة إلى مشروع تنمية الكوادر البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعليه فقد تم توصيل خدمة الإنترنت لجميع كليات وإدارات الجامعة داخل الحرم الجامعي، ولكليات الجامعة خارج الحرم الجامعي، ولجميع مكاتب ومعامل الكليات دخل وخارج الحرم الجامعي، وتم ربط جامعة الفيوم بشبكة الجامعات المصرية والمراكز البحثية عن طريق شبكة حاسبات واحدة ذات سرعات عالية ومن ثم ربطها بالشبكة العالمية والإنترنت، وإنشاء بوابة الكترونية للشبكة تتيح إمكانية الدخول على الخدمات المتاحة على مستوى الجامعات، كما تم العمل على تطوير وتنمية الكوادر البشرية الرائدة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتكوين نواة من الكوادر البشرية المؤهلة تأهيلاً فنياً عالمياً (جامعة الفيوم، مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم ، ٢٠٢١ )، إلا أنه لم تتضمن هذه الكوادر فئات عديدة منها القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

**ب/ تمويل وإنشاء مركزاً لنظم المعلومات الإدارية بجامعة الفيوم،** يقوم بتشغيل وتوطين تطبيقات نظم المعلومات الإدارية التي تم تطبيقها بتمويل من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP في الجامعات المصرية، وتشمل برامج وتطبيقات نظم المعلومات الإدارية الخاصة بكل من شئون الطلاب والدراسات العليا وشئون هيئة التدريس والكادر العام وأعمال الامتحانات والكنترول (بعد تغذيته باللوائح الدراسية والنتائج السابقة للطلاب)، والمدن الجامعية والوحدات الحاسوبية وإعداد الجداول الدراسية. وتم تخصيص وتدريب فريق عمل متميز داخل مركز المعلومات الإدارية مع تدريب فريق داخل كل كلية على الأنظمة والبرامج المستخدمة. وقد تضمنت نظم المعلومات

الإدارية هذه إمكانية توفير إحصائيات ودراسات من البيانات المتاحة بقواعد البيانات التي تم إنشاؤها ( جامعة الفيوم، مشروع نظم المعلومات الإدارية ، ٢٠٢١ ). ومنذ بدأ نشاط مركز نظم المعلومات الإداري بجامعة الفيوم في مارس عام ٢٠٠٩، حرص المركز على أن يكون العمل من الكليات ويقوم به الإداريون الذين يعملون في الإدارات التي تختص بالتطبيقات التي تم إدخالها، ومن خلال أجهزة الحاسب الموجودة بهذه الإدارات، على أن يبدأ العمل في جميع التطبيقات دفعة واحدة، وبجميع الكليات دفعة واحدة. ويختلف وضع كل كلية عن الكلية الأخرى في التقدم في نظم المعلومات الإدارية اعتماداً على الجهد الذي يبذله الإداريون بهذه الكلية. وقد قدم المركز ورش عمل لتدريب المرشحين من الكليات لإدخال البيانات على النظم المختلفة عند الترشيح من الكلية؛ حيث حرص المركز على تقديم الدعم الفني لفرق الكليات عند الطلب بمقر إدارتهم عند الحاجة (جامعة الفيوم، مشروع نظم المعلومات الإدارية، ٢٠٢١). وكذلك بالنسبة لفرق عمل مشروع البوابة الإلكترونية، حيث تم عقد ورش عمل لفرق عمل البوابة الإلكترونية بالكليات، للتدريب على كيفية نشر الأخبار ومتابعتهم، وتوعيتهم بأهمية الموقع الإلكتروني وأهمية أن يعكس صورة نشاط كل كلية (جامعة الفيوم، مشروع البوابة الإلكترونية، ٢٠٢١). يتضح من ذلك أن التدريب على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة بجامعة الفيوم لم يستهدف القيادات الأكاديمية بالجامعة، بل اقتصر على فرق العمل التي تم ترشيحها من الكليات المختلفة، إلا أن توفير الإحصائيات والدراسات من البيانات المتاحة بقواعد البيانات وتوظيفها في اتخاذ القرارات من قبل القيادات الأكاديمية بالجامعة يتطلب تدريبهم على ذلك من خلال مركز نظم المعلومات الإدارية بالجامعة وهذا لم يحدث، وبالتالي ظل فريق عمل نظم المعلومات الإدارية بكل كلية هو حلقة الوصل بين القيادات الأكاديمية بالكليات وإمكانية توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بهم.

وتماشياً مع توجهات القيادة السياسية نحو التحول الرقمي لتحقيق أهداف خطة التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠، قام فريق عمل مشروع نظم المعلومات الإدارية التابع لمركز معلومات جامعة الفيوم بإدخال بيانات الطلاب الخرجين من كليات الجامعة المختلفة، وتم استلام الدفعة الأولى من شهادات التخرج المؤمّنة من مجمع الإصدارات المؤمّنة والذكية، والتي بدأت بكليات التربية الرياضية والحاسبات والمعلومات والهندسة

والسياحة والفنادق، وجاري استكمال طباعة شهادات باقي الكليات (جامعة الفيوم)، الصفحة الرسمية لرئيس جامعة الفيوم ، ٢٠٢١، نوفمبر ١٦).

كما تم تفعيل قواعد السداد الإلكتروني، من خلال توقيع عقد تحصيل المصروفات الدراسية والخدمات والمقابل المالي للمقررات الدراسية الإلكترونية، وذلك طبقاً للقواعد المنظمة مع شركة الأهلي ممكن لخدمات الدفع الإلكتروني (جامعة الفيوم)، الصفحة الرسمية لرئيس جامعة الفيوم ، ٢٠٢١، ديسمبر ٦).

وبتحليل خدمات مشروع نظم المعلومات الإدارية بجامعة الفيوم من خلال الملاحظة، والتجربة والمعاشية والاستخدام لبعض التطبيقات والخدمات الإلكترونية (كعضو هيئة تدريس وعضو بالكنترول)، ومطالعة موقع الجامعة يتضح أن الاستفادة من المستحدثات التكنولوجية بالجامعة بصفة عامة والتطبيقات والخدمات الإلكترونية بهذا المشروع مازالت بحاجة لمزيد من الجهود للوصول إلى مرحلة الدمج الكلي لكافة التطبيقات الإدارية بالجامعة، والبعد عن الجهود الفردية للكليات، وتغيير نمط التفكير التقليدي لدى كافة العاملين بالجامعة وعلى رأسهم القيادات الأكاديمية من أجل الاستفادة القصوى من التقنيات الرقمية في أدائهم الإداري لمختلف المهام، وإحداث الابتكارات في تقديم كافة الخدمات الجامعية.

**ج/ تمويل وإنشاء مشروع البوابة الإلكترونية بجامعة الفيوم؛ الذي استهدف: إنشاء** بوابة إلكترونية للجامعة وتوفير الأجهزة والنظم اللازمة لتشغيلها، وتأهيل فريق العمل بمواقع الجامعات والكليات على استخدام تقنيات البوابات الإلكترونية والقيام بإدارتها، وربط تطبيقات نظم المعلومات الإدارية في الجامعة بتلك البوابة واستحداث عدد من الخدمات الإلكترونية يتم تقديمها من خلالها، تشمل: خدمة استطلاع الرأي الإلكتروني للسادة أعضاء هيئة التدريس ومعاونهم والطلاب، خدمة الدفع الإلكتروني للطلاب، خدمة إرسال الشكاوى والمقترحات، إدخال الأخبار الموجودة بالجامعة علي الموقع الخاص بأخبار الجامعات المصرية، تكوين المجموعات البريدية الخاصة بطلاب الكليات مقسمة حسب الفرق الدراسية والأقسام العلمية بالإضافة إلى المجموعة البريدية لكل كلية تشمل كافة طلاب الكلية ( جامعة الفيوم، مشروع البوابة الإلكترونية، ٢٠٢١).

د/وحدات الخدمات الإلكترونية بالكليات: وهي وحدات أنشأت داخل كليات الجامعة، بهدف: إحداث تكامل بين مخرجات نظم تكنولوجيا المعلومات المقدمة مركزياً والكليات، تقديم الدعم الفني للكليات خاصة في مجال الشبكات، نشر وتحديث أخبار الكليات على موقع الجامعة، متابعة تحديث البيانات في نظم المعلومات الإدارية، ومتابعة تفعيل المقررات الدراسية الإلكترونية (جامعة الفيوم، الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم، ٢٠١٦، ٦٢).

وعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بتطوير البنية الأساسية لشبكات المعلومات بجامعة الفيوم والاستفادة من نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في أداء المهام والوظائف والخدمات والأنشطة إلكترونياً، إلا أنه ما زالت عملية رفع كفاءة البنية التحتية الأساسية لشبكات المعلومات بالجامعة ينقصها الكثير لتصل إلى مرحلة الاستفادة القصوى، بما يعكس على ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية في جامعة الفيوم وأهمية تطويرها على ضوء متطلبات التحول الرقمي.

#### المحور الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

(أ) أهداف الدراسة الميدانية: استهدفت الدراسة الميدانية تعرّف واقع الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، وذلك لوضع مجموعة من الآليات المقترحة لتطويره.

(ب) أداة الدراسة الميدانية : تمثلت أداة الدراسة في استبانة مقسمة لثلاثة محاور، اشتملت في صورتها النهائية على (٦٥) عبارة، وأمام كل عبارة من عبارات المحور الأول خمس اختيارات للإجابة، هي (منخفضة جداً- منخفضة- متوسطة- عالية- عالية جداً)، وكانت خيارات المحور الثاني (نعم / إلى حد ما / لا)، بينما كانت خيارات المحور الثالث (أوافق / إلى حد ما / لا أوافق).

(ج) مجتمع وعينة الدراسة الميدانية: تكون مجتمع الدراسة الميدانية من القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، والبالغ عددهم (١٥٨) قيادة أكاديمية (عميد ، وكيل، رئيس قسم)، والجدول التالي يبين توزيع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة :

## جدول (١) توزيع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة

رئيس قسم	وكيل	عميد	الكلية	رئيس قسم	وكيل	عم يد	الكلية/المعهد
١	٢	١	الحاسبات والمعلومات	٦	٢	١	التربية
٣	٢	١	التربية للطفولة المبكرة	١٤	٢	١	الزراعة
٢	٣	١	التمريض	٥	٢	١	الهندسة
٣	١	١	معهد دول حوض النيل	٣	٣	١	الخدمة الاجتماعية
٥	٢	—	طب الأسنان	٥	٣	١	دار العلوم
١	٢	١	الصيدلة	٦	٢	١	العلوم
٠	—	١	المعهد الفني للتمريض	٣	٣	١	السياحة والفنادق
—	---	١	الحقوق	٣	٣	١	التربية النوعية
٠	١	١	التربية الرياضية	٣	٣	١	الأثار
—	١	١	الأسن	٢٤	٣	١	الطب
٩٥	٤٣	٢٠	المجموع	٨	٣	١	الآداب
١٥٨			الإجمالي				

المصدر: جامعة الفيوم (٢٠٢١). الكليات والمعاهد. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/>

تم تطبيق الاستبانة بشكل إلكتروني باستخدام نماذج جوجل Google Form ، وتم إرسال الرابط للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على إيميل الجامعة الخاص بأفراد العينة أو تطبيق "الواتس آب. Whats App " أو حتى باستخدام "الفييس بوك Face Book" على المجموعات الخاصة بصفحات الكليات، كما تم تطبيق بعض الاستبانات ورقياً بناءً على طلب بعض القيادات الذين رفضوا الإجابة على الاستبانة إلكترونياً، وكان المستهدف جميع أفراد المجتمع الأصلي البالغ عددهم (١٥٨) قيادة أكاديمية، موزعة على (١٩) كلية ومعهدين بجامعة الفيوم، إلا أنه تم إجراء المعالجة الإحصائية على (١٢٦) استمارة فقط تمثل (٧٩.٧٥%) من أفراد المجتمع الأصلي، وتمت جدولة هذه البيانات لتوضيح إجمالي خصائص عينة الدراسة، كالتالي :

## جدول (٢) توزيع مجتمع وعينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها

المتغير	الفئة	المجتمع الأصلي	العينة	النسبة المئوية من المجتمع الأصلي	النسبة المئوية من إجمالي العينة
الكلية/ المعهد	نظرية/ نظري	٢٩	٢٣	٧٩.٣	١٣.٣
	عملية/ عملي	١٢٩	١٠٣	٧٩.٨	٨١.٧
	معتمدة/ معتمد	٥٩	٥٢	٨٨.١	٤١.٣
	غير معتمدة/ غير معتمد	٩٩	٧٤	٧٤.٧	٥٨.٧
المنصب الإداري	عميد	٢٠	١٩	٩٥	١٥.١
	وكيل	٤٣	٣٣	٧٦.٧	٢٦.٢
	رئيس قسم	٩٥	٧٤	٧٦.٨	٥٨.٧
الدرجة العلمية	أستاذ	١١٦	٨٦	٧٤.١	٦٨.٣
	أستاذ مساعد	٤٢	٤٠	٩٥.٢	٣١.٧
المجموع		١٥٨	١٢٦	٧٩.٧٥	

المصدر: جامعة الفيوم (٢٠٢١). الكليات والمعاهد. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/>  
يتضح من الجدول السابق أن معظم أفراد العينة من الكليات العملية بنسبة (٨١.٧%) من عينة الدراسة، نظراً للتفاوت بين عدد الكليات العملية وعدد الكليات النظرية على مستوى جامعة الفيوم. وحيث يبلغ عدد الكليات المعتمدة بالجامعة (٧) كليات من (٢١) كلية/معهد جاءت نسبة أفراد العينة من الكليات غير المعتمدة أكبر بنسبة (٥٨.٧%) من عينة الدراسة. ووفقاً للهيكل التنظيمي الرسمي للكليات وعدد المناصب القيادية الأكاديمية، بلغت نسبة رؤساء الأقسام (٥٨.٧%) من عينة الدراسة وباقي النسبة موزعة على فئتي عميد ووكيل، ومن حيث الدرجة العلمية فنظراً لأن فئة أستاذ هي الفئة الأكبر عدداً في المجتمع الأصلي؛ جاءت بواقع (٦٨.٣%) من عينة الدراسة. ويضاف للمتغيرات السابقة متغيران لم يتم إدراجهما في الجدول، وهما:

### عدد الدورات التدريبية التي حصلت عليها القيادة الأكاديمية في مجال التحول

الرقمي، حيث جاء معظم أفراد العينة من الحاصلين على أقل من ٥ دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي بنسبة مئوية (٨٦.٥%)، بينما بلغت نسبة الحاصلين على ٥ دورات فأكثر (١٣.٥%) من عينة الدراسة. وعدد سنوات الخبرة في المنصب الإداري : حيث جاء معظم أفراد العينة من أصحاب الخبرة في المنصب الإداري الأقل من ٥ سنوات



بنسبة مئوية (٧٣.٨%) ، بينما بلغت نسبة أصحاب الخبرة في المنصب الإداري ٥ سنوات فأكثر (٢٦.٢%) من عينة الدراسة.

(د) المدى الزمني لتطبيق أداة الدراسة الميدانية: تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة الدراسة في الفترة الزمنية من ٢٠٢١/١١/١٥ إلى ٢٠٢١/١٢/١٥، وذلك بعد أخذ الموافقات اللازمة للتطبيق.

(هـ) صدق أداة الدراسة الميدانية وثباتها: تم التأكد من صدق أداة الدراسة الميدانية من خلال:

١. الصدق الظاهري للأداة: وذلك لتعرف مدى صدق أداة الدراسة الميدانية بعرضها على عدد من المحكمين من أساتذة التربية في كليات التربية بالجامعات المصرية لتحكيمها<sup>(\*)</sup>، وقد تم تطوير الاستبانة وفقا لآراء المحكمين وبالتالي إعدادها بصورتها النهائية.

٢. صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الميدانية تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٣) المصفوفة الارتباطية بين محاور الاستبانة والمجموع الكلي

معامل الارتباط بالمجموع الكلي	محاور الاستبانة
**٠.٩٧	الأول
**٠.٤	الثاني
**٠.٧	الثالث

\*\* تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

ينضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض عند مستوى دلالة (٠.٠١)، وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق. ولحساب ثبات الأداة: تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ ، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة

\* ملحق (١) قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة الميدانية.



ولتصحيح أداة الدراسة الميدانية : بالنسبة للمحور الأول، تم تصنيف مدى المتوسطات الحسابية من خلال تصنيف الإجابات إلى خمسة مستويات متساوية المدى من خلال المعادلة الآتية: طول الفئة = (أكبر قيمة - أقل قيمة) ÷ عدد بدائل المقياس = (١-٥) ÷ ٥ = ٠.٨ ، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول (٤) مدى فئات المتوسطات الحسابية للمحور الأول

المستوى	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً
مدى المتوسطات	١.٨٠-١.٠٠	٢.٦٠ - ١.٨١	٣.٤٠ - ٢.٦١	٤.٢٠- ٣.٤١	٥.٠٠ - ٤.٢١

وعليه يكون مدى المتوسطات الحسابية للمحورين الثاني والثالث كما يلي:

جدول (٥) مدى فئات المتوسطات الحسابية للمحورين الثاني والثالث

المستوى	أوافق/نعم	إلى حد ما	لا أوافق/لا
مدى المتوسطات	٣ : ٢.٣٤	٢.٣٣ : ١.٦٧	١ : ١.٦٦

وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة، وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

### (ز) عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية :

أولاً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (واقع ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات) (\*) :

١- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الأول وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط " :

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (عملية التخطيط) :

\* قيمة كآ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٦.٦٣٥ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٣.٨٤١ لدرجة حرية (١) في حالة وجود صفر في أحد الخانات لتكرار (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).  
- قيمة كآ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢) في حالة عدم وجود صفر في جميع الخانات لتكرار (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).  
- تم ترتيب العبارات تنازلياً حسب النسبة المئوية الوزنية، وتصاعدياً حسب الانحراف المعياري في حالة تساوي النسبة المئوية الوزنية.

جدول (٦)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الأول (عملية التخطيط)

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	كا <sup>(٢)</sup>	الاحصاف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		العبارات	م
							%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
١	متوسطة	٦٦.٣٥	دالة	١٠.٢٠٠٢	٠.٩	٣.٣	١٣.٤٩	١٧	١٩.٠٥	٢٤	٥٣.٩٧	٦٨	١٢.٧٠	١٦	٠.٧٩	١	تطوير نظم التخطيط الإداري.	١
٢	متوسطة	٦٦.٣٥	دالة	٦٦.١٤	١.٠	٣.٣	١٤.٢٩	١٨	٢٢.٢٢	٢٨	٤٥.٢٤	٥٧	١٧.٤٦	٢٢	٠.٧٩	١	توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة.	٢
٣	متوسطة	٦٣.٣٣	دالة	٧٤.٩٥	١.٠	٣.٢	١١.٩٠	١٥	١٧.٤٦	٢٢	٤٨.٤١	٦١	١٩.٨٤	٢٥	٢.٣٨	٣	تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر.	٣
٤	متوسطة	٦٣.٤٩	دالة	٧١.٩٤	١.٠	٣.٢	١١.٩٠	١٥	١٨.٢٥	٢٣	٤٧.٦٢	٦٠	١٩.٨٤	٢٥	٢.٣٨	٢	اختيار وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.	٤
٥	متوسطة	٦١.٢٧	دالة	٨٨.٠٥	٠.٩	٣.١	٨.٧٣	١١	١٥.٨٧	٢٠	٥٠.٠٠	٦٣	٢٣.٨١	٣٠	١.٥٩	٢	الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الحالية والمستقبلية من قواعد البيانات المتاحة.	٥
٦	متوسطة	٦٥.٥٦	دالة	٧٨.٦٨	٠.٩	٣.٣	٧.٩٤	١٠	٣٠.١٦	٣٨	٤٥.٢٤	٥٧	١٥.٠٨	١٩	١.٥٩	٢	وضع خطط استثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل.	٦
٧	متوسطة	٦٢.٠٦	دالة	٩٣.٦٠	٠.٩	٣.١	٩.٥٢	١٢	١٥.٨٧	٢٠	٥٢.٣٨	٦٦	١٩.٨٤	٢٥	٢.٣٨	٣	التخطيط للتنمية المستدامة بالمشاركة مع المؤسسات العاملة في مجال التقنيات الرقمية.	٧
٨	متوسطة	٦٤.٦٠	دالة	٤١.٢٢	١.٠	٣.٢	١١.١١	١٤	٢٩.٣٧	٣٧	٣٤.١٣	٤٣	٢٢.٢٢	٢٨	٣.١٧	٤	إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات التخطيط.	٨
٩	متوسطة	٦١.٩٠	دالة	٦٨.٧٦	٠.٩	٣.١	٧.١٤	٩	٢٣.٠٢	٢٩	٤٤.٤٤	٥٦	٢٣.٠٢	٢٩	٢.٣٨	٢	السعي نحو المبادأة والابتكار لتجريب تقنيات جديدة في أداء المهام.	٩
متوسطة				درجة الموافقة		٦٣.٨٨		النسبة المئوية		٣.١٩				المتوسط				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد الأول دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الأول، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جدًا، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جدًا).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد؛ إذ بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الأول (٣.١٩)، والنسبة المئوية الوزنية (٦٣.٨٨) بدرجة ممارسة (متوسطة)؛ حيث حصلت جميع عبارات هذا البعد على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٦١.٢٧) إلى (٦٦.٣٥). وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم توظف تقنيات التحول الرقمي بدرجة ممارسة متوسطة في: تطوير نظم التخطيط الإداري، اختيار وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، تنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر، توفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة، الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الحالية والمستقبلية من قواعد البيانات المتاحة، وضع خطط استثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل، السعي نحو المبادأة والابتكار لتجربة تقنيات جديدة في أداء المهام، إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات التخطيط، والتخطيط للتنمية المستدامة بالمشاركة مع المؤسسات العاملة في مجال التقنيات الرقمية. وهذا يدل على أن توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط يعاني بعض جوانب القصور، التي قد ترجع إلى ضعف إلمام بعض القيادات الأكاديمية بأساليب توظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التخطيط، وضعف الوعي بأهمية مواكبة التخطيط العلمي السليم في العمل الإداري، وإلى قصور في التقنيات والتجهيزات الرقمية المتاحة. وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من حيث ضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي داخل الجامعات، ودراسة (البلوي، ٢٠٢٠) التي أوصت بضرورة تدريب الإداريين الأكاديميين بجامعة تبوك في المملكة العربية السعودية على الإدارة الإلكترونية في مجال التخطيط والتنظيم، وعمل دورات تدريبية في مجال

الإدارة الإلكترونية لعمداء الكليات. ودراسة (Kiyak & Bozkurt,2020)، التي توصلت إلى أن القادة الرقميين لديهم مهارات ورؤى مختلفة مقارنة بالقادة التقليديين، إلا أن العديد من المنظمات تفنقر إلى فهم أهمية القادة الرقميين مما يؤدي إلى أداء ضعيف وإخفاقات لا يمكن تجاوزها.

٢- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثاني وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات التنظيم"

يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني(التنظيم) :

جدول (٧) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثاني(التنظيم)

الترتيب	اتجاه البند	النسبة المئوية الوزنية	مستوى الدلالة	٢٤	الأحرف المعياري	المتوسط الحسابي	عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً		العبارات	م
							%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	%	ن		
١٠	متوسطة	٦٣.٠٢	دالة	٩٥.٦٧	٠.٩	٣.٢	٨.٧٣	١١	٢٤	٥٢.٣٨	٦٦	١٨.٢٥	٢٣	١.٥٩	٢	استثمار مصادر المعلومات المتاحة في أي وقت ومن أي مكان .	١٠	
٢	متوسطة	٦٧.١٤	دالة	٣٢.٦٧	٠.٩	٣.٤	٨.٧٣	١١	٤٤	٣٩.٦٨	٥٠	١٦.٦٧	٢١	٠.٠٠٠	٠	إيجاد بيئة تنظيمية رقمية تتسم بالدقة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات.	١١	
٥	متوسطة	٦٥.٤٠	دالة	٦٩.٤٠	٠.٩	٣.٣	٦.٣٥	٨	٤٥	٣٧.٣٠	٤٧	١٩.٧٤	٢٥	٠.٠٧٩	١	استثمار الموارد البشرية الاستثمار الأمثل.	١٢	
١	عالية	٦٩.٢١	دالة	٣٥.٢١	٠.٩	٣.٥	١٢.٧٠	١٦	١٤	٤٢.٧٦	٥٤	١١.٩٠	١٥	٠.٠٠٠	٠	استخدام نظام رقمي دقيق لتنظيم مختلف الأعمال.	١٣	

م	العبارات	منخفضة جدا		منخفضة		متوسطة		عالية		الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
١٤	التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة.	١	١	١٩	١٥٠٠٨	٦٥	٥١٠٥٩	٨	٦٠٣٥	٦
١٥	تقليص إجراءات العمل الإداري.	١	١	١٦	١٢٠٧٠	٦٥	٥١٠٥٩	٨	٦٠٣٥	٤
١٦	تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات.	٤	٤	٣٨	٣٠٠١٦	٤٥	٣٥٠٧١	١٣	١٠٠٣٢	١١
١٧	تشجيع وجود الهياكل التنظيمية المرنة القصيرة.	٢	٢	٢٥	١٩٠٧٤	٥٦	٤٤٠٤٤	١١	٨٠٧٣	٧
١٨	الافتتاح على الأورار والمسئوليات المتطورة	٢	٢	٢٧	٢١٠٤٣	٥٥	٤٣٠٦٥	٩	٧٠١٤	٩
١٩	تحقيق التعاون الرأسي والأفقي عبر فرق ومجموعات العمل المتنوعة	٢	٢	٢٤	١٩٠٠٥	٦٠	٤٧٠٦٢	١٠	٧٠٩٤	٨
٢٠	تحديد مهام الأفراد المرتبطة باستخدام تقنيات التحول الرقمي في كافة المجالات	٢	٢	١٧	١٣٠٤٦	٥٥	٤٣٠٦٥	١٢	٩٠٥٢	٣
المتوسط		٣.٢٤		النسبة المئوية		٦٤.٨٢		درجة الموافقة		متوسطة

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد الثاني دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الثاني، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جدًا ، منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جدًا).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثاني (٣.٢٤) والنسبة المئوية الوزنية (٦٤.٨٢) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفيما عدا العبارة (١٣) التي حصلت على نسبة مئوية وزنية عالية (٦٩.٢١)، حصلت جميع عبارات هذا البعد على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٦٠.٩٥) إلى (٦٧.١٤) ، وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم توظف تقنيات التحول الرقمي بدرجة عالية في استخدام نظام رقمي دقيق لتنظيم مختلف الأعمال، حيث ارتبط ذلك بوجود تطبيقات نظم المعلومات الإدارية على مستوى الجامعة ككل والخاصة بكل من شئون الطلاب وشئون هيئة التدريس والكادر العام وأعمال الامتحانات والكنتروليات، والتي يقوم بها الموظفون المختصون تحت إشراف عضو أو اثنين من أعضاء هيئة التدريس بكل كلية /معهد.

بينما توظف القيادات الأكاديمية تقنيات التحول الرقمي بدرجة ممارسة متوسطة في: استثمار مصادر المعلومات المتاحة في أي وقت ومن أي مكان، وإيجاد بيئة تنظيمية رقمية تتسم بالدقة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات، والتخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة، وتقليص إجراءات العمل الإداري، وتحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات؛ حيث مازالت المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية متأصلة في العمل الإداري الجامعي.

كذلك توظف القيادات الأكاديمية تقنيات التحول الرقمي بدرجة ممارسة متوسطة في: استثمار الموارد البشرية الاستثمار الأمثل، وتشجيع وجود الهياكل التنظيمية المرنة القصيرة، والانفتاح على الأدوار والمسئوليات المتطورة؛ حيث يوجد التزام بالهياكل



التنظيمية والتوصيفات الوظيفية المحددة بالجامعة. ومن حيث تحقيق التعاون الرأسي والأفقي عبر فرق ومجموعات العمل المتنوعة، وتحديد مهام الأفراد المرتبطة باستخدام تقنيات التحول الرقمي في كافة المجالات، فهي تمارس بدرجة متوسطة أيضاً؛ حيث ظل فريق عمل نظم المعلومات الإدارية بكل كلية/معهد، هو حلقة الوصل بين القيادات الأكاديمية بالكلية وإمكانية توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بهم.

وهذا يدل على أن توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية التنظيم يعاني بعض جوانب القصور، وقد يرجع ذلك إلى ضعف إمام بعض القيادات الأكاديمية بأساليب توظيف تقنيات التحول الرقمي في عملية التنظيم، وهذا يتفق مع دراسة (علي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن من معوقات التحول الرقمي للجامعات: جمود اللوائح والتشريعات، تخوف بعض العاملين من تغير النظم الإدارية التقليدية، وجمود الهيكل التنظيمي للجامعات، ودراسة (Plesner, Justesen & Glerup, 2018) التي توصلت إلى أن التقنيات الرقمية أوجدت قنوات اتصال مرنة جديدة أدت إلى تحول الهياكل التنظيمية المحددة وغير المرنة والتسلسل الهرمي إلى هياكل الأدوار العفوية التي تجعل التنسيق أسهل. ومع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من حيث ضرورة رعاية الأفراد المبدعين في مجال التحول الرقمي واستقطابهم وتشجيعهم، ونشر ثقافة التعليم والتدريب المستمرين، وتطوير الهيكل التنظيمي للجامعات والكليات والوحدات الإدارية، وهو ما يعد أمراً هاماً لتطوير عملية التنظيم كمناسبة إدارية من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي. ودراسة (أهم، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن من معوقات التمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، التنظيم الهرمي التقليدي داخل الجامعة، ضعف الرغبة لدى القيادات في إحداث التغيير، استخدام الأساليب الإدارية التقليدية في العمل الإداري، وقلة البرامج التدريبية الخاصة بتنمية المهارات الإدارية للقيادات الأكاديمية. ودراسة (فايد، أمين، ٢٠١٩)، التي توصلت إلى أن ممارسة رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية لمدخل الذكاء التنظيمي بأبعاده السبعة، ومنها الرغبة في التغيير جاءت بدرجة منخفضة، مما يتطلب ضرورة إعادة تأهيل وتدريب رؤساء الأقسام العلمية

الحاليين. ودراسة (المرادني، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن من المعوقات البشرية للإدارة الإلكترونية في كلية التربية الرياضية بنين بجامعة حلوان: قلة التغيرات التنظيمية المطلوبة لإدخال الإدارة الإلكترونية، ضعف وعي القيادات بأهمية تطبيقها، قلة المعرفة الكافية بالتقنيات وقلة المتخصصين فيها، وضعف إعداد وتدريب القوى البشرية اللازمة لاستخدامها. ودراسة (Grosseck, Malita & Bunoiu,2020) عن التحول الرقمي لجامعة غرب تيميشوارا في رومانيا التي توصلت إلى ضرورة الاستفادة من كفاءات فريق قسم تكنولوجيا المعلومات بالجامعة ومؤسساتها، وتوظيف التقنيات الرقمية لدعم كافة الأنشطة الإدارية.

٣- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الثالث وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات المتابعة " يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (المتابعة) :

جدول (٨) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الثالث (المتابعة)

م	العبارات	منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً	
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
٢١	استخدام نظام رقمي دقيق لمتابعة مختلف الأعمال بشكل دوري.	١	٠.٧٩	١٥	١١.٩٠	٥٠	٣٩.٦٨	١٠	٧.٩٤	٢	
٢٢	تطبيق نظام تدقيق مالي رقمي متطور.	٢	٢.٣٨	٢٥	١٩.٨٤	٥٠	٣٩.٦٨	١٤	١١.١١	٥	
٢٣	الإطلاع على تسجيلات الفيديو المأخوذة عبر كاميرات المراقبة بشكل مستمر لمتابعة سير العمل.	٣	٢.٣٨	٢٨	٢٢.٢٢	٣٨	٣٠.١٦	١٦	١٢.٧٠	٤	
٢٤	ملاحظة المرافق والبنية التحتية في الكلية/المعهد عبر أنظمة إلكترونية.	٢	١.٥٩	٢٠	١٥.٨٧	٤٨	٣٨.١٠	٢١	١٦.٦٧	٣	
٢٥	توظيف التكنولوجيا الإدارية المطورة لمواجهة الأزمات الطارئة	١	٠.٧٩	١٦	١٢.٧٠	٤٩	٣٨.٨٩	٢٠	١٥.٨٧	١	
٢٦	توثيق كافة التقارير والبيانات إلكترونياً لتسهيل الرجوع إليها وتبادلها، ورفعها للسلطة الأعلى في الهيكل التنظيمي.	٣	٢.٣٨	٢٤	١٩.٠٥	٥٣	٤٢.٠٦	١٥	١١.٩٠	٦	
٢٧	تحديث المعلومات والبيانات وفقاً لنتائج عمليات المتابعة.	٢	١.٥٩	٢٣	١٨.٢٥	٥٦	٤٤.٤٤	١٢	٩.٥٢	٧	
٢٨	تسهيل عمليات التوجيه لمختلف المرعوسين فردياً وجماعياً.	٤	٣.١٧	٢٦	٢٠.٦٣	٥٠	٣٩.٦٨	٩	٧.١٤	٨	
	المتوسط		٣.٣٢				النسبة المئوية		٦٦.٣٥		متوسطة
	درجة الموافقة										

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جدًا ، منخفضة ، متوسطة ، عالية ، عالية جدًا).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الثالث (٣.٣٢) والنسبة المئوية الوزنية (٦٦.٣٥) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى:

١- عبارات حصلت على درجة ممارسة عالية، وهى: العبارة (٢١) "استخدام نظام رقمي دقيق لمتابعة مختلف الأعمال بشكل دوري"، والعبارة (٢٤) "ملاحظة المرافق والبنية التحتية في الكلية/المعهد عبر أنظمة إلكترونية"؛ حيث انتشرت كاميرات المراقبة في أبنية الجامعة واتاحت لعميد الكلية/المعهد متابعة ما يحدث من داخل مكتبه، والعبارة (٢٥) "توظيف التكنولوجيا الإدارية المطورة لمواجهة الأزمات الطارئة"؛ حيث يوجد بكل كلية/ معهد وحدة لإدارة الأزمات تضع خططها السنوية واضحة في الاعتبار التقنيات الرقمية المتاحة.

٢- عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهى: العبارة (٢٢) "تطبيق نظام تدقيق مالي رقمي متطور"؛ إذ مازالت المستندات المالية الورقية أساس التعاملات المالية من أجل أمور المراجعة والتوقيعات وغيرها. والعبارة (٢٣) "الاطلاع على تسجيلات الفيديو المأخوذة عبر كاميرات المراقبة بشكل مستمر لمتابعة سير العمل"؛ إذ يتم هذا الاطلاع في حال حدوث أمر ما يستدعي مراجعة التسجيلات. والعبارة (٢٦) "توثيق كافة التقارير والبيانات إلكترونياً لتسهيل الرجوع إليها وتبادلها، ورفعها للسلطة الأعلى في الهيكل التنظيمي"؛ إذ لا يشمل هذا الأمر العديد من التقارير والبيانات. والعبارة (٢٧) "تحديث المعلومات والبيانات وفقاً لنتائج عمليات المتابعة"؛ حيث لا يوجد نظم معلومات إدارية تشمل جميع جوانب إدارة الكلية/ المعهد، والعبارة (٢٨) "

تسهيل عمليات التوجيه لمختلف المرعوسين فرديًا وجماعيًا؛ إذ تتم عمليات توجيه المرعوسين بالأساليب المتعارف عليها مثل التقارير المكتوبة والمقابلات. وهذا يدل على أن توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية المتابعة يعاني بعض جوانب القصور، وهذا يتفق مع دراسة (المرادني، ٢٠٢٠)، والتي توصلت إلى أن من معوقات الإدارة الإلكترونية في كلية التربية الرياضية بنين بجامعة حلوان، عدم وجود نظام رقابي إلكتروني على العمليات الإدارية الممارسة، ومع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من حيث ضرورة التحول في عمليات الإشراف والمتابعة في الجامعات من النمط التقليدي إلى نمط يوظف تقنيات التحول الرقمي ويجاري معطيات العصر.

استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الرابع وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات الاتصال " :  
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (الاتصال) :

جدول (٩)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الرابع (الاتصال)

م	العبارات	منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
٢٩	تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف الإدارات وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية/ المعهد.	٥	٣٠٩٧	٢٩	٢٣٠٠٢	٥٦	٤٤٠٤٤	٢٥	١٩٠٨٤	١١	٨٠٧٣
٣٠	تيسير الاتصال بين الكلية/ المعهد وجميع الجهات المعنية خارجها.	٥	٣٠٩٧	٣٠	٢٣٠٨١	٥٩	٤٦٠٨٣	٢٣	١٨٠٢٥	٩	٧٠١٤
٣١	نشر وتبادل المعلومات ومعالجتها وتحديثها من خلال نظم معلومات إدارية متطورة.	٣	٢٠٣٨	٢٨	٢٢٠٢٢	٥٨	٤٦٠٠٣	٢٧	٢١٠٤٣	١٠	٧٠٩٤
٣٢	إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة عن أنشطة المستوى الإداري الذي تشغله.	٢	١٠٥٩	٣٩	٣٠٠٩٥	٥١	٤٠٠٤٨	٢٤	١٩٠٠٥	١٠	٧٠٩٤
٣٣	نشر وتبادل المعلومات بشفافية.	٥	٣٠٩٧	٣٤	٢٦٠٩٨	٥٨	٤٦٠٠٣	١٩	١٥٠٠٧	١٠	٧٠٩٤
	المتوسط		٣٠٠٣						٦٠٠٥٧		
	درجة الموافقة										متوسطة

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد الرابع دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الرابع، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جداً، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جداً).

وبشكل عام يتضح من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الرابع (٣.٠٣) والنسبة المئوية الوزنية (٦٠.٥٧) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وحصلت جميع عبارات هذا البعد على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٩.٢١) إلى (٦٢.٠٦). وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم توظف تقنيات التحول الرقمي بدرجة ممارسة متوسطة في: تحقيق الاتصال الفعال بين مختلف الإدارات وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية/المعهد، تيسير الاتصال بين الكلية/المعهد وجميع الجهات المعنية خارجها، نشر وتبادل المعلومات ومعالجتها وتحديثها من خلال نظم معلومات إدارية متطورة، إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة عن أنشطة المستوى الإداري الذي تشغله، ونشر وتبادل المعلومات بشفافية، حيث يرتبط ذلك كله بدرجة توافر التقنيات التكنولوجية اللازمة، خاصة خدمة الإنترنت التي يوجد بها قصور في بعض الأوقات، كما أن نظم المعلومات الإدارية المتاحة داخل الكلية / المعهد تكاد تقتصر على شئون الطلاب ونتائجهم، ولا يوجد نظم معلومات إدارية تشمل جميع جوانب إدارة الكلية/المعهد، بل هذه الممارسات تعتمد على استخدام القيادات الأكاديمية لأجهزة التليفونات المحمولة الخاصة بهم وما يتاح عليها من أشكال التواصل خاصة المجموعات عبر تطبيق "واتس آب" "Whats App" وهذا يدل على أن توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية الاتصال يعاني بعض جوانب القصور، وهذا يتفق مع دراسة (علي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن من معوقات التحول الرقمي للجامعات ضعف شبكات الاتصالات داخل الأقسام والكليات المختلفة وبين بعضها البعض، ودراسة (البدوي، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود ضعف في الدعم المالي اللازم لتوفير نظم الاتصالات والمعلومات، وهذا يؤثر بالتبعية على قدرة القيادات الأكاديمية على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات الاتصال.

٢- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد الخامس وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات اتخاذ القرار":  
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس (اتخاذ القرار):

### جدول (١٠)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد الخامس (اتخاذ القرار)

م	العبارات	منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		عالية جداً		الانحراف المعياري	النسبة المئوية الوزنية	تجاه البند	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت						
٢٤	الاعتماد على البيانات والمعلومات المستمدة من قواعد البيانات لاتخاذ القرارات.	١.٥٩	٢	٢٥.٤٠	٦٠	٤٧.٦٢	٨	١٩.٠٥	٢٤	٦.٣٥	٢.٠٠	٠.٩	متوسطة	٤	
٢٥	الاعتماد على التقارير المقدمة من خلال نظم المعلومات الإدارية المتاحة لاتخاذ القرارات .	٠.٧٩	١	٢١.٤٣	٥٧	٤٥.٢٤	٨	٢٦.١٩	٣٣	٦.٣٥	٢.٢	٠.٩	متوسطة	١	
٢٦	القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.	٠.٧٩	١	٢٥.٤٠	٦١	٤٨.٤١	٧	١٩.٨٤	٢٥	٥.٥٦	٢.٠	٠.٨	متوسطة	٣	
٢٧	إيصال القرارات الإدارية لكل من يعنيه نص القرار في الوقت المناسب.	٣.١٧	٤	٢٠.٩٥	٥٣	٤٢.٠٦	٩	١٦.٦٧	٢١	٧.١٤	٢.٩	٠.٩	متوسطة	٥	
٢٨	سرعة تنفيذ القرارات الإدارية.	٣.٩٧	٥	٢٦.٩٨	٦١	٤٨.٤١	٥	١٦.٦٧	٢١	٣.٩٧	٢.٩	٠.٩	متوسطة	٦	
٢٩	توقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها.	٢.٣٨	٣	٢٣.٨١	٥٣	٤٢.٠٦	٧	٢٦.١٩	٣٣	٥.٥٦	٣.١	٠.٩	متوسطة	٢	
	المتوسط	٣.٠٣				النسبة المئوية	٦٠.٥					درجة الموافقة	متوسطة		



في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد الخامس دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد الخامس، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جدًا، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جدًا).

وبشكل عام يتضح من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد الخامس (٣.٠٣) والنسبة المئوية الوزنية (٦٠.٥) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وحصلت جميع عبارات هذا البعد على نسبة مئوية وزنية متوسطة تراوحت من (٥٧.٩٤) إلى (٦٣.١٧)، وهذا يعني أن القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم توظف تقنيات التحول الرقمي بدرجة متوسطة في: الاعتماد على البيانات والمعلومات المستمدة من قواعد البيانات لاتخاذ القرارات، الاعتماد على التقارير المقدمة من خلال نظم المعلومات الإدارية المتاحة لاتخاذ القرارات، القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات، إيصال القرارات الإدارية لكل من يعنيه نص القرار في الوقت المناسب، سرعة تنفيذ القرارات الإدارية، وتوقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن التدريب على نظم المعلومات الإدارية المستخدمة بجامعة الفيوم (كما اتضح من العرض النظري) لم يستهدف القيادات الأكاديمية بالجامعة، بل اقتصر على فرق العمل التي تم ترشيحها من الكلية/المعهد، والتي ظلت حلقة الوصل بين القيادات الأكاديمية بالكلية/المعهد وإمكانية توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بهم.

وهذا يدل على أن توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم لتقنيات التحول الرقمي في عملية اتخاذ القرار يعاني بعض جوانب القصور. وهذا يتفق مع دراسة (Tiffany, Kay & Laplante, 2016)، التي توصلت إلى أن قيادات الجامعات من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمار في الموارد البشرية والتكنولوجية للجامعات؛ لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية، وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات والوظائف، وبناء القدرات وإدارة الجدارات والخبرات الرقمية لخدمة المستفيدين من مخرجات التعليم الجامعي

٦- استجابات أفراد العينة حول عبارات البعد السادس وهو " درجة توظيف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في عمليات تقويم الأداء ":  
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس (التقويم) :

جدول (١١)

نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات البعد السادس (التقويم)

م	العبارات	منخفضة جداً		منخفضة		متوسطة		عالية		الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن	%	ن	
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		
٤٠	استخدام التقنيات المطورة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء.	٢	١.٥٩	٢٤	١٩.٠٥	٥٧	٤٥.٢٤	١٠	٧.٩٤	٥
٤١	استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.	١	٠.٧٩	٢٢	١٧.٤٦	٥٦	٤٤.٤٤	١١	٨.٧٣	٤
٤٢	تزويد أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالتغذية الراجعة ونتائج التقويم المستمر لأدائهم.	٢	١.٥٩	١٨	١٤.٢٩	٤٨	٣٨.١٠	٢٣	١٨.٢٥	٣
٤٣	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمرءوسين المتميزين في توظيف التقنيات الرقمية في أداء المهام.	٢	١.٥٩	١٥	١١.٩٠	٥٠	٣٩.٦٨	٢٣	١٨.٢٥	٢
٤٤	اتخاذ الإجراءات اللازمة مع المرءوسين ذوي الأداء المتدني والمثبطين لزملائهم.	٥	٣.٩٧	١٣	١٠.٣٢	٣٥	٢٧.٧٨	٥٠	٣٩.٦٨	١
المتوسط		٣.٤٠		النسبة المئوية		٦٨.٠٦		درجة الموافقة		متوسطة

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات البعد السادس دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالبعد السادس، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الخمس (منخفضة جدًا، منخفضة، متوسطة، عالية، عالية جدًا).

وبشكل عام يتضح من النتائج السابقة أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا البعد حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للبعد السادس (٣.٤٠) والنسبة المئوية الوزنية (٦٨.٦) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وقد انقسمت عبارات هذا البعد إلى:

١. عبارات حصلت على درجة ممارسة عالية، وهي: العبارة (٤٢) "تزويد أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالتغذية الراجعة ونتائج التقويم المستمر لأدائهم"، وهذا يتم من خلال تقارير تعدها وحدة ضمان الجودة بالكلية/ المعهد خاصة في إطار اعتماد سبع كليات بالجامعة وسعي باقي كليات الجامعة للاعتماد. والعبارة (٤٣) "تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمرعوسين المتميزين في توظيف التقنيات الرقمية في أداء المهام"؛ حيث يمنح فريق نظم المعلومات الإدارية وفريق عمل البوابة الإلكترونية بكل كلية / معهد على مكافآت نظير هذا العمل. والعبارة (٤٤) "اتخاذ الإجراءات اللازمة مع المرعوسين ذوي الأداء المتدني والمثبطين لزملائهم"؛ حيث يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة معهم لزيادة دافعيتهم للعمل، وأحيانًا تتخذ إجراءات عقابية في حالة الإصرار على عرقلة العمل.

٢. عبارات حصلت على درجة ممارسة متوسطة، وهي: العبارة (٤٠) "استخدام التقنيات المطورة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء"، والعبارة (٤١) "استخدام التقنيات الرقمية لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف"؛ ويفسر درجة الممارسة المتوسطة لهذه الممارسات أنها تتم غالبًا بالأساليب المتعارف عليها من خلال تقارير متابعة الرؤساء للمرعوسين، أو من خلال استطلاع رأي الفئات المستفيدة ضمن أنشطة وحدة ضمان الجودة بالكلية/ المعهد.

وتتفق نتائج هذا البعد مع دراسة (المرادني، ٢٠٢٠)، والتي أكدت على أهمية وجود نظام للحوافز للمتميزين في مجال العمل الإلكتروني، وأن من معوقات الإدارة الإلكترونية في كلية التربية الرياضية بنين بجامعة حلوان غياب وجود هذا النظام، ومع دراسة (Grosseck, Malita & Bunoiu,2020) عن التحول الرقمي لجامعة غرب تيميشوارا في رومانيا التي أوصت بضرورة استخدام نظم التقييم الرقمي.

ثانياً : استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (واقع البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمتطلبات للتحول الرقمي) :  
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني:

### جدول (١٢)

#### نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني

م	العبارات	نعم		إلى حد ما		لا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كافاً	مستوى الدلالة	النسبة المئوية للوزنية	اتجاه البند	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا								
		ت	%	ت	%	ت	%							
يتاح لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم بنية تكنولوجية تساهم في تطوير الأداء الإداري تتمثل في النقاط التالية:														
٤٥	نظم اتصال شبكية مميكنة بين جميع أقسام وإدارات الكلية/المعهد.	٢٣	١٨.٢٥	٥٧	٤٥.٢٤	٤٦	٣٦.٥١	١.٨٢	٠.٧٢	١٤.٣٣	دالة	٦٠.٥٨	إلى حد ما	٥
٤٦	نظم اتصال شبكية مميكنة بين جميع كليات وإدارات الجامعة.	١٨	١٤.٢٩	٥٧	٤٥.٢٤	٥١	٤٠.٤٨	١.٧٤	٠.٦٩	٢١.٠٠	دالة	٥٧.٩٤	إلى حد ما	١٠
٤٧	نظم اتصال شبكية مميكنة بين كل كلية /معهد ونظيرتها بالجامعات الأخرى.	١١	٨.٧٣	٤١	٣٢.٥٤	٧٤	٥٨.٧٣	١.٥٠	٠.٦٥	٤٧.٢٩	دالة	٥٠.٠٠	لا	١١
٤٨	نظم معلومات إدارية متطورة تغطي كافة مجالات العمل داخل الكلية/المعهد	١٧	١٣.٤٩	٦٤	٥٠.٧٩	٤٥	٣٥.٧١	١.٧٨	٠.٦٧	٢٦.٦٢	دالة	٥٩.٢٦	إلى حد ما	٦

م	العبارات	نعم		لا		الاحتراف المعياري	التوزيع
		ب	ج	د	هـ		
٤٩	برمجيات مطورة لحماية خصوصية بيانات الكلية/المعهد ومنع القرصنة الإلكترونية.	١٦	١٢.٧٠	٤٦	٣٦.٥١	٠.٦٦	٨
٥٠	عدد كاف من كاميرات المراقبة داخل أبنية الكلية/المعهد.	٥٠	٣٩.٦٨	٣٢	٢٥.٤٠	٠.٨٠	١
٥١	أنظمة تنبيه وفائي وطوارئ تربط أبنية وحدات الكلية/المعهد.	٢٩	٢٣.٠٢	٣٦	٢٨.٥٧	٠.٧٢	٣
٥٢	دعم مالي كاف لتوفير التقنيات التكنولوجية اللازمة لممارسة العمل الإداري.	١٢	٩.٥٢	٤٣	٣٤.١٣	٠.٦٢	٩
٥٣	صيانة دورية يتم إجراؤها للتقنيات التكنولوجية المتاحة في الكلية/المعهد.	٢٦	٢٠.٦٣	٣٦	٢٨.٥٧	٠.٧٠	٤
٥٤	تحديث مستمر لنظم المعلومات الإدارية والبرامج المستخدمة داخل الكلية/المعهد	٢٩	٢٣.٠٢	٣١	٢٤.٦٠	٠.٦٩	٢
٥٥	بروتوكولات تعاون يتم عقدها مع المؤسسات التكنولوجية في المجتمع لدعم الكلية /المعهد بالتجهيزات التقنية اللازمة.	٢٢	١٧.٤٦	٥١	٤٠.٤٨	٠.٧٣	٧
	المتوسط	١.٨		النسبة المئوية الوزنية	٦٠.٩	درجة الموافقة	متوسطة

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>٢</sup>) لجميع عبارات المحور الثاني - باستثناء العبارة رقم (٥٠) - دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٢</sup>) الجدولية، مما يعنى وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالمحور الثاني، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم نشئت التكرارات حول بدائل الاختيار الثالث (نعم ، إلى حد ما ، لا).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة متوسطة على هذا المحور حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للمحور الثاني (١.٨) والنسبة المئوية الوزنية (٦٠.٩) بدرجة ممارسة (متوسطة)، وفيما عدا العبارة رقم (٤٧) التي جاء فيها اتجاه الاستجابة نحو أنه (لا) تتاح نظم اتصال شبكية مميكنة بين كل كلية/معهد ونظيرتها بالجامعات الأخرى. فإن باقي عبارات هذا البعد قد حصلت على نسبة مئوية وزنية متوسطة، وهذا يشير إلى بعض جوانب القصور في البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، والذي يعد أحد أسباب قصور تطوير ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم من خلال توظيف تقنيات التحول الرقمي.

ورغم حرص الجامعة على توصيل خدمة الإنترنت لجميع كليات وإدارات الجامعة داخل الحرم الجامعي، ولكليات الجامعة خارج الحرم الجامعي، إلا إن القصور في نظم الاتصال الشبكية المميكنة بين جميع أقسام وإدارات الكلية/المعهد، وبينها وبين إدارات الجامعة، وبينها وبين نظيرتها بالجامعات الأخرى في العبارات (٤٥، ٤٦، ٤٧) قد يرجع إلى ضعف شبكات الاتصال وانقطاع خدمة الإنترنت في بعض الأحيان.

كما أن استجابات العينة التي أشارت إلى بعض جوانب القصور في البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، من حيث: نظم معلومات إدارية متطورة تغطي كافة مجالات العمل داخل الكلية/المعهد، برمجيات متطورة لحماية خصوصية بيانات الكلية/المعهد ومنع القرصنة الإلكترونية، عدد كاف من كاميرات المراقبة داخل أبنية الكلية/المعهد، أنظمة تنبيه وقائي وطوارئ تربط أبنية ووحدات الكلية/المعهد، دعم مالي كاف لتوفير التقنيات التكنولوجية اللازمة لممارسة العمل الإداري، صيانة دورية يتم إجراؤها للتقنيات التكنولوجية المتاحة في الكلية/المعهد، تحديث مستمر

لنظم المعلومات الإدارية والبرامج المستخدمة داخل الكلية/ المعهد، وبروتوكولات تعاون يتم عقدها مع المؤسسات التكنولوجية في المجتمع لدعم الكلية / المعهد بالتجهيزات التقنية اللازمة، يمكن تفسيرها في ضوء التكلفة العالية اللازمة لتوفير هذه التقنيات مقابل ضعف الميزانيات المرصودة لتوفيرها وصيانتها ما هو موجود منها.

وهو ما يتفق مع دراسة (علي، ٢٠١٣) التي توصلت إلى أن من معوقات التحول الرقمي للجامعات: ضعف مصادر التمويل البديلة وجهود المشاركة المجتمعية، بطء استكمال البنية التكنولوجية في كثير من كليات الجامعات، وقصور عمليات الصيانة المستمرة للأجهزة، وضعف شبكات الاتصالات داخل الأقسام والكليات المختلفة وبين بعضها البعض. ودراسة (Tiffany, Kay & Laplante, 2016) التي توصلت إلى أن التحول الرقمي ليس برنامجاً أو مبادرة أو منصة، إنه عملية تقاد بواسطة إستراتيجية مدروسة تنفذ من خلال إدخال التقنيات الرقمية وتوظيفها في كافة الممارسات المتعلقة بالعمل الجامعي. ومع ما توصلت إليه دراسة (أمين، ٢٠١٨) من حيث ضرورة توفير المتطلبات التقنية والمخصصات المالية وتوزيع الإنفاق على الجامعات بناءً على مدى استجابة كل جامعة للتحول الرقمي. ودراسة (المرادني، ٢٠٢٠) التي توصلت إلى أن من المعوقات المالية للإدارة الإلكترونية في كلية التربية الرياضية بنين بجامعة حلوان، أنه: لا تتوافر ميزانية كافية لشراء التقنيات الإلكترونية المستحدثة وتهيئة البنية التحتية والفوقية، وعدم توافر أحدث النظم والبرامج اللازمة. ودراسة (Grosseck, Malita & Bunoiu, 2020) التي أوصت بضرورة تحقيق الاستخدام الآمن لبيانات الطلاب والنتائج الأكاديمية. ودراسة (البدوي، ٢٠٢١) التي توصلت إلى وجود ضعف في الدعم المالي اللازم لتوفير نظم الاتصالات والمعلومات وصيانة الأجهزة وقواعد البيانات بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية. وفي جامعة الفيوم على الرغم من الجهود الكبيرة التي يقوم بها مشروع نظم المعلومات الإدارية، إلا أنه يوجد كثير من المعوقات التي تواجه تفعيل العديد من التطبيقات التقنية، أهمها: ضعف الربط الشبكي بين الكليات ومركز نظم المعلومات الإدارية بالجامعة، وقلة أعداد القائمين بالدعم الفني ومطوري البرامج، وعدم التعاقد مع الفنيين بعقود ممتدة بما يضمن استمرارهم في العمل.

ثالثاً: استجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثالث (مقترحات تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات) :  
يوضح الجدول التالي نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث :

جدول (١٣) نتائج المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة حول عبارات المحور الثالث

م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	ح <sup>٢</sup>	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	اتجاه البند	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٥٦	أن يتم اختيار القيادات الأكاديمية طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل مختلف جوانب الأداء الإداري في ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.	٧٣.٨	٩٢	٢٦	٢٦	٧	٧	٢.٦٨	٠.٥٧	٩٧.١٩	دالة	٨٩.٤٢	أوافق	١٠
٥٧	قيام مركز ضمان الجودة في الجامعة بعمل استطلاعات رأي مستمرة لقياس مدى تلبية الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية لمتطلبات التحول الرقمي للجامعات.	٧٣.٨	٩٢	٢٧	٢٧	٦	٦	٢.٦٩	٠.٥٦	٩٨.١٤	دالة	٨٩.٦٨	أوافق	٩
٥٨	مشاركة القيادات الأكاديمية في وضع خطط لتنمية الموارد البشرية في الكلية رقمياً.	٧٣.٠	٩٢	٢٩	٢٩	٥	٥	٢.٦٩	٠.٥٤	٩٦.١٤	دالة	٨٩.٦٨	أوافق	٨
٥٩	الحصول على برامج تدريبية متخصصة في التحول الرقمي تقدمها الجامعة في ضوء الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية.	٧٧.٨	٩٨	٢٤	٢٤	٤	٤	٢.٧٥	٠.٥٥	١١٦.٧٦	دالة	٩١.٥٣	أوافق	٥



م	العبارات	أوافق		إلى حد ما		لا أوافق		المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري	كا	مستوى الدلالة	النسبة المئوية الوزنية	اتجاه البند	الترتيب
		%	ن	%	ن	%	ن							
٦٠	استقدام متخصصين في تكنولوجيا المعلومات لتدريب القيادات الأكاديمية على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بهم.	٧٦.٢	٩٦	٢١.٤	٢٧	٢.٤	٣	٢.٧٤	٠.٤٩	١١١.٠٠	دالة	٩١.٢٧	أوافق	٦
٦١	قياس أثر تدريبات التحول الرقمي للقيادات الأكاديمية من خلال المتابعة المستمرة وتقييم الأداء.	٧٥.٤	٩٥	٢٠.٦	٢٦	٤.٠	٥	٢.٧١	٠.٥٣	١٠٥.٥٧	دالة	٩٠.٤٨	أوافق	٧
٦٢	تنفيذ خطط تدريبية معتمدة لتدريب القيادات الأكاديمية باستمرار على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء مهامهم.	٧٩.٤	١٠٠	١٨.٣	٢٣	٢.٤	٣	٢.٧٧	٠.٤٨	١٢٤.٩١	دالة	٩٢.٣٣	أوافق	٣
٦٣	عقد ورش عمل لتبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية في مجال توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء مهامهم.	٧٩.٤	١٠٠	١٧.٥	٢٢	٣.٢	٤	٢.٧٦	٠.٥٠	١٢٤.٠٠	دالة	٩٢.٠٦	أوافق	٤
٦٤	أن يتاح لدى القيادات الأكاديمية بنية تكنولوجيا تسهم في تطوير الأداء الإداري لهم.	٨٢.٥	١٠٤	١٥.١	١٩	٢.٤	٣	٢.٨٠	٠.٤٦	١٤٠.٣٣	دالة	٩٣.٣٩	أوافق	١
٦٥	تنمية الموارد المالية الذاتية بما يسهم في توفير بعض التقنيات الرقمية للكلية/ للمعهد.	٧٩.٤	١٠٠	١٩.٠	٢٤	١.٦	٢	٢.٧٨	٠.٤٥	١٢٥.٩١	دالة	٩٢.٥٩	أوافق	٢
	المتوسط	٢.٧		النسبة المئوية الوزنية		٩١.٢		درجة الموافقة		كبيرة				

في الجدول السابق جاءت قيم (كا<sup>١</sup>) لجميع عبارات المحور الثالث دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، إذ أن قيم (كا<sup>٢</sup>) المحسوبة أكبر من قيمة (كا<sup>٣</sup>) الجدولية، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة حول معظم العبارات المتضمنة بالمحور الثالث، كما يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول عبارات هذا البعد متسقة مع نفسها، وهذه العبارات تميز آراء أفراد العينة نحو اتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاث (أوافق، إلى حد ما، لا أوافق).

وبشكل عام يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على هذا المحور حيث بلغ متوسط استجابات أفراد العينة للمحور الثالث (٢.٧) والنسبة المئوية الوزنية (٩١.٢)؛ حيث جاء اتجاه الاستجابة في جميع عبارات هذا المحور نحو (موافق)، وهذا يتماشى مع استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحورين الأول والثاني، والتي أظهرت أن هناك بعض جوانب القصور في توظيف تقنيات التحول الرقمي في ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم وفي البنية التكنولوجية المتاحة لديهم. ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه دراسة (محمد، ٢٠٢٠)، من حيث إن الأداء الإداري للقيادات الجامعية على مستوى الجامعات المصرية عامة يتصف بقلة التحديث والتطوير نظرًا لقلة البرامج والدوات التدريبية والتأهيلية للقيادات قبل أو أثناء توليهم مناصبهم الجديدة، علاوة على قصور عمليات التغذية الراجعة للبرامج التي يلتحق بها أعضاء هيئة التدريس والقيادات والتحقق من أهداف تلك البرامج وتماشيها مع فلسفة المداخل الإدارية الحديثة، وتتفق هذه المقترحات مع ما قدمته دراسة (المرادني، ٢٠٢٠) لتحسين الأداء الإداري للعاملين في كلية التربية الرياضية بنين بجامعة حلوان باستخدام الإدارة الإلكترونية، وما قدمته دراسة (أمين، ٢٠١٨) التي استهدفت تحديد المتطلبات اللازمة لإسهام التحول الرقمي للجامعات في تحقيق مجتمع المعرفة، ودراسة (Grosseck, Malita & Bunoiu, 2020) عن التحول الرقمي لجامعة غرب تيميشوارا في رومانيا التي أوصت بضرورة زيادة المخصصات المالية للبرامج التي تدعم رقمنة التعليم الجامعي وأيضًا للأكاديميين المهتمين بالتطوير المستمر لمهاراتهم الرقمية، ودراسة (Kiyak & Bozkurt, 2020) التي توصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية وأداء وإنتاجية المنظمة.

## اختبار T test للكشف عن الفروق بين مجموعتين :

١- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلمية :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (أستاذ - أستاذ مساعد) :

## جدول (١٤)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدرجة العلمية	محاور الاستبانة
غير دالة	١.٣٧	٣١.٢	١٣٨.٨	٨٦	أستاذ	المحور الأول
		٢٥.٧	١٤٦.٥	٤٠	أستاذ مساعد	
دالة	٢.٠٤	٥.٧	٢٠.٨	٨٦	أستاذ	المحور الثاني
		٥.١	١٨.٧	٤٠	أستاذ مساعد	
دالة	٢.٠٩	٣.٧	٢٨.٠	٨٦	أستاذ	المحور الثالث
		٥.٣	٢٦.١	٤٠	أستاذ مساعد	
غير دالة	٠.٧١	٢٩.١	١٨٧.٦	٨٦	أستاذ	الاستبانة ككل
		٢١.٧	١٩١.٢	٤٠	أستاذ مساعد	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن : نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المحورين الثاني والثالث من محاور الاستبانة، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات هذين المحورين تعزى لمتغير الدرجة العلمية، مما يعني أن أفراد العينة من الأساتذة والأساتذة المساعدين يختلفون على معظم عبارات هذين المحورين، وجاء هذا الاختلاف لصالح فئة الأساتذة في كلا المحورين، وقد يرجع ذلك إلى تفاوت الإمكانيات التقنية المتاحة لفئة الأساتذة عنها لفئة الأساتذة المساعدين، مما ترتب عليه أيضاً وجود فروق بين استجاباتهم على المقترحات المقدمة من خلال المحور الثالث. كما يتبين أن نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المحور الأول، والاستبانة ككل مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير الدرجة

العلمية، مما يعني أن أفراد العينة من الأساتذة والأساتذة المساعدين يتفقون على معظم عبارات هذا المحور الأول والاستبانة ككل، والتي أسفرت عن وجود قصور في توظيف تقنيات التحول الرقمي في الممارسات الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم.

٢- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير نوع الدراسة بالكلية/المعهد: يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الدراسة بالكلية/المعهد (نظرية- عملية) :

جدول (١٥)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير نوع الدراسة بالكلية/المعهد

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع الدراسة بالكلية	محاور الاستبانة
غير دالة	١.٣	٣٠.٩	١٣٩.٦	١٠٣	نظرية/نظري	المحور الأول
		٢٢.٦	١٤٨.٦	٢٣	عملية/عملي	
غير دالة	١.٧٨	٥.٦	٢٠.٥	١٠٣	نظرية/نظري	المحور الثاني
		٥.٠	١٨.٣	٢٣	عملية/عملي	
غير دالة	١.٣٧	٤.٢	٢٧.٦	١٠٣	نظرية/نظري	المحور الثالث
		٤.٨	٢٦.٣	٢٣	عملية/عملي	
غير دالة	٠.٨٦	٢٨.١	١٨٧.٨	١٠٣	نظرية/نظري	الاستبانة ككل
		٢٠.٨	١٩٣.١	٢٣	عملية/عملي	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن : نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المحاور والاستبانة ككل، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير نوع الدراسة بالكلية/المعهد، مما يعني أن أفراد العينة من القيادات الأكاديمية يتوافقون على معظم عبارات المحاور الثلاث والاستبانة ككل، ويرجع ذلك إلى أن جميع الكليات (والمعهدين) تنتمي إلى جامعة واحدة هي جامعة الفيوم، وبالتالي يجمعها مناخ عمل واحد.

٣- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الاعتماد المؤسسي :  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً  
لمتغير الاعتماد المؤسسي (معتمدة- غير معتمدة) :

## جدول (١٦)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الاعتماد المؤسسي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الاعتماد المؤسسي	محاور الاستبانة
غير دالة	١.٥٣	٣٤.٦	١٣٦.٤	٥٢	معتمدة/معتمد	المحور الأول
		٢٥.٥	١٤٤.٦	٧٤	غير معتمدة/غير معتمد	
دالة	٢.٧	٥.٩	٢١.٧	٥٢	معتمدة/معتمد	المحور الثاني
		٥.١	١٩.٠	٧٤	غير معتمدة/غير معتمد	
غير دالة	٠.٩	٤.٢	٢٧.٨	٥٢	معتمدة/معتمد	المحور الثالث
		٤.٤	٢٧.١	٧٤	غير معتمدة/غير معتمد	
غير دالة	٠.٩٨	٣١.٥	١٨٥.٩	٥٢	معتمدة/معتمد	الاستبانة ككل
		٢٣.٢	١٩٠.٧	٧٤	غير معتمدة/غير معتمد	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن : نسبة "T-test" دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المحور الثاني - المتعلق بواقع البنية التكنولوجية المتاحة لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم كمطالبات للتحويل الرقمي - مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على جميع عبارات هذا المحور تعزى لمتغير الاعتماد المؤسسي، مما يعني أن أفراد العينة من الكليات المعتمدة والكليات غير المعتمدة يختلفون على معظم عبارات هذا المحور، حيث جاء هذا الاختلاف لصالح الكليات المعتمدة، ويمكن تفسير ذلك في ضوء أن الكليات المعتمدة في سعيها للحصول على الاعتماد حاولت توفير بعض التقنيات لتوظيفها في أداء الأعمال بها. ومع ذلك جاءت نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في المحورين الأول والثالث والاستبانة ككل، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير الاعتماد المؤسسي (معتمدة / غير معتمدة)، مما يعني أن أفراد العينة من القيادات بالكليات المعتمدة وغير المعتمدة يتوافقون على معظم عبارات

المحورين الأول والثالث والاستبانة ككل، من حيث وجود قصور في توظيف تقنيات التحول الرقمي في الممارسات الإدارية من قبل القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، وقبول المقترحات اللازمة لتطوير الأداء الإداري لهم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

٤- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة :

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات - ٥ سنوات فأكثر) :

#### جدول (١٧)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مستوى دلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	محاور الاستبانة
غير دالة	١.٢٤	٢٧.٣	١٤٣.٢	٩٣	أقل من ٥ سنوات	المحور الأول
		٣٥.٦	١٣٥.٧	٣٣	٥ سنوات فأكثر	
غير دالة	١.٨٥	٥.٥	١٩.٦	٩٣	أقل من ٥ سنوات	المحور الثاني
		٥.٧	٢١.٦	٣٣	٥ سنوات فأكثر	
غير دالة	٠.٤٨	٤.١	٢٧.٥	٩٣	أقل من ٥ سنوات	المحور الثالث
		٥.٠	٢٧.١	٣٣	٥ سنوات فأكثر	
غير دالة	١.٠٧	٢٥.٤	١٩٠.٣	٩٣	أقل من ٥ سنوات	الاستبانة ككل
		٣٠.٨	١٨٤.٤	٣٣	٥ سنوات فأكثر	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن : نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المحاور والاستبانة ككل، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات / ٥ سنوات فأكثر)، مما يعني أن أفراد العينة من القيادات بالكليات باختلاف خبراتهم يتوافقون على معظم عبارات المحاور الثالث والاستبانة ككل، وقد يرجع ذلك إلى أن مدة البقاء في المنصب قد لا تسمح بوجود تفاوت طبقاً لهذا المتغير؛ إذ أنها محكومة بالفعل بحكم قانون تنظيم الجامعات.

٥- دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة حسب متغير الدورات التدريبية :  
يوضح الجدول التالي نتائج اختبار "ت" (T-Test) بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات - ٥ دورات فأكثر) :

### جدول (١٨)

نتائج تحليل اختبار (ت) (T-Test) لاستجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير الدورات التدريبية

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الدورات التدريبية	محاور الاستبانة
غير دالة	١.١١	٢٧.٩	١٣٩.٨	١٠٩	أقل من ٥ دورات	المحور الأول
		٣٩.٠	١٥٠.٧	١٧	٥ دورات فأكثر	
غير دالة	٠.١٥	٥.٦	٢٠.١	١٠٩	أقل من ٥ دورات	المحور الثاني
		٥.٧	٢٠.٣	١٧	٥ دورات فأكثر	
غير دالة	٠.٥٧	٤.٠	٢٧.٥	١٠٩	أقل من ٥ دورات	المحور الثالث
		٦.٤	٢٦.٦	١٧	٥ دورات فأكثر	
غير دالة	١.٤٦	٢٥.٨	١٨٧.٣	١٠٩	أقل من ٥ دورات	الاستبانة ككل
		٣٢.٨	١٩٧.٦	١٧	٥ دورات فأكثر	

من خلال بيانات الجدول السابق يتبين أن : نسبة "T-test" غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠٥) في جميع المحاور والاستبانة ككل، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة على معظم العبارات تعزى لمتغير الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات / ٥ دورات فأكثر)، مما يعني أن أفراد العينة من القيادات بالكليات باختلاف عدد الدورات الحاصلين عليها في مجال التحول الرقمي يتوافقون على معظم عبارات المحاور الثلاث والاستبانة ككل، وهذا يؤكد ما تم طرحه في الإطار النظري من حيث وجود قصور في برامج التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم فيما يتعلق بالتحول الرقمي وتوظيف تقنياته في الممارسات الإدارية التي يقومون بها.

## التحليل باستخدام تحليل التباين أحادى الاتجاه One- Way ANOVA

قام الباحثان بعمل تحليل التباين لمعرفة دلالة الفروق في أبعاد الدراسة بين المجموعات التي تضمنتها عينة الدراسة، وتعرف ما إذا كانت هناك فروق جوهرية بين تلك المجموعات المختلفة، وتحديد مدى اختلاف استجابات عينة الدراسة في الإجابة على الاستبانة باختلاف متغير الوظيفة ( عميد - وكيل - رئيس قسم). وفيما يلي النتائج التي تم الحصول عليها من تحليل التباين الأحادي :

- نتائج تحليل التباين الأحادي One- Way ANOVA لدلالة الفروق في أبعاد الدراسة طبقاً لمتغير "الوظيفة":

يوضح الجدول التالي دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة:

جدول (١٩) دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

الدلالة الإحصائية	قيمة الفاء	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	محاور الاستبيان
دالة	٩.١	٢٤.١	١٢٢.٤	١٩	عميد	المحور الأول
		٢٧.٤	١٣٣.١	٣٣	وكيل	
		٢٩.١	١٤٩.٧	٧٤	رئيس قسم	
		٢٩.٧	١٤١.٢	١٢٦	Total	
غير دالة	٢.٨	٦.٤	٢٢.٧	١٩	عميد	المحور الثاني
		٥.٦	٢٠.٢	٣٣	وكيل	
		٥.٢	١٩.٤	٧٤	رئيس قسم	
		٥.٦	٢٠.١	١٢٦	Total	
دالة	٣.٣٥	٣.٨	٢٧.٩	١٩	عميد	المحور الثالث
		٢.١	٢٨.٨	٣٣	وكيل	
		٥.٠	٢٦.٦	٧٤	رئيس قسم	
		٤.٣	٢٧.٤	١٢٦	Total	
دالة	٧.٣٨	٢٣.٠	١٧٣.١	١٩	عميد	الاستبانة ككل
		٢٣.٧	١٨٢.١	٣٣	وكيل	
		٢٧.١	١٩٥.٧	٧٤	رئيس قسم	
		٢٦.٩	١٨٨.٧	١٢٦	Total	



ينضح من نتائج الجدول السابق ما يلي: أن قيمة "ف" دالة إحصائياً بالنسبة للمحور الأول والثالث والاستبانة ككل عند مستوى دلالة (٠,٥,٠) بين المجموعات التي تمت المقارنة بينها وهي (عميد - وكيل - رئيس قسم)، مما يعني وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة في المجموعات الثلاث لصالح رؤساء الأقسام في المحور الأول والاستبانة ككل، قد يكون سببها سعي رؤساء الأقسام لتوظيف معطيات التحول الرقمي في أداء المهام، خاصة أنهم في بداية الطريق لتولي المناصب القيادية، وجاءت الفروق دالة لصالح الوكلاء في المحور الثالث قد يكون بسبب إدراكهم مدى الحاجة إلى جوانب التطوير المقترحة، خاصة أنهم يلمسون جوانب مختلفة لتنفيذ الأعمال داخل مؤسساتهم. كم ينضح أن قيمة "ف" غير دالة إحصائياً بالنسبة للمحور الثاني عند مستوى دلالة (٠,٥,٠) بين الفئات الثلاث، مما يعني عدم وجود فروق حقيقية بين استجابات أفراد العينة قد يرجع إلى أن جميع أفراد العينة ينتمون إلى مؤسسات جامعية داخل جامعة واحدة هي جامعة الفيوم، وبالتالي يجمعهم مناخ عمل واحد.

#### **المحور الخامس: آليات مقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء**

##### **متطلبات التحول الرقمي للجامعات**

بناءً على ما تقدم من نتائج تم التوصل إليها من خلال كل من الإطار النظري والدراسة الميدانية، سوف يتم فيما يلي عرض بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات: أولاً: فيما يتعلق باختيار القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، وتنميتهم مهنيًا، يمكن اتباع ما يلي:

#### **أ/ تحسين آليات اختيار القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، من خلال:**

١. اختيار القيادات الأكاديمية طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل مختلف جوانب الأداء الإداري على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.
٢. قيام مركز ضمان الجودة بجامعة الفيوم بعمل استطلاعات رأي مستمرة لقياس مدى تطوير ممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية باستخدام تقنيات التحول الرقمي، واعتماد أدلة تتضمن أنشطة وممارسات القيادات المتميزة وليس سماتهم أو قيمهم.

٣. إعادة النظر في قانون تنظيم الجامعات فيما يتعلق باختيار القيادات الأكاديمية بالجامعات؛ بحيث يتم الاستناد للكفاءة الإدارية والتميز العلمي، والإبداع الإداري خاصةً فيما يتعلق بممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات.

٤. تكوين صف ثان من القيادات التي تمتلك مهارات التحول الرقمي، من خلال تكوين قاعدة عريضة من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتولي عمليات التحول الرقمي بالكليات، ويقودهم ويوجههم في ذلك خبرة القيادة الجامعية والأساتذة والخبراء المتخصصين.

#### ب/ تطوير أساليب التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، من خلال:

١. تدريب القيادات الأكاديمية للإمام بالمعارف والمهارات الضرورية لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء العمليات الإدارية، وفقاً لمقتضيات المنصب، من خلال برامج معدة خصيصاً لذلك، بالإضافة إلى ورش عمل وندوات تثقيفية في هذا الشأن، وذلك قبل وأثناء تولي المنصب القيادي.

٢. تدريب القيادات الأكاديمية على إدارة البيانات الكبيرة والمفتوحة بجودة عالية للحفاظ على استدامتها وتقليل الفجوة الرقمية، ووضع البدائل الرقمية المتاحة لطرق العمل بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي.

٣. أن تشمل البرامج التدريبية فرقا معاونة للقيادات الأكاديمية الجامعية لتيسير إنجاز المهام، بحيث يتم تنمية وبناء وتطوير قوى عاملة رقمية من خلال التدريب اللازم للتغلب على فجوة المهارات الرقمية ومهارات العاملين الحاليين.

٤. إسناد مسئولية تنفيذ البرامج التدريبية التي تؤهل القيادات الأكاديمية بالجامعة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي في تطوير أدائهم الإداري إلى مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، بالتعاون مع مركز التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بجامعة الفيوم، لما تتمتع به هذه المراكز من خبرة في عمليات التدريب، بحيث تتولى هذه المراكز ما يلي:

- وضع إستراتيجية محددة وواضحة لتنظيم برامج لتطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم بما يقابل تطورات العصر خاصةً في مجال التحول الرقمي للجامعات.
  - تحديد الاحتياجات التدريبية لدى القيادات الأكاديمية على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، بحيث يتم تحديد الفجوة بين متطلبات العمل من المهارات والمعارف والسلوك الوظيفي، وبين تلك التي يمتلكها القائد الأكاديمي، وترجم هذه الاحتياجات إلى خطة تدريبية تصمم على أساسها البرامج التدريبية.
  - القياس المستمر لأثر ومردود تلك البرامج على الأداء الإداري للقيادات الحالية، وتقديم التغذية المرتدة في التوقيت المناسب.
  - استقدام خبراء متخصصين في تكنولوجيا المعلومات لتدريب القيادات الأكاديمية على توظيف تقنيات التحول الرقمي في أداء المهام المنوطة بهم، مثال ذلك الاستعانة بأعضاء هيئة تدريس من كلية الحاسبات والمعلومات، وكلية التربية النوعية ( أقسام تكنولوجيا التعليم) التابعة للجامعة.
٥. عقد بروتوكولات تعاون مع المؤسسات المعنية بمجال تكنولوجيا ونظم المعلومات في المجتمع لتدريب القيادات الأكاديمية والفرق المعاونة في الكليات وتمكينهم من استخدام التقنيات الرقمية في أدائهم الإداري.
٦. تخصيص ميزانيات كافية للإنفاق على تنفيذ البرامج التدريبية للقيادات الأكاديمية ومعاونتهم في مجال التحول الرقمي، على أن تتضمن جوانب الإنفاق تقديم مكافآت تشجيعية للقائمين على تصميم وتنفيذ وإدارة عمليات التدريب، بل وزيادة الحوافز المادية لتشجيع القيادات الأكاديمية ومعاونتهم على الالتحاق بالبرامج التدريبية في مجال التحول الرقمي.
٧. نشر ثقافة التعلم الذاتي داخل الجامعة، بحيث يأخذ الجميع زمام المبادرة في تطوير قدراتهم الرقمية، مع تمييز الذين يكتسبون بشكل استباقي القدرات الرقمية التي تحتاجها الجامعة، بمنحهم الحوافز المادية والمعنوية، مما يحفزهم على صقل مواهبهم الرقمية.

ثانياً: فيما يتعلق بممارسات الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم يمكن اتباع ما يلي:

أ/ أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات التخطيط التالية:

1. تطوير نظم التخطيط الإداري والحد من مشكلات التخطيط، لتنفيذ العديد من الخطط الإدارية بسهولة ويسر، وتوفير الخطط الإدارية البديلة عند الحاجة، وكذلك إشراك جميع الأطراف المعنية في عمليات التخطيط.
  2. اختيار وتوفير الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف المخطط لها بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية، وتقليل كلفة إجراءات التخطيط الإداري.
  3. الحصول على المعلومات اللازمة لإعداد الخطط الحالية والمستقبلية من قواعد البيانات المتاحة.
  4. وضع خطط استثمار الموارد البشرية والمادية بشكل أفضل.
  5. التخطيط للتنمية المستدامة بالمشاركة مع المؤسسات العاملة في مجال التقنيات الرقمية.
  6. إظهار مستوى عالٍ من الإقدام دون خوف من المخاطرة، والسعي نحو الابتكار لتجربة تقنيات رقمية جديدة في أداء المهام.
- وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:

1. تحقيق مبدأ الجودة الشاملة في الأداء الإداري ككل من خلال تقديم إستراتيجية عمل واضحة لتوظيف تقنيات التحول الرقمي، بحيث يوفر رؤية وهدف واضحين نحو ذلك.
2. اتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفير الأمن والسرية الإلكترونية للمعلومات.
3. مواكبة المتغيرات والمستجدات الإدارية العالمية وتجريب الأفكار والأساليب الجديدة، بما يدعم الجامعة لتحقيق مراكز متقدمة في الأداء الرقمي بين الجامعات.
4. السعي لعقد اتفاقات توأمة مع الجامعات الرائدة في مجال التحول الرقمي للاستفادة من خبراتها.

## ب/أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات التنظيم التالية:

١. الحصول على المعلومات في أي وقت ومن أي مكان.
٢. استثمار الموارد البشرية الاستثمار الأمثل، من خلال تحديد مهام الأفراد ومنهجيات العمل والأدوار والوظائف الرقمية الجديدة في كافة المجالات التدريسية والبحثية والإدارية والخدمية.
٣. استخدام نظام رقمي دقيق لتنظيم مختلف الأعمال.
٤. كسر حاجز الروتين الإداري والتخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة وتقليص إجراءات العمل الإداري.
٥. استيعاب أكبر عدد ممكن من المستفيدين في وقت واحد، مع تجنب عناء التنقل عبر الإدارات المختلفة لإنجاز المعاملات.
٦. التواصل مع المرعوسين من خلال التكنولوجيات الحديثة.

### وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:

١. إيجاد بيئة تنظيمية رقمية تتميز بالدقة والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات .
٢. التطبيق الكلي للتكنولوجيا في الأعمال الأكاديمية والإدارية لدى أعضاء هيئة التدريس.
٣. الاستثمار في التطوير المهني الرقمي على جميع المستويات داخل الكلية/ المعهد، عبر تحديد ومقابلة الاحتياجات التدريبية للمرعوسين، وإكسابهم العديد من الخبرات الإدارية.
٤. الربط بين أنشطة المرعوسين وأعمال المؤسسة وخطط التحول الرقمي بها.
٥. التحول إلي اللامركزية الإلكترونية وتوزيع السلطات على جهات مختلفة، عبر تمكين المرعوسين من العمل معاً بدلاً من ممارسة سيطرة مركزية.
٦. تحقيق مبدأ الشفافية في تقديم الخدمات، والحد من تأثير العلاقات الشخصية في إنهاء المعاملات.
٧. تشجيع استخدام تقنيات التحول الرقمي فيما يقدم من خدمات للفئات المستهدفة، وتحقيق توقعاتهم ورجباتهم.

٨. القيام بعمليات إعادة هيكلة مستمرة (إلغاء/ إضافة/ دمج) للوحدات الإدارية والأكاديمية لمواكبة التحول الرقمي لإيجاد هياكل إلكترونية مرنة، تسمح بتفعيل الأنماط الإدارية الإلكترونية، من خلال:

- استحداث بعض مناصب القيادة الرقمية، مثل نائب رئيس الجامعة للتحول الرقمي والتطوير التكنولوجي، يتولى إدارة الأصول الرقمية التكنولوجية للجامعة، ويتأسس مجلس التحول الرقمي والتطوير التكنولوجي بالجامعة.
- عمل مخطط تفصيلي للهيكل البشري بكل كلية/ معهد وتحديد الاحتياجات الرقمية من القوى البشرية والفرق الداعمة للقيادات الأكاديمية.
- استحداث وحدة متخصصة لإدارة عمليات التحول الرقمي داخل كل كلية/ معهد، تضم فرق عمل ذكية متعددة التخصصات في مجالات نظم المعلومات، الشبكات، نظم التشغيل، وغيرها، على مستوى الجامعة وكلياتها ومعهداتها، بحيث يكون لهم مسار مهني واضح يجعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، بما يسهم في تعزيز مواهبهم الرقمية وتشجيعها، ويكون من ضمن اختصاصات هذه الوحدة: معاونة القيادات الأكاديمية في توظيف تقنيات التحول الرقمي في الأداء الإداري، وتقديم الدعم الفني اللازم، والإشراف المستمر على التقنيات الرقمية وتحديثها وصيانتها، ونشر الوعي والثقافة الرقمية وكذلك مبادئ وضوابط وأخلاقيات استخدام التقنيات الرقمية في مجتمع جامعة الفيوم.

**ج/أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات**

**المتابعة التالية:**

١. استخدام نظام رقمي دقيق لمتابعة مختلف الأعمال بشكل دوري.
٢. تطبيق نظام رقابة رقمي متطور.
٣. تطبيق نظام تدقيق مالي رقمي متطور.
٤. توظيف التكنولوجيا الإدارية المطورة لمواجهة الأزمات الطارئة.
٥. توجيه جميع المرعوسين سواء فردياً أو جماعياً.
٦. تذليل العقبات التي تعترض العمل وإيجاد الحلول المناسبة .
٧. تحقيق المساءلة والمحاسبية النزاهة والشفافية، والوضوح في تحديد الأدوار، واتخاذ القرارات.

**وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:**

١. الاطلاع على تسجيلات الفيديو المأخوذة عبر كاميرات المراقبة بشكل مستمر لمتابعة سير العمل.
٢. ملاحظة المرافق والبنية التحتية في الكلية/ المعهد عبر أنظمة إلكترونية.
٣. توثيق كافة التقارير والبيانات إلكترونياً لتسهيل الرجوع إليها وتبادلها، ورفعها للسلطة الأعلى في الهيكل التنظيمي.
٤. تحديث المعلومات والبيانات وفقاً لنتائج عمليات المتابعة.
٥. توجيه المرءوسين (أكاديميين وإداريين) للاطلاع على مصادر المعلومات العالمية (الدورات، الندوات، المؤتمرات).

**د/أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات الاتصال التالية:**

١. تحقيق التواصل القوي و تيسر تبادل المعلومات والبيانات بسهولة من خلال قنوات الاتصال الإداري التكنولوجية، بين مختلف الإدارات وعلى جميع المستويات التنظيمية داخل الكلية/ المعهد، وبينها وبين جميع الجهات المعنية خارجها.
٢. إتاحة البيانات والمعلومات اللازمة عن أنشطة المستوى الإداري الذي تشغله القيادة الأكاديمية.

**وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:**

١. تقوية منظومة الاتصالات داخل الكلية/ المعهد.
٢. تسهيل إمكانية الوصول إلى الموارد الرقمية والدخول إليها في أي وقت ومن أي مكان.
٣. التمتع بالشفافية في نشر وتبادل المعلومات.
٤. استخدام نظم معلومات إدارية متطورة تتيح نشر وتبادل المعلومات ومعالجتها وتحديثها.
٥. تشجيع المرءوسين على استخدام تقنيات الاتصال المتنوعة والمطورة.
٦. إبدال جميع الخدمات الجامعية التقليدية بالخدمات الرقمية، ويمكن أن يتم هذا الإبدال تدريجياً بهدف توظيف التكنولوجيا وتطبيقاتها بالفعل في الواقع.

## هـ/ أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في أداء عمليات اتخاذ القرار التالية:

1. الاعتماد على البيانات والمعلومات المستمدة من قواعد البيانات، وعلى التقارير المقدمة من خلال نظم المعلومات الإدارية المتاحة لاتخاذ القرارات.
2. توظيف تقنيات التحول الرقمي لتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات لتضم مشاركين من جامعات ومؤسسات أخرى، قد لا يتاح لهم الحضور رغم أهمية آرائهم.
3. إيصال القرارات الإدارية لكل من يعنيه نص القرار.

## وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:

1. تمكن القيادات الأكاديمية من القراءة الصحيحة والموضوعية للبيانات وحسن توظيفها عند اتخاذ القرارات.
2. التمسك بتوظيف معطيات التحول الرقمي في اتخاذ جميع القرارات الإدارية وتنفيذها في الوقت اللازم رغم مقاومة البعض.
3. توقع العقبات التي يمكن أن تحدث نتيجة اتخاذ القرارات ومحاولة تذليلها.

## و/ أن توظف القيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم تقنيات التحول الرقمي في تنفيذ عمليات تقويم الأداء التالية:

1. تقويم إنجاز الأعمال وجودتها (الكشف عن نقاط القوة في العمل الإداري لتعزيزها ونقاط الضعف لعلاجها).
2. تزويد أعضاء هيئة التدريس والإداريين بالتغذية الراجعة ونتائج التقويم المستمر لأدائهم.
3. التعامل الجيد مع المرعوسين ذوي الأداء المتدني والمثبطين لزملائهم والذين يسعون لنشر الأفكار السلبية وعرقلة التطوير، وعلاج ذلك .
4. وضع نظام للحوافز والمكافآت، وآليات واضحة للمساءلة والمحاسبية.

## وهذا يتطلب اتباع سياسات وإجراءات العمل التالية:

1. تقديم الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع المرعوسين على المشاركة في تطوير الممارسات الإدارية باستخدام التقنيات الرقمية، وتبني فكر وثقافة التغيير.
2. تشجيع المرعوسين على استخدام التقنيات الرقمية من خلال جعل الخطأ مجالاً للتعلم وليس للعقاب.



**ثالثاً: فيما يتعلق بالبنية التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي للجامعات،**

يجب توفير البنية التكنولوجية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات التحول الرقمي في كافة جوانب الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم، والمتمثلة في:

١. نظم اتصال شبكية مميكنة (سلكية ولاسلكية) تعمل بكفاءة عالية بين جميع أقسام وإدارات الكلية/ المعهد، وبينها وبين جميع الجهات المعنية خارجها.

٢. نظم معلومات إدارية متطورة في الجامعة وكلياتها ومعاهدها تغطي كافة مجالات العمل، وتوفر المعلومات اللازمة للقيادات الأكاديمية في الوقت المناسب، وبالذقة اللازمة.

٣. برمجيات متطورة لحماية خصوصية بيانات الكلية ومنع القرصنة الإلكترونية.

٤. بوابات رقمية وأجهزة إنذار وأنظمة تحكم وعدد كاف من كاميرات وأجهزة المراقبة للمبنى، لتطبيق سياسات الحماية الذكية وسلامة المبنى الجامعي والتأكد من السير الأمن للأعمال.

٥. قاعات تدريبية مجهزة بكل كلية/ معهد تلبي احتياجات تدريب منسوبي الكلية، ومنهم القيادات الأكاديمية على استخدام تقنيات التحول الرقمي في الأداء الإداري.

٦. منصة إلكترونية واحدة تجمع الطلاب والأساتذة والقيادات الأكاديمية والإدارية داخل المجتمع الجامعي.

**ويمكن تحقيق ذلك من خلال:**

١. وضع وتطبيق إستراتيجية موحدة على مستوى الجامعات المصرية لتطوير البنية التكنولوجية (التحتية والفوقية) الخاصة بالاتصالات وتقنية المعلومات للارتقاء بمستوى الأداء الإداري مع الحفاظ على الأمن المعلوماتي.

٢. الابتكار في التقنيات المتطورة، واستخدام منظومة مبتكرة متكاملة بدلاً من حلول وخدمات عدة منفصلة.

٣. سد الفجوة بين التقنيات الحديثة والتقليدية المستخدمة من خلال التركيز على توفير واستخدام البنية الفوقية لتكنولوجيا المعلومات، مثل: نظم المعلومات الإدارية، نظم الرقابة الذاتية والاستشعار عن بعد، وغيرها من التقنيات المتقدمة للتحول الرقمي للجامعات.

٤. توفير الموارد لكل من الطلاب والهيئة التدريسية وكافة العاملين بالجامعة مثل (أجهزة الحاسوب الشخصية، والإنترنت، والمقررات الإلكترونية، وقواعد البيانات الإلكترونية).

٥. رصد الميزانيات اللازمة لتوفير نظام فعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويمكن أن يتم ذلك من خلال البحث عن مصادر تمويل بديلة وإضافة حكومية وغير حكومية، مثال ذلك:

- وضع لائحة مالية مستقلة للتقنيات الرقمية في الجامعة.
- تخصيص بنود إنفاق من الصناديق الخاصة بالجامعة ومن عوائد استثمار الجامعة في المشاريع الريادية المتميزة، وعوائد تسويق خدماتها التعليمية والبحثية والاستشارية والتدريبية، وغيرها من الأساليب التي تنتهجها جامعة الفيوم لتنمية مواردها المالية الذاتية.
- الاستفادة من المنح والإعانات والهيئات الداخلية والخارجية.
- تخصيص بند ثابت من الرسوم الدراسية لبعض البرامج، كبرامج الدراسات العليا، والرسوم التي يدفعها أعضاء هيئة التدريس المعارون بالخارج.
- الاستفادة من المشاركة المجتمعية ممثلة في مساهمات رجال الأعمال والمستثمرين ومؤسسات المجتمع المدني، وشركات الاتصالات، في توفير بعض تقنيات التحول الرقمي اللازمة لتطوير الأداء الإداري ومختلف جوانب العمل داخل جامعة الفيوم.

٦. إجراء عمليات صيانة دورية للتقنيات التكنولوجية المتاحة، تجنبًا لحدوث تقادم سريع للتجهيزات التكنولوجية المتاحة بالفعل.

٧. وضع خطط لإدارة الأزمات ومخاطر التشغيل وأمن المعلومات ومخاطر المعالجة، ومن ثم استعادة القدرة على العمل بعد أي أزمة.

### رابعاً: التشريعات والنصوص القانونية اللازمة

في ظل المشكلات المتوارثة التي تعاني منها الأنظمة الإدارية في كثير من المؤسسات الحكومية ومنها الجامعات، فإن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم باستخدام تقنيات التحول الرقمي قد لا يتأتى بالشكل المرجو منه دون القيام بما يلي:

١. مراعاة المرونة الإدارية الميسرة لاستخدام تقنيات التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية، بل ولجميع العاملين بجامعة الفيوم، واستصدار قوانين جديدة، وتنقية التشريعات من الروتين والبيروقراطية المعطلة لجهود التطوير .
  ٢. ألا يكون التغيير مسئولية قيادة بعينها، بل مسئولية جميع العاملين بالجامعة قادة ومرعوسين .
  ٣. دعم ومساندة الإدارة العليا على مستوى وزارة التعليم العالي لمتطلبات التحول الرقمي في جامعة الفيوم .
  ٤. وضع القوانين الملزمة لتأمين البرمجيات التقنية وقواعد البيانات الإلكترونية .
  ٥. إعلان التشريعات القانونية المتعلقة بالمحاسبية في استخدام تقنيات التحول الرقمي .
  ٧. وجود ميثاق أخلاقي لاستخدام تقنيات التحول الرقمي في الإدارة والتعليم والبحث العلمي بالجامعة، للحد من الآثار السلبية لها .
- ينضح مما تقدم أن تطوير الأداء الإداري للقيادات الأكاديمية بجامعة الفيوم على ضوء متطلبات التحول الرقمي للجامعات، يتطلب تنمية المعارف والمهارات التقنية للقيادات الأكاديمية والفرق المعاونة لهم، وتهيئة بيئة وثقافة تنظيمية وتشريعية داعمة للتغيير والتطوير، وهيكلة تنظيمي مرنة يضم أفراد يشجعون ويشاركون في التطوير، وتبنى التشريعات والقوانين واللوائح التنفيذية والتنظيمية الميسرة، وكذلك توفير الجاهزية التكنولوجية اللازمة، وأن يكون هناك موازنة بين التقنية وأدواتها من ناحية وبين إستراتيجيات الجامعة وأهدافها من ناحية أخرى.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية :-

أبو عاشور، خليفة مصطفى الحسن؛ النمري، ديانا جميل (٢٠١٣). مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإداريين. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي، جامعة اليرموك*، ٩(٢)، ١٩٩-٢٢٠.

أحمد، حسين مصيلحي سيد؛ عبد الفتاح، عهد محمد بكر (٢٠٢٠، أكتوبر ١٠-١١). أثر التحول الرقمي على إعادة الهيكلة. مؤتمر التحول الرقمي، كلية التربية، جامعة الإسكندرية.

أحمد، محمد فتحى عبدالرحمن (٢٠٢٠، سبتمبر). إستراتيجية 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*، ٦(١٤)، ٤٠٣-٦٢٨.

البدوي، محمد جابر أحمد. (٢٠٢١). تطوير الممارسات الإدارية للقيادات الأكاديمية وفق منهجية ستة سيجما من وجهة نظر رؤساء الأقسام: دراسة تطبيقية بالكليات المعتمدة بجامعة الإسكندرية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٨٢(١)، ٦٢٥-٧٢٠.

البلوي، مرزوقة حمود (٢٠٢٠). واقع الإدارة الإلكترونية للإداريين الأكاديميين بجامعة تبوك. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، المركز القومي للبحوث، غزة*، ٤(١)، ٧٥-٩٠.

الخلواني، مروة محمود إبراهيم (٢٠٢١، يوليو). تفعيل الرقمنة الذكية بالجامعات المصرية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٣(٨٧)، ١٤٠٩-١٤٩٩.

الدهشان، حمد (٢٠٢٠، نوفمبر). سيناريوهات "جوديت" الهيكلية للتنبؤ بمستقبل منظومة التعليم العالي في مصر في ضوء تحديات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة استشرافية. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ٧٩(١)، ٩٩-٩١.

- السلمي، علي (٢٠٠٢). إدارة التميز : نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة . القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشخبي، علي السيد (٢٠١١). معجم مصطلحات الحكامة التربوية: الحكم الرشيد. الرباط(المغرب): المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
- العزام ، نورة حمد عبدالله (٢٠٢١). دور الذكاء الاصطناعي في رفع كفاءة النظم الإدارية لإدارة الموارد البشرية بجامعة تبوك .المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٨٤(٨٤)، ٤٦٧-٤٩٩.
- المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة العامة للشئون الفنية للمجالس(٢٠٢٢، فبراير ١). تفعيل التدريب على شهادة أساسيات التحول الرقمي FDTC بالجامعات المصرية بدءاً من ٢٠٢٢/٢/١ .
- القحطاني، نجوى بنت على بن محمد أبو عوة. (٢٠١٨). مقومات الإبداع الإداري لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد . مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس، ٢(١٩)، ١٩٥-٢٣٨.
- المرادني، أحمد رمضان توفيق(٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية ودورها في تحسين الأداء الإداري بكلية التربية الرياضية للبنين جامعة حلوان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، كلية التربية الرياضية للبنين، جامعة حلوان، (٨٩)، ١-٤١.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠٢٠). المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: إنجليزي، فرنسي، عربي. سلسلة المعاجم الموحدة (٤٦). الرباط: مكتب تنسيق التعريب.
- أهم، هبة الله أحمد(٢٠١٩). تصور مقترح للتمكين الإداري للقيادات الأكاديمية بكليات جامعة الفيوم في ضوء مدخل إدارة التغيير (رسالة دكتوراه). كلية التربية، جامعة الفيوم.
- أمين، مصطفى أحمد(٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة . مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٥(١٩)، ١١-١١٦.
- جامعة الفيوم(٢٠١٦).الخطة الإستراتيجية لجامعة الفيوم(٢٠١٦-٢٠٢١):رؤية مستقبلية.

جامعة الفيوم (٢٠٢٠). مركز معلومات جامعة الفيوم. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/newAdDetails.aspx?adsId>

جامعة الفيوم (٢٠٢١). مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/nicttp/>

جامعة الفيوم (٢٠٢١). مشروع البوابة الإلكترونية. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/port/note/>

جامعة الفيوم (٢٠٢١). المركز الدولي المعتمد لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/nFLDC/home.aspx>

جامعة الفيوم (٢٠٢١). مشروع تطوير البنية الأساسية لشبكة معلومات جامعة الفيوم. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/inf>

جامعة الفيوم (٢٠٢١). مشروع نظم المعلومات الإدارية. تم الاسترجاع من <https://www.fayoum.edu.eg/nmis/>

جامعة الفيوم، الصفحة الرسمية لرئيس جامعة الفيوم (٢٠٢١، ديسمبر ٦). توقيع عقد تحصيل المصروفات الدراسية والمقررات الإلكترونية مع شركة الأهلي ممكن لخدمات الدفع الإلكتروني. تم الاسترجاع من <https://www.facebook.com/>

جامعة الفيوم، الصفحة الرسمية لرئيس جامعة الفيوم (٢٠٢١، نوفمبر ١٦). الفيوم تفعل نظام الشهادات المؤمنة لأول مرة. تم الاسترجاع من <https://www.facebook.com/>

جامعة الفيوم، المركز الدولي المعتمد لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس (٢٠٢١، ديسمبر ١٩). من فعاليات اليوم التدريبي الأول للدورة الإستثنائية السادسة للسادة الأساتذة المرشحين لمنصب عميد كلية أو معهد. تم الاسترجاع من <https://www.facebook.com/groups/598906130159499/>

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠١٥). الإستراتيجية القومية للعلوم والتكنولوجيا والابتكار ٢٠٣٠. تم الاسترجاع من <http://www.crci.sci.eg/wp->

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (٢٠٠٦). قانون تنظيم الجامعات رقم (٤٩) لسنة ١٩٧٢ ولائحته التنفيذية وفقاً لآخر التعديلات. ط٤ المعدلة. القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية.

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠١٦، فبراير).  
الإستراتيجية القومية لتطوير التعليم العالي EGY-NSHE (٢٠١٦-٢٠٣٠).  
شحاتة، حسن؛ النجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية. القاهرة:  
الدار المصرية اللبنانية.

شعبان، أماني عبد القادر محمد (٢٠٢١، أبريل). الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم  
العالي. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*، ١(٨٤)، ٢٣-١.

عبد الرازق، عزة. (٢٠١٠). *إدارة المعرفة في المؤسسة الجامعية: نموذج جديد*.  
المؤتمر العلمي الثاني عشر: حال المعرفة التربوية المعاصرة (مصر أنموذجاً)  
كلية التربية، جامعة طنطا بالتعاون مع مركز الدراسات المعرفية بالقاهرة، (١)،  
١٣٠ - ١٥٢.

علي، أسامة عبد السلام (٢٠١٣). *التحول الرقمي بالجامعات المصرية: دراسة تحليلية*.  
*مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس*، ٢(٣٧)، ٥٢٣-٥٧٣.

علي، شيماء علي عباس. (٢٠٢٠). *تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة  
تحديات الثورة الصناعية الرابعة*. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*  
١(٧٦)، ٤٩٩-٥٣٢.

عمر، أحمد مختار (٢٠٠٨). *معجم اللغة العربية المعاصر*، مج (١). القاهرة: عالم الكتب.  
فايد، عبدالستار محروس عبدالستار، و أمين، رشا عويس حسين. (٢٠١٩). *تطوير  
الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية في ضوء  
مدخل الذكاء التنظيمي*. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج*،  
ج٦٢، ١٨٥-٢٤١.

مجلس الوزراء (٢٠٢٠). *قرار رئيس مجلس الوزراء رقم (٣٤٢) لسنة ٢٠٢٠ بشأن  
تعديل بعض أحكام اللائحة التنفيذية لقانون تنظيم الجامعات*.  
محمد، ثابت حمدي ثابت. (٢٠٢٠، يوليو). *تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري للقيادات  
الأكاديمية بجامعة أسيوط في ضوء مدخل قيادة المحيط الأزرق*. *مجلة جامعة  
الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ٥(١٤)، ١٤٥-٢١١.

نجم، نجم عبود(٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات.  
الرياض: دار المريخ للنشر.

وزارة التعليم العالي (٢٠٠٦، سبتمبر). التخطيط الإستراتيجي للتعليم العالي: رؤية  
لمنظومة التعليم العالي في مصر حتى عام ٢٠٢١ من خلال المخطط العام  
لمنظومة التعليم العالي في مصر ٢٠٠٥ - ٢٠٢١ : مسودة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٢٠).مشروعات التحول الرقمي. تم الاسترجاع  
من [http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu\\_projects.aspx](http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg/Pages/dtu_projects.aspx)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢١، يناير ٢٧). قرار وزاري رقم(٢٩٣) لسنة  
٢٠٢١ بشأن إعادة تشكيل اللجان المختصة بترشيح رؤساء الجامعات وعمداء  
الكليات والمعاهد وتنظيم عملها وإجراءات وشروط ومعايير المفاضلة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية :-

- Abu Bakar, A.(2005،May). IT competencies in academic libraries:  
The Malaysian experience. *Library Review*, 54(4). 267-277.
- Brooks,C.,& McCormack, M. (2020،Jun).*Driving Digital Transformation in Higher Education*. Retrieved from  
<https://eric.ed.gov/?id=ED614338>.
- Chanias, S.; Myers, M. D., & Hess, T. (2019, March).  
Digital transformation strategy making in pre-digital  
organizations: The case of a financial services provider.  
*The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), 17-33.
- Clark, E.(2018,May21). *Digital transformation:What is it?*.  
Retrieved from  
<https://er.educause.edu/articles/2018/5/digital-transformation-what-is-it>.
- Commvault (2017, April). Digital Transformation: The Full  
Monty The Register, Moving your business to a holistic  
digital driven enterprise. Retrieved from  
[whitepapers.theregister.com/](http://whitepapers.theregister.com/).
- Curaj, A.; Deca, L., & Pricopie, R.(Ed). (2020). *European higher  
education area: Challenges for a new decade*. Switzerland:  
Springer.



- Eastwood,B,(2020, May25) 8 Essential Traits for Effective Leadership in Higher Education. Northeastern University: Graduate Programs. Retrieved from <https://www.northeastern.edu/graduate/>
- Grosseck, G.; Malita, I.,& Bunoiu,M.(2020,Nov 10). Higher Education Institutions Towards Digital Transformation: The WUT Case. In: Curaj, A.; Deca,L.,& Pricopie,R.(Eds.), *European Higher Education Area: Challenges for a New Decade* (pp. 565-581). Switzerland: Springer.
- Hagerer, I. (2019). Universities act differently: identification of organizational effectiveness criteria for faculties. *Tertiary Education and Management*,(25), 273-287.
- Harris, R.(2012, June 9).*Introduction to Decision Making* ( part 1) .Retrieved from: <http://greensprout.homelinux> .
- Hinchcliffe,D.(2018, January 5). *Digital Transformation in 2018: Sustainably Delivering on the Promise at Scale*.Retrieved from <https://dionhinchcliffe.com>.
- Kıyak, A., & Bozkurt, G. (2020). A general overview to digital leadership concept. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 84-95.
- Libert., B.; Beck,M. & Wind,Y.(2016, July 14). 7 Questions to Ask Before Your Next Digital Transformation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/07/7>.
- Limani,Y.; Hajrizi, E.; Stapleton, L.& Retkoceri, M.(2019). Digital Transformation Readiness Higher Education Institutions (HEI):The Case of Kosovo. International Federation of Automatic Control. Hosting by Elsevier Ltd. 52-57.
- MITRE.(2021). Systems Engineering Guide: Concept Development. Retrieved from <https://www.mitre.org>.
- Mwita,M.M.,& Joanthan,J.(2020). Digital Leadership for Digital Transformation. Centre for Information and Communication Technology. Sokoine University of Agriculture, Tanzania. Retrieved from <https://nomadit.co.uk/conference/dsa2020>.

- Nair, K. (2019). Overcoming today's digital talent gap in organizations worldwide. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 6(33),16-18.
- OECD& EUROPEAN UNION .(2019). Supporting Entrepreneurship and Innovation In Higher Education In Italy: Digital Transformation and Capabilities. Retrieved from <https://www.oecd-ilibrary.org>.
- Peñalvo, F. J.G. (2021). Transformación digital en las universidades: Implicaciones de la pandemia de la COVID-19. *Education in the Knowledge Society*, (22),1-6.
- Plesner, U.; Justesen, L., & Glerup, C. (2018). The transformation of work in digitized public sector organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 31(5), 1176-1190.
- Rachinger, M.; Rauter, R.; Müller, C.; Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018, August ). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30( 3)• 1143-1160.
- Rampelt, F.; Orr, D., & Knoth, A. (2019,May).*Bologna Digital 2020: White Paper on Digitalisation in the European Higher Education Area*. Hochschulforum Digitalisierung.
- Razinkina, E. M. (2020, December 9). *Digital transformation: Case of the polytechnic university*. ITM Web of Conferences 35 (2020): 02007. Retrieved from <https://doi.org/10.1051/itmconf/20203502007>.
- Savelyeva, N.; Nevraeva, N.; Kabanov, A.; Bystrai, E.; Raisvikh, Y., & Shtykova, T. (2020, December 8). The problem of digital transformation of russian universities. SHS Web of Conf,(87),1-6.
- Schoemaker,P.J.H.,& Russo,J.E.(2014, January). *decision-making*. Research Gate. DOI: 10.1057/9781137294678.0160
- Sebaaly,M.(2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility In Arab Universities. in: Badran, A.( Chief Editor). et al, *Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance* (167-177). Switzerland: Springer.

- Tedder,D.(2016,March 24). The Four Characteristics of Digital Transformation that Deliver Spectacular Results. The Institute for Digital Transformation. Retrieved from <https://www.institutefordigitaltransformation.org>.
- Tiffany, E.; Kay, M., & Laplante, M.(2016). Digital Transformation in Higher Education: How Content Management Technologies and Practices are Evolving in the Era of Experience Management. *DIGITAL CLARITY GROUP*,1-35.
- Turban, E.; Wetherbe, J.C.& McLean, E.(2002). *Information Technology for Management: Transforming Business in the Digital Economy*. Hong Kong: John Wiley & Sons.
- Universiti Malaya.(2019). Laporan Tahunan Universiti Malaya. Retrieved from <https://www.um.edu.my/docs/annual>
- Universiti Malaya.(2021).Implementation of Project :Integrated Student Information System. PrInTIS Project. Retrieved from <https://printis.um.edu.my/index> .
- Valdés,K.N.; Alpera,S. Q., & Suárez, L. M. (2021). An institutional perspective for evaluating digital transformation in higher education: Insights from the chilean case. *Sustainability* , 13(17),1-27.

## ملحق (١)

### أسماء السادة محكمي الاستبانة " الأسماء مرتبة ترتيباً أبجدياً "

م	الأسم	الكلية
١	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة كلية التربية - جامعة حلوان
٢	أ.د/ حسن مختار حسين سليم	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة المتفرغ كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة
٣	أ.د/ حشمت عبد الحكم محمدين	أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة وعميد كلية التربية بنين جامعة الأزهر بالقاهرة
٤	أ.د/ رشيدة السيد الطاهر	أستاذ ورئيس قسم أصول التربية كلية التربية - جامعة حلوان
٥	أ.د/ عبد الباسط محمد دياب	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة سوهاج
٦	أ.د/ محمد أحمد محمد عوض	أستاذ التربية المقارنة المتفرغ - كلية التربية - جامعة سوهاج.
٧	أ.م.د/ أحمد محمد غانم	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة المساعد - كلية التربية - جامعة بني سويف.
٨	أ.م.د/ سميحة علي مخلوف	أستاذ الإدارة التعليمية وسياسات التعليم المساعد - كلية التربية - جامعة الفيوم.