تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية

إعـــــداد

د/محمود صلاح أحمد علي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة،

كلية التربية، جامعة الأزهر بالقاهرة.

تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية

محمود صلاح أحمد علي

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر بالقاهرة.

البريد الإلكتروني: m01014499525@gmail.com

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، ولتحقيق ذلك استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت المقابلات الشخصية غير المقننة للكشف عن واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر فيما يخص البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي، كما استخدمت الاستبانة للكشف عن متطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وتكونت عينة الدراسة من (٤٨) فرداً من القيادات الأكاديمية بجامعة الأزهر بالقاهرة و(١٥٦) من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر بالقاهرة، وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج (SPSS) الاحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) من حيث درجة أهمية "متطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية" في المجموع الكلي لمحاور الاستبانة وفقاً لمتغير الوظيفة، وذلك في المتطلبات المتعلقة ب (الحليف المحتمل – الأداء المؤسسي لجامعة الأزهر – التكامل الرقمي)، وقدمت الدراسة تصوراً مقترحا لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، متضمنا رسم تخطيطي للعلاقة بين جامعة الأزهر والحلفاء المحتملين، كما يتضمن وصف العناصر الأساسية للقدرات الرقمية المرغوب تحقيقها بجامعة الأزهر، وتم إجراء استطلاع لرأي بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة في مجال الشراكة البحثية أو التحالفات الاستراتيجية بالجامعات المصرية حول التصور المقترح .

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح، القدرات الرقمية، جامعة الأزهر، التحالفات الاستراتيجية.

A proposal for improving Al-Azhar University digital capabilities according to the Strategic Alliances

Mahmoud Salah Ahmed Ali

Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University in Cairo.

E-mail: m01014499525@gmail.com

Summary

The study aimed at suggesting a proposal for improving Al-Azhar University digital capabilities according to the strategic alliances. For this purpose, the study adopted the descriptive approach, utilizing the unstructured personal interviews for identifying the current digital capabilities of Al-Azhar University with regard to digital infrastructure, digital skills, digital knowledge and digital communication. In addition to that, the study utilized the questionnaire so as to define the requirements for improving digital capabilities at Al-Azhar University according to the Strategic Alliances. The study sample included (48) academic leaders and (156) faculty members at Al-Azhar University in Cairo. The data were analyzed using the SPSS program. The results indicated that there weren't statistically significant differences at (0.05) level in terms of the degree of importance of "the requirements for improving digital capabilities at Al-Azhar University according to the strategic alliances" in the total number of the questionnaire axes according to the job variable, regarding the requirements related to (potential ally - institutional performance of Al-Azhar University - digital integration). The study presented a proposal for improving the digital capabilities of Al-Azhar University according to the strategic alliances, including a diagram for the relationship between Al-Azhar University and the potential allies, besides a description of the basic desired elements of digital capabilities at Al-Azhar University. Finally, the opinions of some experts among the faculty members who have experience in the field of research partnership or strategic alliances at the Egyptian universities were surveyed for investigating the proposal.

***Keywords**:* a proposal, digital capabilities, Al-Azhar University, strategic alliances.

تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية

مقدمة:

تعمل الجامعات على إعداد الأجيال وتعزيز التنمية الاقتصادية والمجتمعية من خلال السعي إلى توليد المعرفة والحفاظ عليها ونقلها للأجيال المتلاحقة والمجتمع، مما يسهم في تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، ويشهد القطاع الجامعي العديد من التغيرات؛ وترجع تلك التغيراتة إلى التطور الكبير في تقنيات المعلومات والاتصالات، وأصبح هذا التطور واقعًا ينبغي على الجامعات التكيف معه بدلًا من رفضه ومقاومته؛ وللتمكن من التكيف مع هذا الواقع بنجاح يجب على الجامعات العمل على تطوير وتنمية ما لديها من إمكانات وقدرات رقمية استجابة للظروف الجديدة على نحو سريع ومناسب.

وأصبحت المؤسسات الجامعية في جميع أنحاء العالم تعمل على استخدم التقنيات الرقمية بشكل تدريجي، مما أحدث ثورة في كل جانب من جوانب التعليم العالي، وغيرت التكنولوجيا الرقمية تصميم أداء النظام الأكاديمي وحوكمته بمساعدة البيانات الرقمية وتخذينها واسترجاعها ومعالجتها ونقلها، وقد ظهرت هذه التكنولوجيا كأداة اقتصادية موفرة للوقت في تحقيق المطالب التعليمية المتزايدة، وأصبح لزاماً على المؤسسات الجامعية اعتماد أبسط الطرق الممكنة لدمج التكنولوجيا الرقمية في أنظمتها التعليمية لإعادة تشكيل المؤسسات الأكاديمية لتلبية الاحتياجات المتزايدة(Farooqui, 2020, 129) .

وتمثل عملية الرقمنة للجامعات نقلة علمية في أساليب اكتساب المعرفة والأساليب المناسبة لإدارتها، وفي انتاج المعلومات التفاعلية وطرق استقبالها، وأداة فاعلة في إحداث التغيير في النمطية التعليمية وكفاءة الخريج، كما أنها تتيح الاستفادة من تقنيات المعلومات والاتصالات والتي تجعلها قادرة على المنافسة، وتجعلها تتجه نحو العالمية دون ان تقيدها الظروف الزمنية أو الجغرافية أو التنظيمية، ومن ثم تتاح من خلالها الكثير من الممارسات والأنشطة والمهام الرقمية(بدير، ٢٠٢٠، ٣٠٢)، وقد أصبح تطوير القدرات الرقمية أمرًا بالغ الأهمية في الجامعات المعاصرة نظرًا لدورها في تمكين الجامعات من التعامل مع سياقات التعليم العالي والتي تتسم بقدر متزايد من الطلب والتنوع والتعقيد؛ ويمكن للجامعات توظيف الرقمنة من أجل توليد القيمة التعليمية المضافة، خاصة وأن استخدام الرقمنة مصحوب بإيجاد ثقافة تنظيمية جديدة (Ricardo-Barreto & et al., 2020, 397).

ويتيح امتلاك القدرات الرقمية للجامعة الارتقاء بمستوى جودة العملية التعليمية لديها؛ فامتلاك هذه القدرات يساهم في إحداث التغييرات العميقة في طبيعة العمليات التدريسية بالجامعة ويشجع على تبني مناهج متنوعة للعمل، وتعزيز المرونة في المهام الإدارية وفي كيفية تنظيم أنشطة الجامعة؛ وقد ساعدت القدرات الرقمية العديد من الجامعات على التعديل في أساليب التدريس المتبناة والارتقاء بمستوى جودة التدريس والوصول إلى قطاعات جديدة من الطلاب المهتمين بالتعلم عبر الإنترنت؛ كما أن القدرات الرقمية قد أتاحت إمكانية تطوير الابتكارات المؤثرة على مهارات الطلاب وأساليب التعلم لديهم (Ben Youssef & et al., 2022, 13).

وتساعد التحالفات الاستراتيجية الجامعات في مسايرة التغيرات والتحولات والاستفادة منها؛ وذلك من خلال تطوير القيم التشاركية والابتكارية في المساقات التعليمية، على نحو لا يمكن

تحقيقه إذا عملت كل جامعة على نحو مستقل ومنفرد؛ وتعد فكرة التحالفات الاستراتيجية في حد ذاتها وثيقة الصلة وملائمة للمجالات التعليمية بوجه عام، وذلك لأنها تساهم في تعزيز قدرة الطلاب على النجاح وتزويدهم بالفرص وضمان استعداد وجاهزية الطلاب لمتطلبات القرن الحادي والعشرين (Suherlan, 2017, 163-164)

ويبرز دور التحالف الاستراتيجي بمؤسسات التعليم الجامعي فيما يعرف بعملية نقل المعرفة؛ وتكمن أهمية هذا الدور في أنه يمكّن الجامعات من الاستجابة على نحو أكثر سرعة للتغيرات في البيئة المحيطة في قطاع التعليم الجامعي؛ وفي ظل هذا الجانب من التحالف يتم تناقل الممارسات المثلى بين الجامعات، ويكون ذلك في صورة استنساخ أو تكرار للروتينيات التنظيمية؛ وتلعب القيادة وعمليات الاتصال دورًا بالغ الأهمية في نجاح عمليات نقل المعرفة (Mendoza & et al., 2014, 98).

كما يظهر عمل التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي فيما يتعلق بالتخصصات الأكاديمية المحددة؛ فمن الملاحظ انتشار العديد من صور التحالفات الاستراتيجية مثل التحالفات الاستراتيجية العالمية للتعليم الطبي، والتحالفات الاستراتيجية العالمية للتعليم القانوني والقضائي، والتحالفات الاستراتيجية العالمية للتعليم القيادي، والتحالفات الاستراتيجية العالمية لتعليم الإدارة، والتحالفات الاستراتيجية العالمية لتعليم التمريض، والتحالفات الاستراتيجية العالمية لتعليم الصيدلة، وغير ذلك من التحالفات الاستراتيجية الخاصة بمجالات أكاديمية أخرى (Barman, 2015, 168).

ويتضح مما سبق إدراك المؤسسات الجامعية بالمنافع التي قد تعود عليها من جراء الاعتماد على التحالفات الاستراتيجية في إطار سعيها نحو التجديد في أدائها وخدماتها واكتساب الميزات التنافسية، كما يتضح أهمية التحالفات الاستراتيجية في مسايرة التغيرات والتحولات، واعتمادها بدرجة كبيرة على ضمان التبادلية في علاقات التحالف؛ فعندما تكون العلاقة بين أطراف التحالف تبادلية في إدارة الموارد المعرفية والرقمية؛ يكون جميع أطراف التحالف أكثر استعدادًا لتقديم المساهمات بالمعرفة والمعلومات والإمكانات الرقمية.

مشكلة الدراسة:

يكمن نجاح جامعة الأزهر كمؤسسة تعليمية ودينية واجتماعية وتربوية في قدرتها على الاستفادة من الأساليب المختلفة للتطور، وبما يحقق التوازن بين ما تفعله وما يسود في المجتمع من الاتجاهات والتطورات الحديثة، وبالرغم من الجهود المبذولة بجامعة الأزهر في التحول الرقمي إلا أن هناك ضعف في القدرات الرقمية لجامعة الازهر؛ ممثلاً في ضعف البنية التحتية الرقمية لجامعة الأزهر وضعف المهارات والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي لمنسوبي الجامعة، بما لا يتماشى مع رغبة الجامعة في التحول الرقمي، بالإضافة إلى ضعف تبادل الخبرات الجامعية في

مجال توليد المعرفة الرقمية وما تتطلبه من نشر وتسجيل وتوظيف، وقلة تدريب العاملين على اكتساب المهارات الرقمية واتقانها(*).

وتوصلت دراسة(محمد، ٢٠١٧، ١٥٨-١٦٥) إلى ضعف تنظيم وعمل شبكة المعلومات بالجامعة، وقلة عقد الدورات التدريبية المتقدمة لأعضاء هيئة التدريس والطلبة، وضعف دعم التواصل بالشركات والمؤسسات العالمية المتخصصة في تقنية المعلومات، وقلة استخدام التقنية الحديثة، وزيادة العبء الإداري المرتبط بكثرة وزيادة المعلومات التي يتم تدوينها من خلال الأساليب التقليدية في العمل الإداري، ونقص في الكوادر البشرية المدربة على استخدام التكنولوجيا ببعض وحدات الجهاز الإداري، وضعف امكانيات تقنية شبكة المعلومات والاتصالات الحديثة التي تربط بين إدارة الجامعة بالقاهرة وبين فروع الجامعة في معظم الأقاليم.

وتوصلت أيضاً دراسة (رزق، ٢٠٢١، ١٦٧) إلى قلة الأجهزة اللازمة والحديثة لنظم المعلومات والاتصالات المرغوبة، والندرة الكبيرة للبيانات والمعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية، وضعف علاقة كليات الجامعة بمؤسسات الدولة المختلفة.

وتوصلت دراسة (محمد، ٢٠٢٢، ١٣٧) إلى ضعف توافر البرامج الحديثة والمتخصصة في الاتصال الإلكتروني بالإدارة الجامعية، وضعف توافر المنصات المتنوعة للأقسام الأكاديمية والوحدات التنظيمية المختلفة بالجامعة، وقلة تنظيم الاجتماعات المتعلقة بالعمل من خلال المنصات الرقمية.

ويتضح مما سبق أن التحالفات الاستراتيجية يمكن أن تكون مدخلاً ملائماً لجامعة الأزهر للتعامل مع المتغيرات المتلاحقة، وكذلك المساهمة في تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر، وضمان عمليات التطوير والتحسين المستمر لخدماتها التي تقدمها، وأدائها بوجه عام، وبناء عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

١- ما الأسس النظرية للقدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي ؟

٢- ما الأسس النظرية للتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي ؟

٣- ما آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر ومتطلبات تحسينها في ضوء التحالفات الاستراتيجية؟

٤- ما التصور المقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء الاطار النظري والدراسة الميدانية؟

أهداف الدراسة

* مقابلة شخصية غير مقننة مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري من كليات التربية بنين والعلوم والدعوة بالقاهرة للتعرف على واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر، وكانت هذه المقابلة مفتوحة وقد تمت هذه المقابلة خلال الفترة من ٩-١٠-٢٠٢٢م إلى ٢٥-١٠-٢٠٢٢م.

تهدف الدراسة إلى "تقديم تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية"، وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية :

- تعرف الأسس النظرية للقدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- تعرف الأسس النظرية للتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي.
- الوقوف على آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر ومتطلبات تحسينها في ضوء التحالفات الاستراتيجية.
- بناء تصور مقترح يمكن من خلاله تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء الإطار النظري والدراسة الميدانية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله وهو القدرات الرقمية بجامعة الأزهر؛ بحيث يمكن أن يستند إليها القيادات ومسئولي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري بجامعة الأزهر في التعرف على العناصر الأساسية للقدرات الرقمية وطرق تدعيمها، بالإضافة إلى إفادة المعنيين بشئون التعليم الجامعي بالأزهر ومتخذي القرار بالأخذ بفكر التحالفات الاستراتيجية وتوظيفها في توجيه أنشطة التطوير بالجامعة، كما تكتسب الدراسة أهميتها من أهمية نوع التعليم الذي تتناوله، فهو تعليم ديني أو يمكن أن نطلق عليه تعليم نوعي، يواجه العديد من التحديات التي تتطلب منه أن يغير من منظومته لكي يواكب التطورات المعاصرة.

منهج الدراسة وأدواتها:

استخدمت الدراسة **المنهج الوصفي** Descriptive Method- باعتباره أكثر المناهج البحثية ملاءمة لطبيعة الدراسة والدراسات الانسانية والاجتماعية بشكل عام؛ كما يهتم هذا المنهج بوصف الظاهرة وتحديد العلاقات والظروف التي توجد بين عناصرها، وتحديد الممارسات الشائعة، وجمع البيانات وتبويبها وتفسيرها وتوجيه مستقبل الظاهرة (دشلي،٢٠١٦، ٧٣)

واستخدمت الدراسة الأدوات التالية:

- المقابلات الشخصية غير المقننة مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بجامعة الأزهر للكشف عن واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر، فيما يخص البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي، وتبادل الخبرات الجامعية فيها.
- الاستبانة للكشف عن آراء أفراد عينة الدراسة من(القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر) حول درجة الأهمية لمتطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية.
- تم إجراء تحكيم للتصور المقترح من خلال استطلاع لرأي بعض الخبراء من أعضاء هيئة التدريس ممن لديهم خبرة في مجال الشراكة البحثية أو التحالفات الاستراتيجية بالجامعات

المصرية حول التصور المقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية.

مصطلحات الدراسة:

القدرات الرقمية Digital Capabilities

تتعدد تعريفات القدرات الرقمية، ومن أهمها ما يلي:

- القدرات التي تساعد المؤسسة الجامعية على الاستمرار عن طريق التعلم والعمل والعيش في مجتمع رقمي (Elphick,2018,4).
- نشاط منهجي يهدف إلى ازدهار الأفراد والمؤسسات الجامعية في العالم الحديث وضمان أمن المعلومات الخاصة بهم (Balyk & et al., 2020,1100).
- الكفاءة التنظيمية والخبرة والموهبة لتشغيل التكنولوجيا الرقمية لتطوير منتجات أو خدمات جديدة "(Saputra & et al.,2022,328).

ويقصد بها اجرائياً بأنها: " البنية التحتية والمعرفة والمهارات والإمكانات الرقمية التي تمتلكها جامعة الأزهر والتي تمكنها من تحسين الخدمات التي تقدمها، وأدائها بوجه عام".

التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances

تتعدد تعريفات التحالفات الاستراتيجية، ومن أهمها ما يلي:

- نشاط تعاوني أو تشاركي يحدث على نحو متكامل بين الجامعات والتي تمتلك خبرات وموارد مختلفة، مع وجود تناغم بينها من حيث الالتزام وجداول الأعمال في سبيل تنفيذ الوظائف والواجبات المحددة في مجال التعليم العالي، وذلك بهدف توفير قدرات أفضل للخريجين (Suherlan, 2017, 163) ".
- شبكة من الاتفاقيات يتشارك فيها شريكان أو أكثر، وتأكيد الالتزام بتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع مواردهم والتنسيق بين أنشطتهم (Sampaio, 2015, 3)".
- ترتيب تعاوني بين الجامعات يستخدم الموارد وهياكل الحوكمة لمؤسستين مستقلتين قانونيًا، وينطوي على التبادل والتشارك والتطوير المشترك للمنتجات أو الخدمات (De Moortel & Crispeels, 2018, 147).

ويقصد بالتحالفات الاستراتيجية اجرائياً بأنها : " التنسيق والتعاون وتبادل الخبرات ونقل المعلومات وتوفير الاحتياجات على المستوى الاستراتيجي بين جامعة الأزهر والجامعات الأخرى من أجل التمكن من تحسين القدرات الرقمية بين أطراف التحالف "

حدود الدراسة

- تمثلت **الحدود الموضوعية** لهذه الدراسة في تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر من حيث (البنية التحتية الرقمية، المهارات الرقمية، المعرفة الرقمية، الاتصال الرقمي)، وذلك في ضوء التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات على المستوى(الإداري- البحثي- التعليمي) .
- تمثلت **الحدود البشرية** لهذه الدراسة في عينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والجهاز الاداري بجامعة الأزهر .
- تمثلت **الحدود المكانية** لهذه الدراسة في بعض كليات جامعة الأزهر بالقاهرة.
- تمثلت **الحدود الزمنية** في تطبيق الدراسة الميدانية خلال العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣م.

الدراسات السابقة:

يوجد العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، والتي ساهمت في تكوين الإطار النظري للدراسة الحالية، ومهدت لإعداد الدراسة الميدانية، ومنها دراسة **(Nawaz & Amin, 2016)** والتي هدفت إلى قياس مدى توافر الموارد الرقمية للنظام التعليمي والتعرف على كيفية تدريب الطلاب على الاستخدام المناسب للتكنولوجيا والتغلب على المشكلات ذات الصلة؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب في(٦) جامعات في(٣) مناطق بباكستان، وهي لاهور وفيصل أباد وراوالبيندي؛ واشتملت عينة الدراسة على(٣٠٠) طالبًا وطالبة؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات؛ وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من توافر الموارد الرقمية إلا أن غالبية أفراد عينة الدراسة يفتقرون إلى القدرة على الوصول إلى تلك الموارد، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية بين استخدام الموارد الرقمية والتعلم المستقل لدى الطلاب.

وهدفت دراسة**(Khin & Ho,2018.)** بعنوان "القدرة الرقمية والتكنولوجية وعلاقتها بالأداء التنظيمي" إلى دراسة العلاقة بين القدرات الرقمية والابتكار الرقمي، والعلاقة بين القدرات الرقمية وتحقيق ميزة تنافسية، والعلاقة بين القدرات الرقمية والأداء التنظيمي، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ايجابية طردية بين القدرات الرقمية والابتكار الرقمي، كما أن الابتكار الرقمي يلعب دور الوسيط بين القدرة الرقمية وكلا من تحقيق ميزة تنافسية وأداء تنظيمي أفضل .

وأجرت دراسة **(Mishra & Pandey, 2019)** تقييم لبرامج التدريب الخاصة بالقدرات الرقمية بين أفضل عشرين جامعة في الهند، والدراسة استكشافية تم إجراؤها لمعرفة عدد البرامج التدريبية أو ورش العمل التي أجريت في الجامعات في ضوء معايير قياس القدرات الرقمية المقدم من "لجنة نظم المعلومات المشتركة" ، وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة Vellore أجرت برامج تدريبية أكثر من الجامعات الأخرى، وأن هدف تحقيق القدرات الرقمية في معظم الجامعات لم يتحقق بالكامل، وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجامعات بإنشاء سلسلة من البرامج التدريبية وورش العمل للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والموظفين.

كما استعرضت دراسة **(Khan & et al., 2019)** دور القدرات الرقمية كعامل وسيط يتوسط العلاقة بين مشاركة المعرفة والابتكار في مؤسسات التعليم الجامعي؛ وتكون مجتمع

الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية العليا بالجامعات الباكستانية؛ واشتملت عينة الدراسة على(٢١٦) فردًا، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعرفة والابتكار، ووجود دور وسيط للقدرة الرقمية على العلاقة بين مشاركة المعرفة والابتكار، وأوصت الدراسة بضرورة سعي الجامعات الباكستانية إلى تطوير قدراتها الرقمية من خلال تبني الأدوات والأساليب الرقمية الجديدة.

وهدفت دراسة**(Balyk & et al., 2020)** والتي كانت بعنوان "نموذج للقدرات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بمؤسسات التعليم الجامعي في سياق الأنشطة التعليمية" إلى تحليل آراء الباحثين حول محو الأمية الرقمية، وقياس القدرات الرقمية للباحثين وأعضاء هيئة التدريس، واشتملت عينة الدراسة على(٩٦) عضوا؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاحصائي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات الشخصية والاستبانة من أجل تقييم المعلمين لقدراتهم الرقمية ذاتيا، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرات الرقمية لدى أفراد عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس تتكون من ثلاثة عناصر وهي المهارات والمعرفة والفهم، كما أن تنمية القدرات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بإحدى الجامعات الأوكرانية تعتمد بدرجة كبيرة على مدى ممارستهم للتقنيات الرقمية في عملهم اليومي؛ وأوصت الدراسة بضرورة تنظيم دورات تدريبية لتطوير القدرات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس، تشمل دورات عن التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الرقمية، وتصميم المناهج الرقمية.

وتوصلت دراسة**(Limniou & et al,.2021)** إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عال من القدرات الرقمية والتنظيم الذاتي يكونون أكثر قدرة على الحفاظ على التركيز والمشاركة أثناء الإغلاق والأزمات، كما أن الأفراد الذين تم تدريبهم على المهارات الرقمية أثبتوا قدرتهم على التنظيم الذاتي واستخدام التكنولوجيا أكثر من غيرهم الذين لم يتدربوا عليها.

وأجرى **(Mendoza & et al., 2014)** دراسة بعنوان: "التحالفات الاستراتيجية في التعليم العالي بالإكوادور- نقل المعرفة وآثاره على منحنى التعلم"، والتي هدفت إلى التعرف على أثر نقل المعرفة على منحنى التعلم في مؤسسات التعليم العالي المنضمة إلى التحالفات الاستراتيجية؛ واشتملت عينة الدراسة على أعضاء هيئة التدريس والقيادات بمؤسستين للتعليم العالي بالإكوادور، وهما مؤسسة UEES ومؤسسة Ecotec، واعتمدت الدراسة على الأسلوب النوعي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلات المفتوحة وفحص الوثائق؛ وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين نقل المعرفة ومنحنى التعلم لدى مؤسسات التعليم العالي المنضمة إلى تحالفات استراتيجية، ومع نضج علاقة التحالف الاستراتيجي تتحول عملية نقل المعرفة إلى عملية ثنائية الاتجاه، كما تعد عمليات التواصل الفعال من العوامل الرئيسة المؤثرة على نقل المعرفة، بالإضافة إلى الشبكات الاجتماعية بين الجامعات المنضمة إلى التحالف، والدافعية، والقدرة الاستيعابية، وأسلوب القيادة المتبنى لدى المديرين.

وهدفت دراسة **(Harrison & et al., 2016)** إلى مناقشة مظاهر زيادة عدم التساوي في الانتشار الجغرافي في قطاع التعليم العالي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد ذوي الأدوار الفاعلة في التحالفات الجامعية عبر المناطق، واشتملت عينة الدراسة على(٢١) فردًا؛ واعتمدت الدراسة على الأسلوب النوعي، وتم جمع البيانات عن طريق المقابلة وفحص الوثائق، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أهمها: أن التحالف الاستراتيجي للجامعات يساهم في

إضعاف فكرة المنطقة الجغرافية الثابتة للجامعة، كما توصلت إلى تحليل ناقد للتحالفات الجامعية عبر المناطق؛ وأوصت الدراسة بضرورة توخي الحذر من احتمال انتشار صور من عدم التساوي والانقسام في قطاع التعليم العالي نتيجة لبعض التحالفات الاستراتيجية الغير مدروسة.

وهدفت دراسة(**Ebel, 2022**) إلى التعرف على تصورات ممثلي الطلاب حول فاعلية مشاركتهم في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات، وذلك مع التركيز على أربعة أبعاد، وهي الفوائد الشخصية والمهنية والديمقراطية والتنظيمية؛ وتكون مجتمع الدراسة من جميع الطلاب الممثلين لجميع التحالفات الجامعية بقارة أوروبا؛ واشتملت عينة الدراسة على(٦٧) طالبًا يمثلون(٢٤) تحالفًا؛ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم جمع البيانات عن طريق الاستبانة؛ وتوصلت الدراسة إلى أن التصورات حول فاعلية مشاركة ممثلي الطلاب في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات جاءت بدرجة(مرتفعة)من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وذلك على جميع الأبعاد محل الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة سلبية بين درجة إيجابية التصورات حول فاعلية مشاركة ممثلي الطلاب في هياكل حوكمة تحالفات الجامعات من ناحية والتفاوت بين المتوقع والواقع حول حجم السلطة الممنوحة للطلاب في عمليات اتخاذ القرار من ناحية أخرى.

كما سلطت دراسة(**Claussen , 2022**)الضوء على عمليات اتخاذ القرار في اثنين من التحالفات الاستراتيجية بالتعليم العالي بأوروبا، وهما تحالف Circle U وتحالف FORTHEM، وذلك مع التركيز على كل من مرحلة البدء ومرحلة التعزيز في كلا التحالفين؛ واشتملت عينة الدراسة على عدد من رؤساء الجامعات وعمداء الكليات والمنسقين ومديري المشروعات المنضمين إلى كل من تحالف Circle U وتحالف FORTHEM، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم إنشاء التحالفين الاستراتيجيين محل الدراسة بناءً على علاقات متينة موجودة سلفًا بين الجامعات المتحالفة، كما توصلت إلى أن تحالف Circle U أكثر انتقائية من الناحية الاستراتيجية مقارنةً بتحالف FORTHEM في مرحلة البدء، كما يتم اتخاذ القرارات بالاعتماد على تحقيق الإجماع بين الشركاء في الحلف، وتتأثر عمليات اتخاذ القرار في التحالفين محل الدراسة بعدد من العوامل من أهمها الاعتماد على الآخرين، وتدبير الموارد، والثقة، والتوترات.

ويتضح مما سبق أن جميع الدراسات السابقة وإن عالجت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة القدرات الرقمية أو التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم العالي، إلا أن أيا منها لم يتناول تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، كما اختلفت الدراسة الحالية عن هذه الدراسات السابقة في العينة المقصودة والهدف ومكان الدراسة، كما اختلفت في سعيها لاقتراح تصوراً يمكن من خلاله تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة.

واتساقاً مع أهداف البحث، وطبقاً للمنهجية المتبعة، فتسير الدراسة على النحو الآتي:

أولاً: الإطار النظري

يتناول هذا الإطار؛ الأسس النظرية للقدرات الرقمية والتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي؛ وتحديد مدى اسهام التحالفات الاستراتيجية في تحسين القدرات الرقمية لأطراف التحالف نظرياً؛ ولذلك سوف يتم استعراض: أهمية القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي، والعناصر الأساسية للقدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي، كما يتم أيضاً تناول خصائص وأهداف وأنماط التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، ومظاهر اهتمام بعض الجامعات باستخدام التحالفات الاستراتيجية في مجال بناء وتحسين القدرات الرقمية، بالإضافة إلى العلاقة بين القدرات الرقمية والتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وذلك على النحو التالي:

المبحث الأول: القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي

تسمح القدرات الرقمية للأفراد بالتكيف والازدهار في بيئة تعليمية معاصرة والمساهمة في مجتمع عالمي متطور، وتساعد أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالمؤسسات الجامعية على التصميم والابتكار لمصادر التعلم والممارسات التربوية وتصميم الدورات والمناهج الدراسية وتقديمها، كما تعمل على توفير التعليم الجيد بطرق مرنة ومبتكرة، وتلبية توقعات واحتياجات مجموعة متنوعة من الطلاب، كما تعمل على تحسين قابلية التوظيف والمهارات العليا في الاقتصاد الرقمي، وجذب المزيد من الطلاب في السوق العالمي للتعليم وتحسين العمليات والأنظمة وبناء القدرات التنظيمية، وتعظيم قيمة الاستثمارات في تقنيات التعلم والمحتوى والخدمات(Burke & Evans , 2020, 3).

ويعتمد تطوير الجامعات للقدرات الرقمية على قدرة الجامعة على إدارة علاقاتها مع شركائها على نحو فعال وأيضًا قدرتها على تطوير واستخدام تلك العلاقات في سبيل الحصول على الموارد المهمة لتحقيق الابتكار؛ ومن خلال إدارة العلاقات يمكن توفير الفرص للأفراد لاستيعاب المعرفة حول التكنولوجيات الجديدة وذلك من أجل تحقيق التمايز والابتكار؛ كما أن الإدارة الفعالة للعلاقات الخارجية تساعد الجامعة على تعزيز التطوير الرقمي لديها؛ ولذلك يعد تمكن الجامعة في إدارة شبكة علاقاتها عامل حاسم في تعزيز وتنمية القدرات الرقمية لديها(Campos & et al., 2020, 405)، وللحديث عن القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي يتم استعراض ما يلي:

أ- أهمية القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي

تعد القدرات الرقمية من المقومات المهمة للارتقاء بمستوى جودة وكفاءة العملية التعليمية بالجامعات؛ لذلك فإن تطوير القدرات الرقمية يمثل ركيزة أساسية من ركائز تطوير الممارسات التعليمية بالجامعات لجعلها مواكبة للمتطلبات الحديثة لتحسين مخرجات التعلم لدى طلاب التعليم الجامعي، وسوف يتم استعراض وتناول أهمية القدرات الرقمية فيما يلي:

١- تسهم القدرات الرقمية لمؤسسات التعليم الجامعي بدور كبير في تقدم أي خطة تعليمية وإدارية بالجامعات وتقديم الخدمات بصورة أسهل للجميع، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للأدوات والتقنيات الرقمية في عمليات التدريس والتعلم والتقييم وأنشطة البحث والارشاد، فقد أحدثت التكنولوجيا الرقمية فرقاً كبيراً في العمليات المختلفة المرتبطة بالتعليم، وأصبح نشر المعرفة الرقمية وتحسين قدرات الأفراد على تكوين واستخدام الموارد الرقمية أمر ضروري وفعال، وأصبح هناك تحول نموذجي في نظم التعليم بالجامعات في

معظم أنحاء العالم، حيث أصبحت تتحول من الطرق التقليدية للتعلم إلى الأساليب الحديثة، كما تزايد الطلب على عضو هيئة التدريس الماهر الذي يمكنه توجيه الطلاب إلى حياة ناجحة في مجتمع قائم على المعرفة والتكنولوجيا الرقمية بشكل كبير (Farooqui, 2020, 128)

٢- إن امتلاك القدرات الرقمية والاستفادة منها على أكمل وجه له دور حيوي وفعال في تحقيق الابتكار، وتطوير منتجات أو خدمات أو حلول جديدة باستخدام التقنيات الرقمية، مما يؤدي إلى أداء تنظيمي أفضل للمؤسسة (Khin., & Ho, 2018, 189-190.).

٣- تساهم القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي في تحقيق التنمية الاقتصادية في أي دولة؛ فالقدرات الرقمية لدى الجامعات تساعدها على تكوين الروابط التكنولوجية وبناء علاقات تبادل المعرفة مع عدة أطراف مختلفة ومتنوعة، مثل المؤسسات البحثية وغيرها من المؤسسات التي تلعب دورًا في بناء الاقتصاد الوطني (Kruss & et al., 2015, 23).

٤- تسهم القدرات الرقمية في بناء وتطوير قدرة وميزة تنافسية تتسم بالقوة للمؤسسة؛ من خلال تطوير العمليات الجديدة، وتشغيل المنشآت المتاحة على نحو يتسم بالكفاءة، والوصول للمنتجات الجديدة (Atiyah, 2021, 2) .

ويتضح مما سبق أن عملية تطوير القدرات الرقمية أصبحت ذات أهمية كبيرة لمؤسسات التعليم الجامعي والتي تسعى بشتى الطرق إلى تحقيقها، فالقدرات الرقمية تمثل قوة دافعة نحو تحقيق الابتكار في أي سياق تنظيمي بما في ذلك مؤسسات التعليم الجامعي، كما تستهدف جهود تطوير القدرات الرقمية التحسين من جودة الخدمات التعليمية المقدمة للطلاب، وذلك من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس وإدارة الجامعة، كما يتضح أن تطوير القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي لا ينعكس بالإيجاب على مؤسسات التعليم الجامعي فحسب، ولكنه يلعب دورًا مهمًا في قيادة مسيرة التنمية والتطوير في أي مجتمع.

ب- عناصر القدرات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي

تشمل القدرات الرقمية مجموعة من العناصر والتي تتمثل في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي (Elphick ,2018 ,5)، ويمكن توضيحها كالتالي:

١- البنية التحتية الرقمية

تتمثل البنية التحتية الرقمية في توفر مجموعة من الأجهزة التقنية الحديثة(الحواسيب والكاميرات وأجهزة البث والنقل والشاشات التفاعلية وغيرها)، ووجود نظام مباشر لإدارة التعليم الالكتروني، بالإضافة إلى تطوير الموقع الالكتروني ودعمه بالتطبيقات اللازمة، وتوفر شبكة انترنت مجانية وعالية السرعة وواسعة النطاق بالجامعة، ووجود برامج للتعامل مع البيانات المتزايدة، وتوفر منظومة للأمن والسلامة في المباني مثل أنظمة الإنذار والمراقبة والحماية، وتوفير مختبرات ومعامل افتراضية تفاعلية، وفصول ذكية تحقق الكفاية، وتوفير أنظمة تدريب رقمية، وكوادر بشرية تتميز بالمهارات العالية التقنية، وتطوير اللوائح والقوانين والتشريعات بما يتناسب مع الحياة الرقمية، وتوفير نظام تقني يكون خاص بالأبحاث العلمية ويحتوي على مواقع بحثية عديدة، والدوريات العالمية المتنوعة (بدير، ٢٠٢٠، ٣٠١).

وقد أشارت دراسة.(Abitia & Correa, 2021, 5) إلى أن البنية التحتية الرقمية تتمثل في أجهزة الكمبيوتر، وفي المعامل والمختبرات، وتوصيل شبكة الانترنت، وتوافر الفصول الذكية والمجهزة، وتطبيق التكنولوجيا الرقمية على عمليات التدريس، والتعلم من خلال الموارد التعليمية المفتوحة والروبوتات التعليمية والدروس التفاعلية والمنصات ثلاثية الأبعاد والشبكات الاجتماعية التعليمية والمحاكاة الافتراضية والمجتمعات الافتراضية؛ مما يؤكد على الوصول إلى الجاهزية الرقمية، كما أن قدرة الجامعات على تحقيق هذه البنية التحتية مرتبط بشدة بالقيود السياقية في المجالات السياسية والاجتماعية والاقتصادية، كما يرتبط أيضا بمدى تقبل القيادة الأكاديمية لمثل هذا التغيير.

٢- المهارات الرقمية

يرتبط التعلم كنتيجة فردية للفرد وجهوده بالمهارات الرقمية التي يتقنها، لكن يجب أن يكون التعلم في ذات الوقت نتاج لسياق داعم، ويحدث هذا عندما يكون هذا الفرد في بيئة تتسم بأنها داعمة، ولديه الموارد اللازمة ويتعاون مع مجموعة من الأشخاص المناسبين، وتكون الجامعة مسؤولة عن توفير مثل هذا السياق، ويختلف مدى اتقان الفرد للمهارات باختلاف نشاطه المهني والعوامل الشخصية وغيرها، وتتكون المهارات الرقمية من مهارات وظيفية تتمثل في الاتقان لتقنيات المعلومات والاتصالات، ومهارات نقدية تتمثل في محو الأمية الاعلامية، ومهارات المشاركة والتي تتمثل في الاتصال والتعاون الرقمي، ومهارات التطوير الرقمي والتي تتمثل في التعلم، وتحقيق الذات والهوية الرقمية(Balyk & et al., 2020,1100).

وترى دراسة(كليمان، ٢٠١٧،٦) أن المهارات الرقمية تنقسم إلى مهارات تقنية؛ وتتمثل في اتقان التكنولوجيا الرقمية والقدرة على الوصول للبيانات والمعلومات، والقدرة على إيجاد وتقييم وتبادل البيانات والمعلومات الرقمية، والقدرة على القراءة النقدية في مجموعة من الوسائط الرقمية، ومهارات الملاحة الرقمية وهي تعد مجموعة أوسع من المهارات التي تتطلبها الحاجة من أجل السير في العالم الرقمي؛ وتشمل هذه المهارات ترتيب المعلومات من حيث الأولوية، وتقييم جودة وموثوقية هذه المعلومات، والقدرة على البرمجة، والقدرة على الترميز، والقدرة على التحليل.

وينبغي لإتقان المهارات الرقمية بمؤسسات التعليم الجامعي توفير دورات تدريبية للعاملين، وتتمثل هذه البرامج في توفير برنامج التعلم عن بعد باستخدام التقنيات الرقمية؛ حيث يمكن هذا البرنامج العاملين من استخدام البنية التحتية الرقمية لضمان الخبرة الشاملة لجميع الأفراد، وبرنامج تصميم المناهج الرقمية؛ والغرض من هذا البرنامج هو تحقيق الاتقان في تصميم المناهج الرقمية، وتطوير الابداع الرقمي والقدرة على حل المشكلات، وبرنامج القيادات التربوية الرقمية؛ ويسهم هذا البرنامج في نجاح المؤسسة كاملة، وبرنامج متابعة الخريجين؛ ويوفر هذا البرنامج المهارات الخاصة بمعرفة وخبرة الخريجين باستخدام التقنيات الرقمية، وبرنامج دعم الهوية الرقمية ويساعد هذا البرنامج في اتخاذ الخيارات المستنيرة والمسؤولة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية في الأنشطة المهنية(Balyk & et al., 2020,1101).

٣- المعرفة الرقمية

يمكن الوصول إلى المعرفة الرقمية من خلال توليد المعرفة عن طريق البحث والإبداع والابتكار وحل المشكلات الرقمية، ونقلها من خلال التعليم والتدريب، وتسجيلها والحفاظ عليها، ونشرها للمجتمع، وتوظيفها من خلال تقديم منتج أو خدمة متقدمة وحديثة تسهم في التنمية

والتطور، ويرتبط عنصر توظيف المعرفة بالعناصر السابقة وهي توليد المعرفة والقيام بالنقل والنشر والتسجيل، والاستفادة من ذلك في توليد ثروة وايجاد وظائف جديدة، ويتوقف وضع المؤسسة ومكانتها على موقعها من دورة العلوم والتكنولوجيا ومدى تفعيل مراحلها (الحايس و صبطي،٢٠١٩، ٣) .

وهذه العناصر التي تم ذكرها بصورة مجزأة تتسم بالتداخل والتفاعل والتقاطع، ومن خلال الجمع بينها يتكون مجتمع المعرفة الرقمية، وهذا التقاطع والتفاعل سيكون الدخل الأساسي لتحقيق الابداع العلمي وتحقيق التنمية المستدامة، كما أن المعرفة الرقمية بما تتطلبه من النجاح والابتكار تستلزم التعاون مع الأفراد الآخرين بشكل فعال وعملي، وذلك من خلال التبادل المعرفي الذي يعود على كل الأطراف بالمنفعة، فلم يعد من الممكن تكوين الأفكار أو البحث عن الحلول الفعالة لمسائل طارئة وخلق معرفة رقمية بمعزل عن الآخرين(الحايس و صبطي،٢٠١٩، ١١-٢٩) .

٤- الاتصال الرقمي

تعمل الرقمنة على تغيير طريقة الاتصال بين الأفراد، وأصبح ضرورياً على الفرد أن يكون قادرا على التواصل وبشكل فعال من خلال مجموعة الوسائط الرقمية المختلفة والمنتديات الرقمية، ويكون المتصل الفعال قادرا على اتباع مجموعة من المعايير الثقافية والاجتماعية والتواصلية المختلفة وفقاً للغرض ووفقاً للجمهور، وتصميم الاتصالات بشكل يضمن الحفاظ على الخصوصية، واحترام الحياة الخاصة لأفراد المجتمع الآخرين، إلى جانب ذلك يكون الفرد قادرا على إنتاج المواد المشتركة والعمل بفعالية خارج الحدود الثقافية والاجتماعية واللغوية، وكما يتم استخدام الخدمات والمنتديات الرقمية في المشاركة والتيسير وبناء الشبكات الرقمية؛ يمكن أيضاً استخدامها في المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية، وعلى الفرد أن يكون قادرا على إظهار السلوك الآمن، والأخلاق عندما يتعلق الأمر بالشبكات من أجل ايجاد اتصالات إيجابية (Mishra & Pandey, 2019,8).

وتسهل التكنولوجيا الرقمية أيضاً لأعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين تطوير استراتيجية الاتصال الرقمي، وبناء الشبكات الرقمية الجديدة، والتعاون بشكل فعال من خلال استخدام الأدوات والوسائط الرقمية المشتركة، والتواصل بشكل فعال من خلال المنتديات الرقمية والبريد الالكتروني والفيديو وغيرها، كما تتيح التكنولوجيا للطلاب التواصل مع أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الجهاز الإداري والطلاب الآخرين باستخدام مجموعة من الوسائط الرقمية، والعمل في فرق رقمية لإنتاج محتوى مشترك، ومشاركة الملفات والرسوم المشتركة، وإدارة المشروع وملفات المهام، والمشاركة في البيئات التعاونية من خلال الانترنت مثل الندوات ومجموعات المناقشة والاجتماعات السريعة، والمشاركة في الموارد الرقمية مثل الصور، والعروض التقديمية ، الروابط، والمستندات النصية(Burke & Evans,2020, 9-16)

ويتضح من العناصر السابقة أن تطوير القدرات الرقمية عملية تحدث في صورة دورة مستمرة، كما أن هناك علاقة تبادلية بين تحسين وتطوير القدرات الرقمية وتبادل المعرفة؛ حيث تستهدف عمليات تبادل المعرفة الوصول إلى الموارد المعرفية الجديدة التي يمكن من خلالها تطوير القدرات الرقمية، كما أن تطوير القدرات الرقمية يؤدي إلى تقديم إضافات إلى عمليات تبادل المعلومات والمعرفة؛ ويعني ذلك أنها عملية مؤثرة ومتأثرة بتبادل الموارد المعرفية .

المبحث الثاني: التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي

تزداد يوما بعد يوم أهمية فكرة العمل التعاوني والتشاركي بوجه عام، بما في ذلك التحالفات الاستراتيجية في مجال التعليم الجامعي المعاصر؛ فقد أصبحت شبكات التعاون والتحالفات المحلية والعالمية ذات أهمية كبيرة، وذلك لأن الجامعات تستطيع تحقيق مكاسب مهمة من خلال المشاركة في التحالفات(Montgomery, 2016, 72)، وتساهم التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التبادل والتعاون بين الجامعات؛ فالتحالفات الاستراتيجية تنطوي على قيام طرفين أو أكثر بالعمل على تحقيق هدف مشترك ودمج مجموعة من الأنشطة المرتبطة بموضوع التحالف؛ وعادةً ما تتسم التحالفات الاستراتيجية بالمرونة وتتيح تجريب أفكار تكنولوجية وتنظيمية جديدة ومتطورة(De Moortel & Crispeels, 2018, 147).

ويتضح الفرق بين التحالف الاستراتيجي والاندماج في أن الاندماج يمثل إلغاء لهويات الجامعات المنضمة إلى العلاقة ودمجها في كيان موحد ومشترك له خصائص مختلفة وجديدة؛ ولكن التحالف الاستراتيجي ينطوي على إنشاء كيان جديد، ولكنه كيان مشترك يجمع بين أطراف التحالف وله هوية مستقلة عن هويات الجامعات المشاركة في التحالف، وبالتالي، فيمكن القول بأن التحالف الاستراتيجي يتميز بأنه ينطوي على تعزيز التعاون الوثيق بين مختلف الأطراف، ولكنه في الوقت نفسه لا يتطلب إلغاء هويات الجامعات المنضمة أو إحداث تغييرات جوهرية في هياكلها التنظيمية؛ فالتحالف الاستراتيجي في أساسه عبارة عن كيان تنظيمي مستقل يمثل سياقًا أو بوتقة للعمل المشترك بين عدة جامعات لكل منها هويتها المستقلة وهيكلها التنظيمي الخاص(Williams,2017,14)، وللحديث عن التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي بشكل أكثر تفصيلاً يتم تناول ما يلي:

أ- خصائص التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي

تتسم التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي بخصائص فريدة ومختلفة عن بقية الأنماط الأخرى للعمل التعاوني بين مؤسسات التعليم الجامعي المعاصرة، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

١- **الحفاظ على الهوية**؛ حيث يتكون أي تحالف استراتيجي في قطاع التعليم الجامعي من طرفين أو أكثر يعملون معًا في تنفيذ نشاط مختار ومحدد، ويتميز التحالف بأن كل طرف منضم إليه يحتفظ بهويته الخاصة والمستقلة؛ وبذلك يتضح بأن عناصر التحالفات الاستراتيجية تختلف عن عناصر الترتيبات التنظيمية الأخرى المماثلة مثل الاندماج (Georghiou & Harper, 2015, 2).

٢- **الاستفادة المتبادلة**؛ حيث أن لكل طرف في التحالف خبرة أو موارد أو امكانيات أو مهارة معينة، وعادة يكون كلا الطرفين أو مجموعة الأطراف كل منهم مكمل للآخر، وبذلك تتم من خلال التحالف الاستفادة المتبادلة مع البقاء على الاستقلالية لكل طرف(داودة و سليمان، ٢٠١٤، ٤٣٥).

٣- **اكتساب المعرفة**؛ يسعى كل طرف من أطراف التحالف إلى الوصول للموارد المعرفية لدى الأطراف الأخرى من أجل تحقيق الهدف من التحالف؛ فعندما تتحالف الجامعات تقوم كل جامعة بالمساهمة بالمعرفة المتاحة لديها، وذلك يؤدي إلى توليد معرفة جديدة ما كان من الممكن توليدها في حال عمل كل جامعة بصورة مستقلة؛ أي أن المعرفة تتدفق من الجامعة إلى

التحالف ثم تصب بصورة متكاملة من التحالف إلى جميع الجامعات المتحالفة؛ فطبيعة التحالف قائمة على قيام كل طرف بتقديم المدخلات من المعرفة إلى وحدة ما تمثل موضع التركيز الرئيس بالنسبة لأطراف التحالف، لذلك فإن الوصول إلى المعرفة ليس بشرط أن يكون قائمًا على التعلم، ولكنه قد يقوم على دمج المعرفة المتاحة، وفي مؤسسات التعليم الجامعي، قد تؤدي المعرفة الجديدة إلى مساقات تعليمية جديدة تستهدف أسواقًا جديدة وتعتمد على مدخلات مشتركة من عدة جامعات (Li & et al., 2014, 7-8).

٤- **الاتفاق**؛ والذي يتمثل في اتفاق أطراف التحالف بصورة صريحة على تنفيذ مجموعة من الأنشطة بين تلك الجامعات، والاتفاق على التخفيف من وتيرة المنافسة فيما بينها وما يصاحب ذلك من صور من عدم اليقين (Gunn & Mintrom, 2013, 180).

٥- **الحوكمة متعددة المستويات**؛ وهي نمط من الحوكمة يتسم بدعمه للتوسع والتنوع التصاعدي والتنازلي والأفقي والابتعاد عن مفهوم السلطة الوحيدة؛ كما تتميز الحوكمة متعددة المستويات بأنها منهج متعدد الأطراف لتطبيق مبادئ الحوكمة (Vukasovic & Stensaker, 2018, 351).

٦- **تكوين تنظيم جديد** يكون فيه الأعضاء متساويين في عمليات اتخاذ القرار والمتابعة، ويكون التشاور عملية مستمرة بين الأعضاء لاتخاذ القرارات الجماعية، والتنسيق فيما بينهم من أجل التنفيذ الأفضل لمجموعة المهام المتفق عليها(عبد العال، ٢٠١٦، ٢٨).

ب- أهداف التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي

تكون غالباً عملية دخول جامعة في تحالفات استراتيجية مع جامعة أو جامعات أخرى وخاصةً في ظل ارتفاع وتيرة المنافسة في قطاع التعليم الجامعي مدفوعة بأهداف واضحة ترتبط بتحقيق المصالح والمنافع للجامعة أو بالتقليل من حدة المشكلات التي تواجهها؛ وفيما يلي استعراض لأبرز وأهم أهداف بناء التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي:

١- الاسهام في تحقيق أهداف العملية التعليمية، خاصةً في ظل ما تواجهه الجامعات من قيود متعلقة بالموارد والميزانيات المالية، وزيادة قوة الضغوط الديموغرافية التي تواجهها مؤسسات التعليم الجامعي، والمطالب المتزايدة من عامة الجمهور لضمان وتحقيق الجامعات للنجاح الأكاديمي (Suherlan, 2017, 164)

٢- تخفيض تكاليف البحث عن المعرفة وجعل عملية التعلم المؤسسي أكثر مرونة، وتعزيز القدرات التعاونية بين الأطراف المتحالفة؛ وبالتالي فإن من أهم الدوافع للدخول في تحالف استراتيجي هو التمكن من الوصول للمعرفة بأقل تكلفة ممكنة (Mendoza & et al., 2014, 97).

٣- تعزيز الأداء البحثي للجامعات المتحالفة؛ ويظهر هذا الأثر بشكل أكبر في التحالفات الاستراتيجية الدولية مقارنةً بالتحالفات المحلية، فالتحالفات الاستراتيجية الدولية تسهل عملية نشر الأبحاث في المجلات العلمية المشهورة، كما أن الباحثين في الجامعات المشاركة في تحالفات دولية يرتفع لديهم معدل نشر الأبحاث عبر الدول التي تنتمي إليها الجامعات وعبر التخصصات الأكاديمية المتأثرة بالتحالف (Williams, 2017, 8).

٤- تحقيق المنافع الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية وتعزيز التعاون بين الجامعات والشركات متعددة الجنسيات ومؤسسات القطاع الخاص، من خلال معالجة المشكلات الجوهرية والمعقدة ذات الأهمية التجارية والصناعية والمجتمعية(Lu & et al., 2021, 188).

ج- أنماط التحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي

يختلف نمط أو قالب التحالف باختلاف الهدف منه والمنافع التي يسعى أطراف التحالف إلى الوصول اليها، ويمكن توضيح الأنماط المختلفة للتحالف فيما يلي:

١- تحالف شبكات المعلومات

تعد شبكة المعلومات نمطًا بسيطًا من التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات؛ ولا تتطلب شبكات المعلومات وجود درجة عالية من الثقة والتعاون بين الأطراف المتحالفة؛ ولكن يكفي لذلك أن تكون عمليات تبادل المعلومات مساهمة لتحقيق المنافع المنشودة التي يتوقع كل شريك تحقيقها من خلال التحالف، وفي هذا النوع من التحالف يجب أن تكون النتائج مفيدة لجميع أطراف التحالف بصورة متبادلة، وذلك على الرغم من أن الأهداف الخاصة بكل طرف تكون عادةً مختلفة عن أهداف الأطراف الأخرى (Mader & et al., 2013, 106) .

٢- تحالف التعلم ونقل المعرفة

يعرف التحالف الاستراتيجي الذي يكون الهدف الرئيسي منه هو تعلم الجامعات من بعضها البعض باسم تحالف التعلم؛ ويعد تحالف التعلم من أهم أنواع التحالف السائدة بين المؤسسات في شتى القطاعات؛ وفي سياقات التعليم الجامعي وأكثرها انتشارًا؛ ومن الجوانب الأساسية لتحالف التعلم عملية نقل المعرفة، فتلك العملية تساعد جميع أطراف التحالف على الاستجابة على نحو أكثر سرعة للتغيرات في البيئة المحيطة؛ وتنقسم المعرفة التي يتم تشاركها في إطار تحالف التعلم إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية؛ فالمعرفة الصريحة يكون نقلها أكثر سهولة لأنها تعتمد على استخدام الوثائق، أما المعرفة الضمنية فيتم نقلها بوسائل مثل الممارسة والتجارب الاجتماعية (Mendoza & et al., 2014, 97).

٣- تحالف شبكات الابتكار

تتطلب شبكات الابتكار وجود درجة عالية من التعاون والثقة بين الأطراف المتحالفة، وذلك من أجل التمكن من تطوير الابتكارات الجديدة، وكما هو الحال في شبكات المعرفة يجب أن تكون النتائج المتولدة محققة للنفع المتبادل لأطراف التحالف، وذلك حتى في ظل الاختلاف بين الأهداف الخاصة لكل طرف، وعادةً ما تستهدف الجامعات من خلال الانضمام إلى تحالفات الابتكار إحداث التطويرات لديها في العملية التعليمية؛ ويتميز تحالف الابتكار بأنه لا يهتم بمجرد تبادل المعلومات والمعرفة، ولكنه يركز على توليد الأفكار الإبداعية الجديدة، فهو تحالف يهدف إلى التطوير وإحداث التجديد في أنشطة عمل الجامعة (Mader & et al., 2013, 106)، وفي ضوء تلك التحالفات يستطيع الباحثون من مؤسسات متعددة العمل معًا من أجل توليد أنواع جديدة من الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية من أجل تحقيق أهداف مؤسساتهم والشبكات التي تنتمي إليها تلك المؤسسات (Kettunen, 2016, 15).

٤- تحالف بناء وتحسين القدرات

يمكن وصف بناء القدرات أيضًا بأنه عملية يقوم من خلالها أطراف التحالف باكتساب وتقوية والحفاظ على القدرات وذلك من أجل تحقيق الأهداف الخاصة لأطراف التحالف؛ ويقوم أطراف التحالف في تحالفات بناء القدرات بالتعلم من خلال اكتساب المعرفة والتأمل بصورة

مستمرة حول المعرفة والخبرات والعمليات التطويرية، وتغطية جميع الجوانب والعناصر التي تؤدي إلى قدرات تكاملية وفعالة (Mader & et al., 2013, 106-107).

٥- تحالف التكامل الخارجي

يركز التحالف المتكامل خارجياً على كيفية القيام داخليًا بالحصول على المعرفة الواردة من مصادر خارجية، مع عدم كشف المؤسسة أو الجامعة عن ما لديها للآخرين، ومن خلال ذلك يمكن للجامعة الحفاظ على مواردها وقدراتها الفريدة وحجبها عن المنافسين (Pierce, 2013, 29).

٦- التحالفات الدولية

يعبر التحالف الدولي عن تحالف يضم مؤسسة واحدة أو أكثر من إحدى الدول ومؤسسة أو مجموعة من المؤسسات من دولة أخرى واحدة أو أكثر، ويتم بناء التحالف تحت مظلة اتفاقية أو مجموعة من الاتفاقيات التي تنص على عدد من التعاملات المتبادلة بين الأطراف، وتتميز التحالفات الدولية بأنها تكفل الدعم المتبادل في عمليات الابتكار والتطوير وذلك فيما يتعلق بتوفير التدريب والمهارات والمعرفة والأبحاث والممارسات المهنية، كما توفر تلك التحالفات الإطار والقنوات التي تجعل من التدويل واقعًا بالنسبة لأعضاء هيئة التدريس والطلاب على حد السواء (Barman, 2015, 167).

وتتميز التحالفات الدولية بأنها تمتلك قدرة فريدة ومهمة استراتيجيًا على الانضمام إلى شبكات المعلومات، كما أنها أكثر قدرة على جمع وتوليد ونشر المعرفة الخاصة بشؤون الإدارة والتطوير المستقبلي للجامعات؛ والوصول إلى هذه المعرفة يؤدي إلى تبعات إيجابية على مستوى الأداء العام للجامعات المنضمة إلى التحالفات الدولية (Gunn & Mintrom, 2013, 180-181).

ويتضح مما سبق تعدد أنماط التحالفات الاستراتيجية، كما يختلف كل نمط للتحالف باختلاف الهدف منه والمنافع التي يسعى أطراف التحالف إلى الوصول اليها، كما يختلف كل نمط عن النمط الآخر في حجم التعاون والعمل والمسئولية والنتائج المنتظرة من هذا التحالف، وتبقى الفكرة المشتركة بين جميع الأنماط وهي تحقيق أقصى استفادة والحصول على الموارد المكملة لموارد كل جامعة ترغب في اتمام التحالف، كما يتضح أن أفضل الأنماط هو نمط بناء وتحسين القدرات، وذلك لأنه نمط يدعو للتكامل بين المؤسسات الجامعية وتحقيق أقصى استفادة في كل جانب من جوانب الموضوع محل التحالف .

د- بعض مظاهر اهتمام الجامعات بالتحالفات الاستر اتيجية

هناك اتجاه عالمي نحو تشجيع تبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم الجامعي بشكل واسع المدى والانتشار، بالإضافة إلى محاولة مواكبة المعايير المتعلقة بجودة التعليم الجامعي والعمل على تطبيقها، مما يعود بالكثير من المنافع والمميزات على المؤسسة الجامعية، ومن أهم هذه المنافع هو توفير التكلفة من خلال المرونة في الموارد والإفادة من نتائج التحالفات بشكل كامل وعلى المدى الطويل دون إهدار للموارد المختلفة المتاحة(عبد العزيز، ١١٧، ٢٠٢١-١١٨)، ومن أبرز مظاهر اهتمام الجامعات بالتحالفات الاستراتيجية في مجال القدرات الرقمية ما يلي:

- قدمت جامعة(kean -Wenzhou) وجامعة(Xi'an Jiaotong-Liverpool)نموذجاً جيداً في التحالف الاستراتيجي لبناء القدرات الرقمية وتحسين التقنيات الحالية بهدف التوحيد القياسي وخفض التكلفة والوصول إلى الابتكار الرقمي، وكان هذا التحالف يتناول أيضاً تبادل وإدارة الموارد المعرفية، والتي تعد وثيقة الصلة بالقدرات الرقمية؛ حيث تمثل تلك المعرفة موردًا مهماً يمكن استخدامه من أجل تطوير وتحسين كفاءة ما لدى الجامعة من موارد وإمكانات رقمية، كما أن هذا التحالف يتسم بتوفير إمكانية الوصول إلى مصادر معرفة جديدة تتسم بالتنوع والاختلاف؛ الأمر الذي يساعد الجامعة على الحصول على موارد معرفية تمكنها بصورة متعددة الجوانب من دعم عمليات تحسين القدرات الرقمية(De Moortel & Crispeels, 2018, 149).

- قامت كل من جامعة كامبيناس (UNICAMP) وجامعة فالي دو ريو دوس سينوس (UNISINOS) بتكوين تحالف استراتيجي للوصول إلى الجامعة الريادية والتي تحتوي على هيئات إدارية تفهم وترغب في التصرف كرجال أعمال، وأيضاً تبادل وتشارك المعرفة بالصورة التي تؤدي إلى الابتكار، وتبادل التكنولوجيا الرقمية التي تسهم في إجراء البحوث المشتركة، وتحقيق ثلاثية شومبيتر والتي يطلق عليها ثلاثية الابتكار(الاختراع، الابتكار، النشر) (Chais & et al., 2018, 21-37).

- تم انشاء تحالف استراتيجي في مصر بين الجامعات الأهلية الأربع(العلمين الدولية، الجلالة، المنصورة الجديدة، الملك سلمان الدولية)لإجراء وتنظيم مجموعة من الأنشطة في مجال التحول الرقمي والقدرات الرقمية، بالإضافة إلى إتاحة كل جامعة لمواردها المادية والبشرية لدعم مثل هذه الأنشطة، وتحقيق أقصى قدر من المخرجات الخاصة بالبحوث الأساسية والبحوث التطبيقية، وتسهيل عملية تنقل الطلاب وأعضاء هيئة التدريس داخل هذا التحالف، كما نص التحالف على ضرورة التعاون بين هذه الجامعات والمؤسسات الصناعية، وذلك لإجراء المزيد من المشاريع البحثية في تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني وإحداث تكامل النظم والواقع الافتراضي، فضلاً عن انشاء مجموعة من البرامج التعاونية الجديدة بين الجامعات الأربع، ودعم الأنشطة الطلابية والتي تتمثل في النوادي العلمية والمنتديات الرقمية، وتنظيم المؤتمرات وورش العمل والمسابقات(وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢٢)

هـ- العلاقة بين القدرات الرقمية والتحالفات الاستر اتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي

تساهم التحالفات الاستراتيجية بدور كبير في دعم وتعزيز القدرات الرقمية للجامعات؛ فمثل تلك التحالفات تساعد على بناء روابط العلوم والتكنولوجيا وتبادل المعرفة بين الجامعات والمؤسسات البحثية والمؤسسات التي يمكن أن تلعب دورًا أساسيًا في عملية بناء القدرات الرقمية، ويظهر ذلك بشكل خاص في التحالفات الدولية بين الجامعات والهادفة إلى تناقل المعرفة الرقمية، وتنبع الحاجة إلى هذا النوع من التحالفات من الطبيعة التي تتسم بها بيئات الأعمال المعاصرة والتي

جعلت من غير المجدي لأي مؤسسة في أي مجال السعي إلى تطوير قدرتها الرقمية بصورة منفردة؛ لذلك فمن أجل تعزيز الابتكار يمكن للجامعات الوصول إلى أو الحصول على المهارات والتكنولوجيات والمعرفة الرقمية من خلال الحلفاء من الجامعات (De Moortel & Crispeels, 2018, 145).

ويعد تطوير القدرات الرقمية من جانب آخر من المحركات الأساسية لبناء التحالفات الاستراتيجية في قطاع التعليم العالي؛ فالتحالفات الاستراتيجية تكون مدفوعة بدرجة كبيرة برغبة الجامعات في تشارك وتناقل المعرفة وأيضًا الحاجة إلى بناء الروابط من أجل معالجة التساؤلات البحثية التخصصية التي تتسم بالصعوبة والتعقيد؛ ولذلك تسعى الجامعات إلى بناء التحالفات مع مختلف المؤسسات؛ مثل الجامعات الأخرى، ومؤسسات القطاع الخاص، ومؤسسات القطاع العام، والمؤسسات غير الربحية، وعادةً ما تكون التحالفات الاستراتيجية في مثل تلك الحالات شبيهة بالتحالفات الاستراتيجية التجارية؛ وبالتالي فقد أضحت التحالفات والاتفاقيات متعددة المؤسسات ذات أهمية استراتيجية لاكتساب القدرات الرقمية، وأصبح العمل التشاركي ذا أهمية لتحقيق الجامعات لأهداف لا يمكن تحقيقها بشكل فردي (Harkin & Hazelkorn, 2015, 105-106).

وقد تساهم التحالفات الاستراتيجية بين الجامعات في تنمية وتطوير القدرات الرقمية لدى الجامعات ومؤسسات القطاع الخاص على حد السواء، فإن مثل تلك التحالفات الاستراتيجية تكون ذات منفعة اقتصادية كبيرة؛ فمن خلال التفاعل والتحالف بين الجامعات تصل هذه الجامعات إلى توليد معرفة جديدة ذات تطبيقات عملية عندما تكون الشركات في حاجة إلى تقنيات تكنولوجية جديدة؛ وكلما زاد التعاون في مثل تلك التحالفات أدى إلى تحقيق التقدم والتطوير للابتكارات الرقمية مما يعود بالتقدم الاقتصادي لمؤسسات القطاع الخاص (Chais & et al., 2018, 21-22).

ومن هنا تبرز أهمية دور التحالفات الاستراتيجية الفعالة المتماسكة كعامل مساهم في تطوير القدرات الرقمية لدى مؤسسات التعليم الجامعي؛ فلا يمكن للجامعات تطوير وتنمية ما لديها من قدرات تكنولوجية بالاعتماد بصورة حصرية على ما لديها من موارد معرفية ومعلوماتية ذاتية؛ فمن خلال التحالفات الاستراتيجية يمكن للجامعات الحصول على المعرفة الجديدة والفريدة من مختلف الأطراف المنضمة إلى التحالف.

ثانياً: الإطار الميداني

تأتي الإجراءات الخاصة بالدراسة الميدانية استكمالاً لما سبقها من أجزاء، فقد قدمت الدراسة إطاراً مفاهيمياً حول القدرات الرقمية والتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، لذا؛ تتناول الدراسة في هذا الجزء الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها، والتي تتضمن مقابلة شخصية غير مقننة مع مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بجامعة الأزهر

للتعرف على واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر، بالإضافة إلى الاستبانة للكشف عن مدى أهمية متطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، واستجاباتهم حول السؤال المفتوح المتعلق بالمتطلبات الأخرى التي يرون إضافتها، وذلك على النحو التالي:

أدوات الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسة للجانب الميداني؛ باعتبارها مصدراً جيداً للحصول على المعلومات اللازمة من أفراد عينة الدراسة، بالإضافة إلى المقابلة الشخصية والتي تعد دراسة استطلاعية Pilot Study، لاستطلاع رأي مجموعة من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري بجامعة الأزهر، وذلك بهدف الاستعانة بهذه الآراء في صياغة وتطوير أداة الدراسة الرئيسة(الاستبانة) في ضوء المعلومات والبيانات التي تم الحصول عليها من إجراء هذه المقابلات.

١-المقابلة الشخصية

نظراً لقلة الدراسات التي تناولت واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر والمشكلات المتعلقة بها؛ استخدمت الدراسة أسلوب المقابلات الشخصية مع عدد (١٦) فرد من أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري، وذلك لاستطلاع آرائهم حول ما تسعى جامعة الأزهر الوصول إليه في مجال الرقمنة وما إذا كان العمل يتم في ضوء خطة واضحة ومعلنة وهل يتم تدريبهم على اكتساب المهارات الرقمية واتقانها، وأهم المشكلات الرقمية التي تواجههم في عملهم وتمثل عائقاً أمام تنفيذ العمل المنوط بهم، وهل يتم تبادل الخبرات الجامعية في مجال توليد المعرفة الرقمية ونشرها وتسجيلها وتوظيفها، وهل يتم تدريبهم على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال الجامعي (*). وقد أشارت الإجابات الواردة من عينة الدراسة إلى العديد من الأفكار والآراء الهامة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع (حيث لم يتم حساب التكرارات والنسب المئوية) لأنها بمثابة استطلاع رأى، وتضمن استطلاع الرأي ستة أسئلة، وكانت نتائجها على النحو التالي:

أ- **فيما يتعلق** بما تسعى جامعة الأزهر الوصول إليه؛ أوضحت الإجابة أنه يتمثل في تحقيق التحول الرقمي.

ب- **فيما يتعلق** بما إذا كان العمل يتم في ضوء خطة واضحة ومعلنه أم لا، أوضحت الإجابة أنه قد يوجد خطة للعمل، لكنها غير معلنة.

ج- **فيما يتعلق** بتدريبهم على اكتساب المهارات الرقمية واتقانها؛ أوضحت الإجابة إلى قلة تدريبهم على اكتساب المهارات الرقمية واتقانها.

د- **فيما يتعلق بأهم المشكلات** التي تواجههم في مجال القدرات الرقمية وتمثل عائقاً أمام تنفيذ مهامهم؛ أوضحت الإجابة أن أهم المشكلات تتمثل في: (صعوبة الوصول للبيانات والمعلومات والخدمات الرقمية، ووجود اتجاهات سلبية لدى بعض العاملين بالجامعة تجاه التحول الرقمي، وضعف الوعي بثقافة الرقمنة لدى العاملين في الجامعة، وضعف الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لهم، وضعف القدرة على الترميز والتحليل وحل المشكلات الرقمية، وقلة

تمت هذه المقابلة بشكل مفتوح، وقد تمت خلال الفترة من ٩-١٠-٢٠٢٢م إلى ٢٥-١٠-٢٠٢٢م.*

توافر شبكة انترنت مجانية وعالية السرعة وواسعة النطاق، وضعف القدرة على العمل في فرق رقمية لإنتاج محتوى مشترك، وضعف القدرة على توليد المعرفة الرقمية).

هـ- **فيما يتعلق** بتبادل الخبرات الجامعية في مجال توليد المعرفة الرقمية ونشرها وتسجيلها وتوظيفها؛ أوضحت الاجابة أن هناك ضعف في التعاون وتبادل الخبرات بين كليات جامعة الأزهر والكليات بالجامعات الأخرى في مجال توليد المعرفة الرقمية ونشرها وتسجيلها وتوظيفها.

و- **فيما يتعلق** بتدريبهم على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال الجامعي؛ أوضحت الاجابة أن هناك ضعف في تدريبهم على استخدام هذه التقنيات الرقمية.

٢-الاستبانة

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة بغرض جمع البيانات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد هذه الأداة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة وفي ضوء الدراسات السابقة، وفي ضوء المقابلة الشخصية، والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة.

وصف عينة الدراسة

تم تطبيق الاستبانة الخاصة بمتطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس على عينة بلغت (٢٠٤) فرد، وتم توزيعهم كما بالجدول الآتي:

جدول (١)

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة

	المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	**قيادة أكاديمية**	٤٨	٢٣,٥٣
	عضو هيئة تدريس	١٥٦	٧٦,٤٧
	المجموع	٢٠٤	١٠٠

يتضح من الجدول(١) أن نسبة أعضاء هيئة التدريس هي أعلى من نسبة القيادات الأكاديمية من إجمالي العينة، حيث بلغت النسب على الترتيب (٧٦,٤٧%)، (٢٣,٥٣%).

صدق الاستبانة

تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب المعاملات الخاصة بالصدق والثبات، وقد جاءت النتائج كما يلي:

١- صدق الأداة(الاستبانة)

وللتأكد من صدق الاستبانة المستخدمة اتبع الباحث الطرق التالية:

أ- الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من اصحاب الاختصاص والخبرة في المجال محل الدراسة؛ وذلك لتحكيمها بعد الاطلاع على عنوان الدراسة، والتساؤلات، والأهداف، فيبدي المحكمين الآراء والملاحظات حول فقرات الاستبانة، من حيث مدى ملاءمة هذه الفقرات للموضوع محل الدراسة، وصدقها في الكشف عن المعلومات المرغوبة للدراسة، وكذلك من حيث وجود ترابط لكل فقرة بالمحور الخاص بها، ومدى الوضوح للفقرة، وسلامة الصياغة، واقتراح الطرق المناسبة لتحسينها بالإشارة أو بالحذف أو الإبقاء، أو التعديل، وملاءمة تدرج المقياس، وبناءً على هذه الآراء والملاحظات تم إحداث التعديل لبعض العبارات، وكذلك تمت الإضافة والحذف لبعض العبارات، بحيث أصبحت الاستبانة قابلة للتطبيق في صورتها النهائية.

أ- الصدق الذاتي

بعد القيام بتحكيم الاستبانة والالتزام بالتعديلات التي اقرها السادة المحكمين، تم تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة، وبعد التفريغ والتبويب تم حساب الصدق الذاتي وذلك باستخدام حساب (معامل ارتباط بيرسون) بين درجة العبارة والدرجة الكلية للمحور الخاص بها والدرجة الكلية للاستبانة. وكذلك بين الدرجة الكلية للمحور والدرجة الكلية لهذه لاستبانة، وجميع القيم الخاصة بمعاملات الارتباط جاءت دالة إحصائيا عند مستوى(٠,٠١)، كما جاءت جميعها موجبة بين متوسطة ومرتفعة؛ مما يؤكد صدق الاستبانة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدولين التاليين:

جدول (٢)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والمحور التابعة له والدرجة الكلية للاستبانة

المحور الأول			المحور الثاني			المحور الثالث	
م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة	م	الارتباط بالمحور	الارتباط بالدرجة الكلية للاستبانة

١	٠,٨٢٩**	٠,٧٣٨**	١١	٠,٣٩٨**	٠,٣٧٨**	٢٣	٠,٩١٥**	٠,٨٧٧**
٢	٠,٦٩٤**	٠,٧٢٢**	١٢	٠,٦٤٠**	٠,٦٧٧**	٢٤	٠,٨٠٣**	٠,٧٥٧**
٣	٠,٨٧٤**	٠,٨٠٢**	١٣	٠,٨١٤**	٠,٧٧٩**	٢٥	٠,٨٨٧**	٠,٧٧٣**
٤	٠,٨٨٤**	٠,٧٩٢**	١٤	٠,٧٤٦**	٠,٧١٧**	٢٦	٠,٨٥٤**	٠,٨١٥**
٥	٠,٤٠٧**	٠,٣٦٤**	١٥	٠,٧٣٨**	٠,٦٩٢**	٢٧	٠,٨٢٩**	٠,٧٩٢**
٦	٠,٥٩٣**	٠,٥٥١**	١٦	٠,٥٦٨**	٠,٥٤٢**	٢٨	٠,٨٩٧**	٠,٧٩٤**
٧	٠,٨٨٤**	٠,٨٤٨**	١٧	٠,٥٧٠**	٠,٥٤٩**	٢٩	٠,٦٧٦**	٠,٦٦٦**
٨	٠,٧٣٨**	٠,٦٨٧**	١٨	٠,٧٥٣**	٠,٨٠٥**	٣٠	٠,٦٦١**	٠,٦٧٨**
٩	٠,٤١٩**	٠,٤٦٧**	١٩	٠,٥٠٠**	٠,٤١١**	٣١	٠,٦٩١**	٠,٧٦٩**
١٠	٠,٣٠٢**	٠,٢٨٣**	٢٠	٠,٨١٠**	٠,٨٦١**	٣٢	٠,٣٦٦**	٠,٤٥٤**
-	-	-	٢١	٠,٣٤٤**	٠,٣٨٤**	٣٣	٠,٦٧٣**	٠,٧٨٥**
-	-	-	٢٢	٠,٨٦٧**	٠,٨٨٩**	-	-	-

** دال عند مستوى ٠,١

جدول (٣)

يوضح معامل الارتباط بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة

م	معامل الارتباط
المحور الأول	٠,٩٣٢**
المحور الثاني	٠,٩٦٦**
المحور الثالث	٠,٩٤٢**

** دال عند مستوى ٠,٠١

٢-الثبات:

يمكن حساب ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل الفا كرونباخ، ويتضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول (٤)

معامل الثبات لمحاور الاستبانة

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	درجة الثبات

المحور الأول (متطلبات متعلقة بالحليف المحتمل)	١٠	٠,٨٦٦	**كبيرة**
المحور الثاني (متطلبات متعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر)	١٢	٠,٨٤١	**كبيرة**
المحور الثالث (متطلبات متعلقة بالتكامل الرقمي)	١١	٠,٩٣	**كبيرة**
الاستبانة مجملة	٣٣	٠,٩٥٧	

يتضح من الجدول (٤) أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ (الثبات) في محاور الاستبانة كبيرة حيث تراوحت القيم على المحاور ما بين(٠,٨٤١- ٠,٩٣)، كما يتضح من الجدول (٤) أن قيمة معامل الثبات على الاستبانة مجملة(٠,٩٥٧)، مما يشير إلى ثبات تلك الاستبانة، مما يفيد في تأكيد صلاحية الاستبانة لما وضعت لقياسه، والإمكانية لثبات النتائج والتي يمكن أن تسفر عنها هذه الدراسة، وقد يكون ذلك مؤشر جيد لتعميم النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والتي تستهدف القيام بالتحليل الوصفي والاستدلالي للعبارات الخاصة بالاستبانة، وهي (معامل ارتباط بيرسون- النسب المئوية لحساب التكرارات- المتوسطات الحسابية - الانحرافات المعيارية - اختبار التاء لعينتين مستقلتين (t – test Independent Simple).

تصحيح الاستبانة

تعطى الدرجة(٣) للاستجابة(كبيرة) ، وتعطي الدرجة(٢)للاستجابة(متوسطة) ، والاستجابة(ضعيفة) تعطي الدرجة(١)، وعند ضرب هذه الدرجات في التكرار المقابل لكل استجابة وجمعها وقسمتها على إجمالي أفراد العينة، يعطي ما يسمى بـ(الوسط المرجح)، والذي يعبر عن الوزن النسبي لكل عبارة على حدة، وقد تحدد مستوى الأهمية لدى عينة الدراسة من حيث كونها كبيرة الأهمية أم متوسطة الأهمية، أم ضعيفة الأهمية من خلال الجدول التالي:

جدول (٥)

يوضح مستوى الأهمية لدى عينة الدراسة

مستوى الأهمية	المدى
ضعيفة	من ١وحتى (١ + ٠,٦٦) أي ١,٦٦
متوسطة	من ١,٦٧وحتى (١,٦٧ + ٠,٦٦) أي ٢,٣٣

كبيرة	من ٢,٣٤ وحتى (٢,٣٤ + ٠,٦٦) أي ٣

نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها

من خلال إجراء التحليل الاحصائي للبيانات المتعلقة بالاستبانة، يمكن عرض النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الأهمية على محاور الاستبانة ومجموعها بحسب متغير الوظيفة، ثم النتائج المتعلقة بترتيب محاور الاستبانة من حيث المتوسط الكلي لعبارات المحور، ثم النتائج التفصيلية المتعلقة بترتيب عبارات كل محور من محاور الاستبانة من وجهة نظر أفراد العينة، ثم توضيح استجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المفتوح في الاستبانة.

أ- النتائج المتعلقة بالفروق بين استجابات أفراد العينة على مدى الأهمية على محاور الاستبانة ومجموعها بحسب متغير الوظيفة(قيادة أكاديمية- عضو هيئة تدريس)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

يوضح نتائج اختبار التاء لعينتين مستقلتين t – test لإظهار دلالة الفروق بين استجابات أفراد العينة المستفتاة نحو الأهمية على محاور الاستبانة ومجموعها حسب متغير الوظيفة (ن=٢٠٤).

المحور	الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
الأول	قيادة أكاديمية	٤٨	٢٥,٧٧	٢,٥٩	١,٤٤٨	٠,١٤٩ غير دالة
	عضو هيئة تدريس	١٥٦	٢٤,٧٩	٤,٤٧		
الثاني	قيادة أكاديمية	٤٨	٣١,٧٣	٣,٢٣	١,٧٧٢	٠,٠٧٨ غير دالة
	عضو هيئة تدريس	١٥٦	٣٠,٤٣	٤,٧٥		
الثالث	قيادة أكاديمية	٤٨	٢٩,٢١	٣,١٣	١,٨٤٥	٠,٠٦٦ غير دالة
	عضو هيئة تدريس	١٥٦	٢٧,٦١	٥,٧٤		
إجمالي الاستبانة	قيادة أكاديمية	٤٨	٨٦,٧١	٨,٠١	١,٧٨١	٠,٠٧٦

المحور	الوظيفة	ن	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
	عضو هيئة تدريس	١٥٦	٨٢,٨٣	١٤,٤٢		غير دالة

يتضح من الجدول(٦) أنه لا يوجد فرقا ذا دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الوظيفة(قيادة أكاديمية- عضو هيئة تدريس)، بالنسبة لمحاور الاستبانة الثلاثة، ومجموع الاستبانة، حيث جاءت قيمة(ت) على التوالي(١,٤٤٨)، (١,٧٧٢), (١,٨٤٥)، (١,٧٨١)، وجميعها قيم غير دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة(٠,٠٥)، وقد يرجع ذلك إلى وجود فهم مشترك بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس لمتطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الازهر في ضوء التحالفات الرقمية والحاجة الملحة لتحقيقها.

ب- النتائج المتعلقة بترتيب محاور الاستبانة من حيث المتوسط الكلي لعبارات المحور، والجدول التالي يوضح استجابات أفراد العينة على المحاور إجمالا:

جدول (٧)

يوضح المتوسط الكلي لعبارات المحور ومستوى الأهمية على محاور الاستبانة (ن=٢٠٤).

م	المحور	عدد العبارات	مجموع الأوزان النسبية لعبارات المحور	المتوسط الكلي لعبارات المحور	الانحراف المعياري	الرتبة	مستوى الأهمية
١	**الأول**	١٠	٢٥,٠١٩٦	٢,٥٠٢	٠,٤١٢	٣	**كبيرة**
٢	**الثاني**	١٢	٣٠,٧٣٥٣	٢,٥٦١	٠,٤٤٧	١	**كبيرة**
٣	**الثالث**	١١	٢٧,٩٨٥	٢,٥٤٤	٠,٤١١	٢	**كبيرة**
	إجمالي الاستبانة	٣٣	٨٣,٧٤	٢,٥٣٨	١,٣٢٨		**كبيرة**

يتضح من الجدول السابق أنّ درجة الأهمية لمتطلبات تحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية جاء كبيرًا؛ حيث بلغ متوسط الأوزان النسبيّة لاستجابات أفراد العينة على الاستبانة مجملة من حيث الأهمية(٢,٥٣٨)، وتراوح نسبة الاستجابة على محاور الاستبانة بين(٢,٥٠٢) و(٢,٥٦١) وذلك من وجهة نظر عيّنة الدراسة، وجاء محور **متطلبات متعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر** في الترتيب الأول من حيث أعلى درجة استجابة بين المحاور بوزن نسبي (٢,٥٦١)، وجاء محور **متطلبات متعلقة بالتكامل الرقمي** في الترتيب الثاني من حيث أعلى درجة استجابة بين المحاور بوزن نسبي (٢,٥٤٤)، وجاء محور **متطلبات متعلقة بالحليف المحتمل** في الترتيب الثالث من حيث أعلى درجة استجابة بين المحاور بوزن نسبي(٢,٥٠٢)، وقد يرجع ذلك إلى عِظَم المتطلبات المتعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر، وأهميتها في نجاح تحالف تحسين القدرات الرقمية .

ج- النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الأول الخاص بمتطلبات متعلقة بالحليف

المحتمل(الجامعة المراد التحالف معها) من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس حسب أوزانها النسبية:

جدول (٨) الوزن النسبي والرتبة ومستوى الأهمية على المحور الأول الخاص بمتطلبات متعلقة بالحليف المحتمل(الجامعة المراد التحالف معها) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس(ن=٢٠٤)

م	العبارة		درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١	التعرف على الحلفاء المحتملين من الجامعات في مجال القدرات الرقمية	ك	١٢٩	٥٧	١٨	٢,٥٤٤١	٠,٦٥٣٢	٥
		%	٦٣,٢	٢٧,٩	٨,٨			
٢	عمل خريطة توضح التوزيع الجغرافي للجامعات المحتمل التحالف معها	ك	١٨٥	١٤	٥	٢,٨٨٢٤	٠,٣٩١٩	٢
		%	٩٠,٧	٦,٩	٢,٥			
٣	تصنيف الحلفاء المحتملين حسب القدرات والامكانيات	ك	١٤٤	٤٣	١٧	٢,٦٢٢٥	٠,٦٣٥٣	٤
		%	٧٠,٦	٢١,١	٨,٣			
٤	دراسة البيانات الخاصة بالقدرات الرقمية للجامعات الحليفة	ك	١٤٠	٢٨	٣٦	٢,٥٠٩٨	٠,٧٧٨٣	٧
		%	٦٨,٦	١٣,٧	١٧,٦			
٥	البحث في مجموعة القيم التي نشأت عليها الجامعات الحليفة	ك	٢٣	٨١	١٠٠	١,٦٢٢٥	٠,٦٨٠٣	١٠
		%	١١,٣	٣٩,٧	٤٩,٠			
٦	البحث في اسلوب عمل الجامعات الحليفة	ك	٧٢	١١٤	١٨	٢,٢٦٤٧	٠,٦١٠٧	٨
		%	٣٥,٣	٥٥,٩	٨,٨			
٧	تحديد نقاط قوة وضعف الجامعات الحليفة	ك	٩١	٦٧	٤٦	٢,٢٢٠٦	٠,٧٩١٢	٩
		%	٤٤,٦	٣٢,٨	٢٢,٥			

م	العبارة		درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٨	تحديد ما سيضيفه الحليف المحتمل لموضوع التحالف	ك	١٢٨	٥٥	٢١	٢,٥٢٤٥	٠,٦٧٦٤	٦
		%	٦٢,٧	٢٧,٠	١٠,٣			
٩	التأكد من توافر الموارد المتميزة لدى الحليف المحتمل والمكملة لمواردنا	ك	١٩٨	٤	٢	٢,٩٦٠٨	٠,٢٣٩٩	١
		%	٩٧,١	٢,٠	١,٠			
١٠	التأكد من وجود جاذبية رقمية تعطي سمعة للحليف المحتمل	ك	١٨٣	١٥	٦	٢,٨٦٧٦	٠,٤١٧٧	٣
		%	٨٩,٧	٧,٤	٢,٩			
	المتوسط الكلي لعبارات المحور					٢,٥٠٢	كبيرة	

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الأول الخاص **بمتطلبات متعلقة بالحليف المحتمل(الجامعة المراد التحالف معها)** من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وأن المتوسط الكلي لعبارات المحور بلغ(٢,٥٠٢) وهي درجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين درجة كبيرة ومتوسطة وضعيفة، حيث يشير الجدول إلى أن:

- أكثر العبارات أهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الأول(**التأكد من توافر الموارد المتميزة لدى الحليف المحتمل والمكملة لمواردنا)** بوزن نسبي(٢,٩٦٠٨) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أهمية وجود موارد مكملة لدى الحليف المحتمل من الجامعات الأخرى؛ حيث أن هذا السبب يعد من الأسباب الرئيسة لقيام التحالف.

- جاء في الترتيب الثاني(**عمل خريطة توضح التوزيع الجغرافي للجامعات المحتمل التحالف معها)** بوزن نسبي(٢,٨٨٢٤) وهي درجة كبيرة، وتتفق العبارة(٢) مع دراسة(Harrison & et al., 2016) والتي أكدت على ضرورة توخي الحذر من احتمال انتشار صور من عدم التساوي بين الجامعات نتيجة لبعض التحالفات الاستراتيجية الغير مدروسة من الناحية الجغرافية.

- جاء في الترتيب الثالث(**التأكد من وجود جاذبية رقمية تعطي سمعة للحليف المحتمل)** بوزن نسبي(٢,٨٦٧٦) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى إمكانية نقل السمعة والجاذبية الرقمية إلى جامعة الأزهر من خلال التحالف.

- في حين كانت أقل العبارات اهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب العاشر(**البحث في مجموعة القيم التي نشأت عليها الجامعات الحليفة)** بوزن نسبي (١,٦٢٢٥) وهي درجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك

إلى أن القيم الجامعية متقاربة ونموذجية، وأن البحث في القيم الخاصة بالجامعات الحليفة إهدار للوقت.

- جاء في الترتيب التاسع(**تحديد نقاط قوة وضعف الجامعات الحليفة**) بوزن نسبي (٢,٢٢٠٦) وهي درجة متوسطة.
- جاء في الترتيب الثامن(**البحث في أسلوب عمل الجامعات الحليفة**) بوزن نسبي (٢,٢٦٤٧) وهي درجة متوسطة.

د- النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الثاني الخاص بمتطلبات متعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، حسب أوزانها النسبية:

جدول (٩)

الوزن النسبي ومستوى الأهمية على المحور الثاني الخاص بمتطلبات متعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس(ن=٢٠٤)

م	العبارة		درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
١١	وضع التشريعات والقوانين واللوائح اللازمة لضمان نجاح التحالفات واستمرارها	ك	١٩١	٣	١٠	٢,٨٨٧٣	٠,٤٤٦١	٢
		%	٩٣,٦	١,٥	٤,٩			
١٢	نشر أهمية الخدمات القائمة على التحالفات الاستراتيجية بين منسوبي الجامعة	ك	١٨٥	١٦	٣	٢,٨٩٢٢	٠,٣٥٥٣	١
		%	٩٠,٧	٧,٨	١,٥			
١٣	الاستفادة من الشراكات والخبرات السابقة في تكوين التحالف الجديد	ك	١٤٦	٥٥	٣	٢,٧٠١٠	٠,٤٩٠١	٣
		%	٧١,٦	٢٧,٠	١,٥			
١٤	ايمان القائمين على إدارة الجامعة بدور المجازفة في تحقيق	ك	٨١	٦٩	٥٤	٢,١٣٢٤	٠,٨٠٤٦	١٢
		%	٣٩,٧	٣٣,٨	٢٦,٥			

م	العبارة / النجاح		درجة الأهمية: كبيرة	متوسطة	ضعيفة	الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
١٥	التفاوض وتقريب وجهات النظر مع الجامعات الحليفة	ك	١٣٣	٦١	١٠	٢,٦٠٢٩	٠,٥٨٢٣	٥
		%	٦٥,٢	٢٩,٩	٤,٩			
١٦	التواصل المستمر وعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الجامعات الحليفة	ك	١٣٤	٥٣	١٧	٢,٥٧٣٥	٠,٦٤٢٩	٧
		%	٦٥,٧	٢٦,٠	٨,٣			
١٧	القيام بحملة اعلامية مكثفة عن تحالف تحسين القدرات الرقمية	ك	٧٢	١١٨	١٤	٢,٢٨٤٣	٠,٥٨٥٢	١١
		%	٣٥,٣	٥٧,٨	٦,٩			
١٨	تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المشاركين في تحقيق التحالف	ك	١٠٤	٨٠	٢٠	٢,٤١١٨	٠,٦٦٣٧	١٠
		%	٥١,٠	٣٩,٢	٩,٨			
١٩	الاستقلالية والحرية اللازمة لممارسة الأعمال المنوط بها أعضاء التحالف	ك	١٢٨	٥٠	٢٦	٢,٥٠٠٠	٠,٧١٢٣	٩
		%	٦٢,٧	٢٤,٥	١٢,٧			
٢٠	توفير مناخ ديمقراطي مع الجامعات الحليفة	ك	١٤١	٤٧	١٦	٢,٦١٢٧	٠,٦٢٩٤	٤
		%	٦٩,١	٢٣,٠	٧,٨			
٢١	توفير الدعم الفني اللازم لأعضاء التحالف وتزويدهم بقدرات التخطيط الاستراتيجي	ك	١٤٠	٣٦	٢٨	٢,٥٤٩٠	٠,٧٢٤٣	٨
		%	٦٨,٦	١٧,٦	١٣,٧			
٢٢	اعلان ونشر نواتج تحالف تحسين القدرات الرقمية	ك	١٣٦	٥٢	١٦	٢,٥٨٨٢	٠,٦٣٣٣	٦
		%	٦٦,٧	٢٥,٥	٧,٨			
	المتوسط الكلي لعبارات المحور					٢,٥٦١	كبيرة	

م	العبارة	درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
		كبيرة	متوسطة	ضعيفة			

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثاني الخاص **بمتطلبات متعلقة بالأداء المؤسسي لجامعة الأزهر** من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، وأن المتوسط الكلي لعبارات المحور بلغ(٢,٥٦١) وهي درجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين درجة كبيرة و متوسطة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات أهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الأول(**نشر أهمية الخدمات القائمة على التحالفات الاستراتيجية بين منسوبي الجامعة**) بوزن نسبي(٢,٨٩٢٢) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن نشر الخدمات القائمة على التحالفات الاستراتيجية بين منسوبي الجامعة يمثل أهمية في عملية تقبل التحالف والتغيير وتكوين ثقافة التحالفات بين منسوبي الجامعة .

- جاء في الترتيب الثاني(**وضع التشريعات والقوانين واللوائح اللازمة لضمان نجاح التحالفات واستمرارها**) بوزن نسبي(٢,٨٨٧٣) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أهمية التشريعات في حماية التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الاستفادة منها.

- جاء في الترتيب الثالث(**الاستفادة من الشراكات والخبرات السابقة في تكوين التحالف الجديد**) بوزن نسبي(٢,٧٠١) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أن التجربة في حد ذاتها سواء كانت في صورة شراكات بحثية أو غيرها يكون لها دور في رفع مستوى الجرأة والتعاون بين المؤسسات الجامعية.

- في حين كانت أقل العبارات أهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الثاني عشر(**ايمان القائمين على إدارة الجامعة بدور المجازفة في تحقيق النجاح**) بوزن نسبي (٢,١٣٢٤) وهي درجة متوسطة، وقد يرجع ذلك إلى رغبة أفراد عينة الدراسة بأن يقوم تحالف تحسين القدرات الرقمية على الدراسة بالإضافة إلى المجازفة.

- جاء في الترتيب الحادي عشر(**القيام بحملة اعلامية مكثفة عن تحالف تحسين القدرات الرقمية**) بوزن نسبي(٢,٢٨٤٣) وهي درجة متوسطة.

- جاء في الترتيب العاشر(**تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المشاركين في تحقيق التحالف**) بوزن نسبي(٢,٤١١٨) وهي درجة كبيرة.

هـ- النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الثالث الخاص بمتطلبات متعلقة بالتكامل الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، حسب أوزانها النسبية:

جدول (١٠)

الوزن النسبي ومستوى الأهمية على المحور الثالث الخاص بمتطلبات متعلقة بالتكامل الرقمي من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس(ن=٢٠٤)

م	العبارة		درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
٢٣	تبادل الخبرات الجامعية في مجال توليد المعرفة الرقمية ونشرها وتسجيلها وتوظيفها	ك	١٣٨	٥٠	١٦	٢,٥٩٨٠	٠,٦٣١٨	٥
		%	٦٧,٦ %	%٢٤,٥	%٧,٨			
٢٤	تأكيد التزام الأعضاء بتدريب العاملين على اكتساب المهارات الرقمية واتقانها	ك	١٤١	٥٤	٩	٢,٦٤٧١	٠,٥٦٤١	٤
		%	٦٩,١ %	%٢٦,٥	%٤,٤			
٢٥	تحديد أي من الموارد سوف يوفرها كل طرف من أطراف التحالف	ك	١٠٠	٨٠	٢٤	٢,٣٧٢٥	٠,٦٨٦٦	١٠
		%	٤٩,٠ %	%٣٩,٢	%١١,٨			
٢٦	التعاون في التدريب على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في الاتصال الجامعي	ك	١٣١	٥٧	١٦	٢,٥٦٣٧	٠,٦٣٦٢	٦
		%	٦٤,٢ %	%٢٧,٩	%٧,٨			
٢٧	تبادل الخبرات الجامعية فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية وأساليب توفيرها	ك	١٣٧	٤٤	٢٣	٢,٥٥٨٨	٠,٦٨٨٧	٧
		%	٦٧,٢ %	%٢١,٦	%١١,٣			
٢٨	التبادل المعرفي الذي يعود على كل الأطراف المتحالفة بالمنفعة	ك	١٠٢	٨٠	٢٢	٢,٣٩٢٢	٠,٦٧٥٥	٩
		%	٥٠,٠ %	%٣٩,٢	%١٠,٨			
٢٩	الاتفاق على تحقيق	ك	١٩٣	١٠	١	٢,٩٤١٢	٠,١٩٨٠	١

م	العبارة		درجة الأهمية			الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة
			كبيرة	متوسطة	ضعيفة			
	الابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة باستخدام التقنيات الرقمية	%	٩٤,٦ %	٤,٩%	٠,٥%			
٣٠	وضع المؤشرات التي سيتم على أساسها تحديد النجاح في تحالف تحسين القدرات الرقمية	ك	١٨٩	١٤	١	٢,٩٢١٦	٠,١٨٤٤	٢
		%	٩٢,٦ %	٦,٩%	٠,٥%			
٣١	إطالة المدة الزمنية للتحالف لتحقيق أقصى استفادة منه	ك	٧	١١٩	٧٨	١,٦٥٢	٠,٩٣٢٧	١١
		%	٣,٤%	٥٨,٣%	٣٨,٣%			
٣٢	تحديد الشكل التنظيمي الملائم لتحالف تحسين القدرات الرقمية	ك	١١٤	٨٩	١	٢,٥٥٣٩	٠,٥٠٨١	٨
		%	٥٥,٩ %	٤٣,٦%	٥٠.			
٣٣	الحفظ والتوثيق لكل ما يتعلق بنتائج التحالف	ك	١٦٦	٣٢	٦	٢,٧٨٤٣	٠,٣٧٨٣	٣
		%	٨١,٤ %	١٥,٧%	٢,٩%			
	المتوسط الكلي لعبارات المحور					٢,٥٤٤	**كبيرة**	

يوضح الجدول السابق نتائج المحور الثالث الخاص **بمتطلبات متعلقة بالتكامل الرقمي** من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، كما يوضح أن المتوسط الكلي لعبارات المحور بلغ(٢,٥٤٤) وهي درجة كبيرة، حيث تراوحت متوسطات العبارات ما بين درجة كبيرة ومتوسطة وضعيفة، حيث يشير الجدول إلى:

أكثر العبارات أهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الأول(**الاتفاق على تحقيق الابتكاروتطوير منتجات أو خدمات جديدة باستخدام التقنيات الرقمية**) بوزن نسبي(٢,٩٤١٢) وهي درجة كبيرة، وتتفق العبارة(٢٩) مع دراسة (Claussen , 2022) والتي خلصت إلى ضرورة الاتفاق بصورة صريحة على الخدمات المتبادلة وعلى مجموعة الأنشطة التي سيتم تنفيذها بين تلك الجامعات، وضرورة وجود قدر كبير من العلاقات المتينة والثقة بين طرفي التحالف .

- جاء في الترتيب الثاني(**وضع المؤشرات التي سيتم على أساسها تحديد النجاح في تحالف تحسين القدرات الرقمية)** بوزن نسبي(٢,٩٢١٦) وهي درجة كبيرة، وقد يرجع ذلك إلى أهمية هذه المؤشرات لان الوصول اليها دليل على أن نتائج وأهداف التحالف قد تحققت بالكامل واقتراب التحالف من نهايته.

- جاء في الترتيب الثالث(**الحفظ والتوثيق كل ما يتعلق بنتائج التحالف)** بوزن نسبي(٢,٧٨٤٣) وهي درجة كبيرة.

- في حين كانت أقل العبارات أهمية لهذا المحور من وجهة نظر أفراد العينة من القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس، جاءت في الترتيب الحادي عشر(**إطالة المدة الزمنية للتحالف لتحقيق أقصى استفادة منه)** بوزن نسبي (١,٦٥٢) وهي درجة ضعيفة، وقد يرجع ذلك إلى اهتمام أفراد عينة الدراسة بوضع جدول زمني لتحقيق أهداف التحالف، وعدم إطالة المدة الزمنية توفيرا للموارد.

- جاء في الترتيب العاشر(**تحديد أي من الموارد سوف يوفرها كل طرف من أطراف التحالف)** بوزن نسبي(٢,٣٧٢٥) وهي درجة كبيرة.

- جاء في الترتيب التاسع(**التبادل المعرفي الذي يعود على كل الأطراف المتحالفة بالمنفعة)** بوزن نسبي (٢,٣٩٢٢) وهي درجة كبيرة، وتتفق العبارة(٢٨) مع دراسة(Mendoza & et al., 2014) والتي خلصت إلى أنه مع نضج علاقة التحالف الاستراتيجي تتحول عملية نقل المعرفة إلى عملية ثنائية الاتجاه، كما تعد عمليات التواصل الفعال من العوامل الرئيسة المؤثرة على نقل المعرفة.

و- النتائج المتعلقة باستجابات أفراد عينة الدراسة حول السؤال المفتوح في الاستبانة

تضمنت الاستبانة سؤال مفتوح(*) للتعرف على الآراء الخاصة بأفراد عينة الدراسة حول أهم المتطلبات التي يرون إضافتها، وقد تم استخلاص بعض النقاط المناسبة والمهمة من خلال استجاباتهم عن هذا السؤال، والتي تتمثل فيما يلي:

- اهتمام جامعة الأزهر بالتوجهات الاستراتيجية.
- مقابلة الأطراف المعنية لتحديد الاحتياجات اللازمة لقيام التحالف.
- وضع تصور مشترك للنتائج المرغوب تحقيقها من وراء تحالف تحسين القدرات الرقمية.
- تحديد أساليب مراقبة الموارد التي يحتاجها التحالف.
- تحديد الآليات المناسبة لاتخاذ القرار في تحالف تحسين القدرات الرقمية.

(*) يُعبّر كل فرد من أفراد عينة الدراسة في هذا السؤال بحرية كاملة عن أهم ما يراه من متطلبات اضافية ، وقد أشارت الإجابات الواردة من عينة الدراسة إلى مجموعة من الأفكار والآراء المهمة والتي لم يصل أي منها إلى حد الإجماع (حيث لم يتم حساب النسب المئوية والتكرارات) لأنه يعد بمثابة استطلاع للرأي.

ثالثاً: تصور مقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية

من خلال التأسيس على ما عُرض سابقاً من الأسس النظرية للقدرات الرقمية والتحالفات الاستراتيجية بمؤسسات التعليم الجامعي، وإجراء المقابلات الشخصية للوقوف على واقع القدرات الرقمية بجامعة الأزهر، ودراسة متطلبات تحسين القدرات الرقمية لجامعة في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وبعد استطلاع رأي الخبراء حول التصور المقترح وفق معايير(مدى شمول التصور وتكامله/ ومدى الوضوح والقابلية للقياس/ والقابلية للتنفيذ/ والتوافق مع خطة الجامعة الاستراتيجية)(*)، يمكن تقديم التصور المقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية، وذلك على النحو التالي :

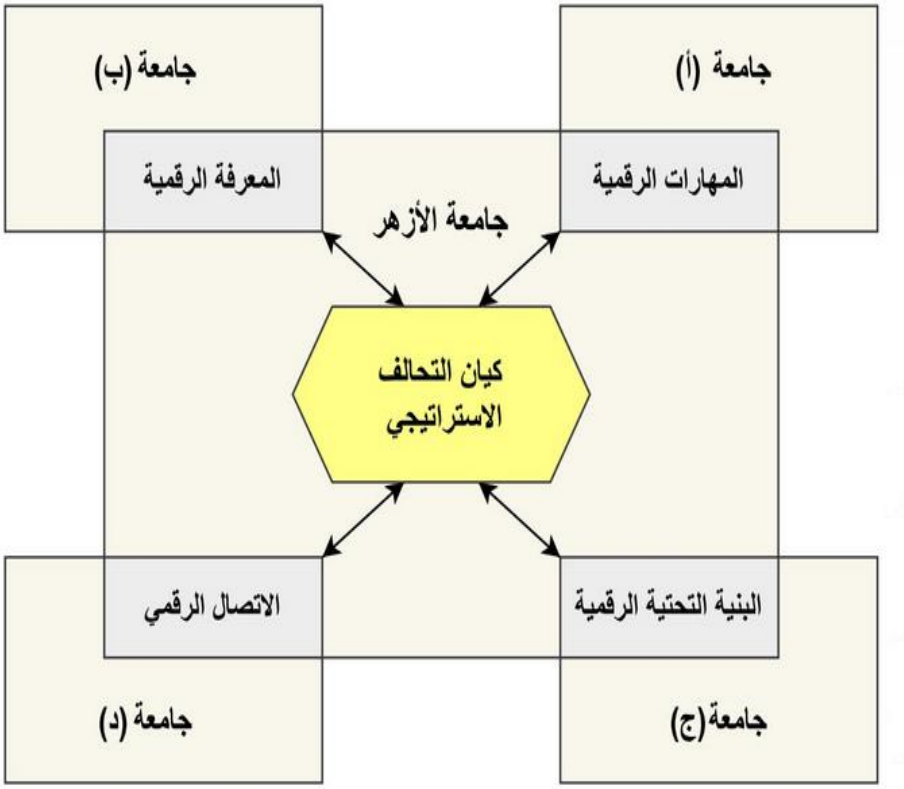
أ- أهداف التصور المقترح

يسعى التصور المقترح إلى الارتقاء بمستوى الأداء العام لجامعة الأزهر من خلال اتخاذ مجموعة من التدابير، بالإضافة إلى تخريج طلبة على مستوى متميز، ويحتل هذا الهدف مكانة مهمة بين الأهداف التي يسعى التصور إلى تحقيقها، وتحديد ما نرغب أن تكون عليه جامعة الأزهر في المستقبل من وجود قدرات رقمية فعالة ومؤثرة، تكون بمثابة الميسر لتحقيق التحسين المستمر والشامل لكل العمليات التعليمية بالكليات بما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية، ومساعدة المسئولين عن التعليم الجامعي الأزهري(الادارة العليا- القيادات الأكاديمية- أعضاء هيئة التدريس– أعضاء الجهاز الإداري) على الأخذ بفكر التحالفات الاستراتيجية وتقديم الدعم لها.

ب- مكونات التصور المقترح

يمكن توضيح السياق العام للمكونات الخاصة بالتصور المقترح لتحسين القدرات الرقمية بجامعة الأزهر في ضوء التحالفات الاستراتيجية من خلال الشكل التالي:

(*) تم استطلاع رأي مجموعة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس ممن يمتلكون اهتمامات بحثية بالموضوع البحثي محل الدراسة حول مدى المناسبة للتصور؛ وتم حساب التكرارات المتعلقة بالموافقة على المعايير الخاصة بالحكم من حيث(مدى شمول التصور وتكامله/ ومدى الوضوح والقابلية للقياس/ والقابلية للتنفيذ/ والتوافق مع خطة الجامعة الاستراتيجية)، وقد تم حساب الوزن النسبي لكل منها ومستوى الموافقة وفق التدرج الخاص بمقياس ليكرت الخماسي ؛ وتراوحت نسب الموافقة بين (٨٣,٢ كبيرة) و (٩٧,٣ كبيرة جداً)



شكل (١) مخطط مقترح لتحالف القدرات الرقمية بجامعة الأزهر

ومن خلال الشكل السابق يتضح أن التحالف الاستراتيجي للقدرات الرقمية بجامعة الأزهر قد يتم بين جامعة الأزهر وأربعة جامعات أخرى تمثل أطراف التحالف مع جامعة الأزهر، ويتم التحالف مع كل جامعة في عنصر من عناصر القدرات الرقمية حتى لا يمثل ضغط على الجامعة الحليفة، وقد يتم التحالف الاستراتيجي مع جامعة واحدة في جميع عناصر القدرات الرقمية حسب رؤية إدارة كيان التحالف؛ للوصول إلى نمط من العلاقات التعاونية والتشاركية في مجال القدرات الرقمية يوفر للجامعات المتحالفة إمكانية التمتع بمزايا يصعب الوصول اليها بصورة فردية، كما يكون نمط تحالف بناء وتحسين القدرات هو النمط المفضل لجامعة الأزهر، ويتم من خلال قيام أطراف التحالف بتبادل واكتساب وتحسين القدرات الرقمية، وتغطية جميع الجوانب والعناصر التي تؤدي إلى قدرات رقمية تكاملية وفعالة، ويمكن توضيح مكونات التصور المقترح على النحو التالي:

المكون الأول: عناصر القدرات الرقمية

تعد القدرات الرقمية من الإمكانات الضرورية والواجب توافرها لدى مؤسسات التعليم العالي بوجه عام وجامعة الازهر بشكل خاص حتى تتمكن من التكيف مع التغيرات العديدة والمتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر في مجال الرقمنة، وتتمثل عناصر القدرات الرقمية في البنية التحتية الرقمية والمهارات الرقمية والمعرفة الرقمية والاتصال الرقمي، والتأكيد على أن

التحالف قد يتم من خلال كل عنصر من عناصر القدرات الرقمية على حدا أو يتم بشكل متكامل مع جامعة واحدة، ويمكن توضيح هذه العناصر كما يلي:

١- البنية التحتية الرقمية

تمثل البنية التحتية الرقمية العمود الفقري للقدرات الرقمية والتحول الرقمي، كما أن تحقيق الأهداف التعليمية المرغوب الوصول الها يتوقف بنسبة كبيرة على توافر البنية التحتية الرقمية، وهو ما يعني إذا لم يتم توفير البنية التحتية الرقمية فلن يكون الاهتمام بالعناصر الأخرى للقدرات الرقمية ذا جدوى، ويمكن تحديد المتطلبات المتعلقة بالبنية التحتية الرقمية كما يلي:

- توفير الأجهزة الحديثة التقنية؛ مثل الحواسيب والشاشات التفاعلية والكاميرات وأجهزة البث والنقل وغيرها.
- توفير شبكة للانترنت مجانية وعالية السرعة وواسعة النطاق بالحرم الجامعي.
- توفير برامج جيدة ومناسبة للتعامل مع حجم البيانات المتزايدة.
- توفير منظومة للأمن والسلامة في المباني مثل أنظمة المراقبة وأجهزة الانذار والحماية.
- توفير مختبرات، ومعامل افتراضية تفاعلية.
- توفير فصول ذكية تحقق الكفاية، وأنظمة تدريب رقمية.
- توفير نظام تقني خاص بالأبحاث العلمية ويحتوي على المواقع البحثية، والدوريات العالمية المتنوعة.
- توفير الصيانة المستمرة والدورية لجميع الأجهزة والوسائط.
- تطوير اللوائح والتشريعات، بحيث تسمح باستخدام التقنيات الرقمية الشبكية .
- تطوير الموقع الالكتروني وتدعيمه بالتطبيقات اللازمة.
- وجود الكوادر البشرية المدربة، والتي تمتلك الرغبة في الاستخدام المستمر للتقنيات الرقمية.

٢- المهارات الرقمية

تعتبر الجامعات هي المسئولة عن توفير سياق داعم للعاملين بها من أعضاء هيئة تدريس وأعضاء الجهاز الإداري في اكتساب المهارات الرقمية، وتوفير الموارد اللازمة حسب النشاط المهني، ويمكن تحديد مجموعة من المهارات العامة التي يجب أن يكتسبها أعضاء هيئة التدريس ويكتسب بعضها أعضاء الجهاز الإداري فيما يلي:

- الاستخدام بدقة ومهارة للأجهزة والوسائط الرقمية.
- القدرة على الوصول للبيانات والمعلومات والخدمات الرقمية بيسر وسهولة.

- تقييم وتبادل البيانات والمعلومات الرقمية.
- القدرة على القراءة النقدية في مجموعة من الوسائط الرقمية.
- الترتيب المناسب للمعلومات من حيث الأولوية.
- التقييم المناسب لجودة وموثوقية المعلومات.
- القدرة على الترميز وإجراء التحليل وحل المشكلات الرقمية.
- القدرة على تنفيذ التدريس عن بعد، باستخدام التقنيات الرقمية.
- تحقيق الاتقان في عملية تصميم المناهج وما يتعلق بالأنشطة الرقمية.
- القدرة على إجراء المناقشات وتنفيذ الندوات والمقابلات من خلال الانترنت.
- اتخاذ الخيارات المستنيرة والمسؤولة عند استخدام التكنولوجيا الرقمية فيما يتعلق بالأنشطة المهنية.

٣- المعرفة الرقمية

الوصول إلى النجاح والابتكار يتطلب المزيد من التعاون بين الأفراد بشكل فعال وعملي، من خلال التبادل المعرفي الذي يعود على كل الأطراف بالمنفعة، فلم يعد من الممكن تكوين أفكار أو البحث عن حلول فعالة لمسائل طارئة وخلق معرفة رقمية بمعزل عن الآخرين، وتتكون المعرفة الرقمية عندما يكون لدينا القدرة على ما يلي:

- توليد المعرفة الرقمية من خلال البحث والإبداع.
- إنشاء مشروعات رقمية جديدة واعتماد عمليات وأدوات وأساليب رقمية جديدة.
- تصميم مواد رقمية جديدة مثل صفحات الويب والفيديوهات الرقمية والبودكاست والعروض التقديمية والرسوم البيانية وغيرها.
- الحفاظ على المعرفة التي تم الحصول عليها وتأمينها.
- تسجيل المعرفة التي تم الحصول عليها.
- نشر المعرفة ونقلها بالتعليم والتدريب.
- توظيف المعرفة من خلال تقديم منتج أو خدمة متقدمة وحديثة تسهم في التنمية والتطور، والاستفادة من ذلك في توليد ثروة وايجاد وظائف جديدة.

٤- الاتصال الرقمي

تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في طريقة الاتصال بين الأفراد، وأصبح لزاما على الفرد أن يكون قادرا على التواصل بشكل فعال من خلال الوسائط الرقمية المختلفة والمنتديات

الرقمية، كما تتيح التكنولوجيا التواصل بين اعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب باستخدام مجموعة من الوسائط الرقمية، ولتحقيق ذلك يتم ما يلي:

- التواصل بشكل فعال من خلال المنتديات الرقمية والبريد الالكتروني والفيديو وغيرها، والمشاركة في البيئات التعاونية من خلال الانترنت مثل الندوات ومجموعات المناقشة والاجتماعات السريعة.
- تصميم الاتصالات بشكل يضمن مستوى مناسب من الحفاظ على الخصوصية واحترام الحياة الخاصة للآخرين.
- يكون المتصل الفعال قادرا على اتباع المعايير الثقافية والاجتماعية والتواصلية المختلفة وفقاً للغرض والجمهور.
- القدرة على إنتاج مواد مشتركة، والعمل بفعالية خارج أي حدود اجتماعية وثقافية ولغوية.
- استخدام الخدمات والمنتديات الرقمية في المشاركة والتيسير وبناء الشبكات الرقمية.
- إدارة وتصميم استطلاعات الرأي من خلال الانترنت.
- القدرة على إظهار السلوك الآمن والفعال عندما يتعلق الأمر بالشبكات، وذلك من أجل بناء اتصالات إيجابية.
- التعاون بالشكل الفعال باستخدام الادوات والوسائط الرقمية المشتركة.
- المشاركة في الحياة الاجتماعية والثقافية باستخدام الخدمات الرقمية.
- المشاركة في الموارد الرقمية مثل الروابط، والصور، والعروض التقديمية والمستندات النصية والملفات والرسوم المشتركة وإدارة المشروع وقوائم المهام.
- القدرة على العمل في فرق رقمية لإنتاج محتوى مشترك.

المكون الثاني: تحديد الحليف المحتمل

يتم تكوين علاقة تعاونية تجمع بين جامعة الأزهر وواحدة أو أكثر من مؤسسات التعليم العالي؛ ويتم في تلك العلاقة تعزيز التعاون والتنسيق في مجال القدرات الرقمية؛ حيث تقوم المؤسسات المنضمة إلى التحالف بتشارك وتبادل المعرفة والموارد المختلفة وتعزيز التنسيق في تنفيذ مختلف الأنشطة المرتبطة بتحقيق تلك المؤسسات لرسالاتها وأهدافها؛ وعادةً تشترك المؤسسات المنضمة إلى تحالف تحسين القدرات الرقمية من حيث الهدف العام والمشترك الذي تسعى إلى تحقيقه؛ وبذلك يصبح التحالف الاستراتيجي أكثر من مجرد علاقة تعاون تجمع بين جامعة الأزهر وعدد من مؤسسات التعليم العالي، ولكنه علاقة تستهدف تعزيز العمل المشترك والتنسيق المستمر على المستوى الاستراتيجي من أجل التمكن من تحقيق الأهداف العامة والمشتركة بين أطراف التحالف، ويتم تحديد الحليف أو الحلفاء المحتملين من خلال توفير المتطلبات التالية:

- التعرف على الحلفاء المحتملين من الجامعات في مجال القدرات الرقمية.
- عمل خريطة توضح توزيع الجامعات الجغرافي المحتمل التحالف معها .
- تصنيف الحلفاء المحتملين على حسب إمكانيات كل منهم وقدراته.
- دراسة البيانات الخاصة بالقدرات الرقمية للجامعات الحليفة.
- البحث في اسلوب عمل الجامعات الحليفة.
- تحديد نقاط قوة وضعف الجامعات الحليفة.
- تحديد ما سيضيفه الحليف المحتمل لموضوع التحالف.
- التأكد من توافر الموارد المتميزة لدى الحليف المحتمل والمكملة لمواردنا.
- التأكد من وجود جاذبية رقمية تعطي سمعة للحليف المحتمل.

المكون الثالث: الأداء المؤسسي لجامعة الازهر

إن كيان التحالف الاستراتيجي لا يمكن أن يعمل منعزلاً عن المحيط التربوي، فالأداء المؤسسي للجامعة له دور كبير في زيادة فاعلية هذا الكيان، ويمكن تحديد الأداء المؤسسي لجامعة الأزهر في تحالف القدرات الرقمية من خلال ما يلي :

- وضع التشريعات واللوائح اللازمة لضمان نجاح التحالفات واستمرارها.
- نشر أهمية الخدمات القائمة على التحالفات الاستراتيجية بين منسوبي الجامعة.
- الاستفادة من الشراكات والخبرات السابقة في تكوين التحالف الجديد.
- ايمان القائمين على إدارة الجامعة بأن الدراسة والمجازفة هما أساس تحقيق النجاح.
- اهتمام جامعة الأزهر بالتوجهات الاستراتيجية.
- مقابلة الأطراف المعنية لتحديد الاحتياجات اللازمة لقيام التحالف.
- التفاوض وتقريب وجهات النظر مع الجامعات الحليفة.
- التواصل المستمر، وعقد اجتماعات دورية مع أعضاء الجامعات الحليفة .
- القيام بحملة اعلامية مكثفة عن تحالف القدرات الرقمية.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للأفراد المشاركين في تحقيق التحالف.
- الاستقلالية والحرية اللازمة لممارسة الأعمال المنوط بها أعضاء التحالف.

- توفير مناخ أكثر ديموقراطية مع الجامعات الحليفة.
- توفير الدعم الفني اللازم لأعضاء التحالف وتزويدهم بالقدرات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.
- اعلان ونشر نتائج تحالف تحسين القدرات الرقمية.

المكون الرابع: التكامل الرقمي

يُبنى تحالف تحسين القدرات الرقمية على رغبة كل طرف من أطراف التحالف بإحداث تكامل رقمي من خلال التعاون والتنسيق وتبادل الخبرات الرقمية، وتحقيق أقصى استفادة لكل طرف من الأطراف الأخرى، ويمكن توضيح المتطلبات المتعلقة بالتكامل الرقمي كما يلي:

- تبادل الخبرات الجامعية في مجال توليد المعرفة الرقمية وما تتطلبه من نشر وتسجيل وتوظيف.
- تأكيد التزام الأعضاء بتدريب العاملين على اكتساب المهارات الرقمية وتحقيق مستوى الاتقان.
- تحديد الموارد التي سوف يوفرها كل طرف من أطراف التحالف.
- التعاون في التدريب على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة في تحقيق الاتصال الجامعي.
- تبادل الخبرات الجامعية فيما يتعلق بالبنية التحتية الرقمية والأساليب المباشرة لتوفيرها.
- التبادل المعرفي الذي يعود على كل الأطراف المتحالفة بالمنفعة.
- الاتفاق على تحقيق الابتكار وتطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة باستخدام التقنيات الرقمية.
- وضع المؤشرات التي سيتم على أساسها تحديد الوصول للنجاح في تحالف تحسين القدرات الرقمية.
- تحديد الجدول الزمني للنتائج المرغوب تحقيقها من تحالف تحسين القدرات الرقمية.
- تحديد الشكل التنظيمي المناسب والملائم لتحالف تحسين القدرات الرقمية.
- الحفظ والتوثيق لكل ما يتعلق بنتائج التحالف.

ج- معوقات تحقيق التصور المقترح وسبل التغلب عليها

هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تقلل من درجة كفاءة وفعالية التصور المقترح، ويمكن توضيح هذه المعوقات وسبل التغلب عليها فيما يلي:

- ضعف الثقة، واختلاف الثقافات التنظيمية، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** توفيرمناخ تنظيمي يكون داعم ويتم ربطه بالعمل الجماعي، ومكافأة التقدم، وإعطاء هامش كبير من الحرية لعمل فرق التحالف، وبناء الثقة بين جميع العاملين بالتحالف.
- التباطؤ أو الإحجام عن الاستجابة للتطورات الرقمية نتيجة لحرية التصرف لدى أعضاء هيئة التدريس، **ويمكن التغلب على ذلك** من خلال وضع لوائح وتشريعات تضمن استعانة اعضاء هيئة التدريس بالتقنيات الرقمية في العملية التدريسية.
- صعوبة استمرارية التحالف، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** التطوير لثقافة التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر لجودة الخدمات التي يقدمها التحالف.
- عدم كفاية أو جدارة الاعضاء القائمين على كيان التحالف أو قلة خبراتهم في مجال القدرات الرقمية والتحالفات الاستراتيجية، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** وضع معايير لاختيار أعضاء كيان التحالف تؤكد على امتلاكهم للكفايات الفنية والمعرفية.
- مقاومة التغيير والاعتقاد بأن العمل من خلال التحالفات الاستراتيجية يُحدث القلق والاضطراب في بيئة العمل التي اعتاد الأفراد عليها، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** الترويج للفوائد التي ستتحقق للأفراد نتيجة تنفيذ التحالف، وتوضيح الأسباب الأساسية لإحداث التغيير، بالإضافة إلى العواقب المترتبة على عدم تنفيذ التحسين للقدرات الرقمية، وتنظيم الاجتماعات والندوات واللقاءات لتعظيم الاستفادة من تحالف تحسين القدرات الرقمية.
- انتقال الأعضاء القائمين على إدارة التحالف إلى مكان آخر أو التقاعد أو السفر المفاجئ، **ويمكن التغلب على ذلك من خلال** انتهاج أسلوب تدريب قيادات الصف الثاني لإدارة التحالف.

قائمة المراجع

أولا المراجع العربية:

- الحايس، عبد الوهاب و صبطي ،عبيدة (٢٠١٩): مجتمع المعرفة الرقمي ودوره في تنمية الابداع العلمي "رؤى حديثة للتعلم والبحوث" ، **المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية**، (٦)، ١-٣٢.

- بدير، المتولي اسماعيل (٢٠٢٠): متطلبات رقمنة الجامعات المصرية في ضوء بعض الخبرات العالمية، **مجلة تطوير الأداء الجامعي**، ١٢(١)، (٢٦٧-٣٠٨)

جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي(٢٠٢٢): **بروتوكول بين أربع جامعات لإطلاق تحالف للجامعات الأهلية الذكية** ، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٢/١٢/٢٥م متاح على

https://m.youm7.com/story/

- داودة ، محمد وسليمان، دلوفان (٢٠١٤): دور التحالفات الاستراتيجية في تعزيز التوجه الريادي للمنظمة "دراسة ميدانية" ، **مجلة جامعة زاخو**، ٢(٢)، ٤٣٤- ٤٥١.

- دشلي، كمال(٢٠١٦): **منهجية البحث العلمي**، جامعة حماة، سوريا ، مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

- رزق، محمد عبد الحميد (٢٠٢١): **تطوير كليات التربية بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.

- عبد العال، دعاء (٢٠١٦): **دليل ماذا نعرف عن بناء التحالفات؟** ، القاهرة، مؤسسة فريدريش إيبرت للنشر(مكتب مصر).

- عبد العزيز، محمد ابراهيم (٢٠٢١): آليات مقترحة لدعم التحالفات الدولية في الأداء البحثي للجامعات المصرية بالإفادة من أسلوب فرق البحث الافتراضية، **مجلة كلية التربية**، جامعة عين شمس، الجزء الأول،(٤٥)، ١٥-١٤٣.

- كليمان، سارة غران (٢٠١٧): **التعلم الرقمي(التربية والمهارات في العصر الرقمي)**، مؤسسة راند ومعهد كورشام للنشر.

- محمد، رضا جمال (٢٠٢٢): **تصور مقترح لتطوير الاتصال الإداري بجامعة الأزهر في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بنين، جامعة الأزهر.

- محمد، هشام بيومي (٢٠١٧): **متطلبات تطبيق نظام معلومات استراتيجي للإدارة الجامعية بجامعة الأزهر**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية بنين بالقاهرة ، جامعة الأزهر.

In English: Arabic references

Abdel Aziz, Mohamed Ibrahim (2021): Proposed mechanisms to support international alliances in the research performance of Egyptian universities by benefiting from the method of virtual research teams ,**Journal of the College of Education** , Ain Shams University, Part One, (45), 15-143.

Abdel-Al, Doaa (2016) :**Evidence of what do we know about building alliances ?**Cairo, Friedrich Ebert Publishing Foundation (Egypt Office).

Arab Republic of Egypt, Ministry of Higher Education and Scientific Research (2022) :**A protocol between four universities to launch an alliance of smart private universities** , available at https://m.youm7.com/story/2021/12/8/Accessed on 25/12/2022

Bdir, Al-Metwaly Ismail (2020): Requirements for the digitization of Egyptian universities in light of some international experiences ,**Journal of University Performance Development** ,1(12), 267-308.

Daouda , Mohamed and Suleiman, Dlovan (2014): The Role of Strategic Alliances in Enhancing the Entrepreneurial Orientation of the Organization " A Field Study " **Zakho University Journal,** 2(2), 434-451.

Dashli, Kamal (2016): **Scientific Research Methodology**, University of Hama, Syria, Directorate of University Books and Publications.

Elhais , Abdel Wahhab & Elsabbty, Obeida (2019): The digital knowledge society and its role in developing scientific creativity, "Modern visions for learning and research ", **Arab Journal of Literature and Human Studies**,(6), 1-32.

Kleiman, Sarah Gran (2017) :**Digital Learning (Education and Skills in the Digital Age) ,** Rand Corporation and Corsham Institute Publishing.

Muhammad, Hisham Bayoumi (2017) :**Requirements for implementing a strategic information system for university administration at Al-Azhar University** , unpublished PhD thesis, College of Education for Boys in Cairo, Al-Azhar University.

Muhammad, Reda Jamal (2022) :**A proposed vision for the development of administrative communication at Al-Azhar University in the light of the introduction to electronic management** , an unpublished master's thesis, Faculty of Education for Boys, Al-Azhar University.

Rizk, Mohamed Abdel-Hamid (2021) :**Developing the Faculties of Education at Al-Azhar University in light of the strategic management approach** , an unpublished doctoral dissertation, Faculty of Education, Yanin, Al-Azhar University.

المراجع الأجنبية:

.

Atiyah, Z. S. (2021). The Role of Technological and Marketing capabilities in achieving Innovation Ambidexterity: Analytical study of the opinions of a sample administrative Managers in the private banks in the middle Euphrates Cities. **AL-Qadisiyah Journal For Administrative and Economic sciences,** 23(1), 1-15.

Balyk, N., & et al,. (2020). The digital capabilities model of university teachers in the educational activities context. **ICTERI Workshops 2020**, 1097-1112.

Barman, A. (2015). Global Alliance Approach for Effectiveness of Higher Education In Business Studies-a Case Approach. **IBA Business Review**, 10(1), 167-187.

Ben Youssef, A., Dahmani, M., & Ragni, L. (2022). ICT use, digital skills and students' academic performance: exploring the digital divide. **Information**, 13(3), 13-129.

Burke,J. & Evans,C.(2020): Digital Capabilities Framework .**THE FUTURE IS DIGITAL**, University of Tasmania,Australian.

Campos, S., & et al, (2020). The link between intellectual capital and business performance: a mediation chain approach. **Journal of Intellectual Capital**, 23(2), 401-419.

Chais, C., Ganzer, P. P., & Olea, P. M. (2018). Technology transfer between universities and companies: two cases of Brazilian universities. **Innovation & Management Review**, 15(1), 20-40.

Claussen, C. (2022). **The European Universities Initiative: Unpacking Decision-Making in Higher Education Alliances** [Unpublished master's thesis]. University of Agder.

De Moortel, K., & Crispeels, T. (2018). International university-university technology transfer: Strategic management framework. **Technological Forecasting and Social Change**, 135, 145-155.

Ebel, K. (2022). **Student Representatives' Perceived Effectiveness of their Engagement in European University Alliances' Governance Structures** [Unpublished master's thesis]. Utrecht University.

Elphick, M. (2018). The impact of embedded iPad use on student perceptions of their digital capabilities. **Education Sciences**, 8(3), 4-11.

Farooqui,A,(2020): DIGITAL CAPABILITIES AND SKILLS IN EDUCATION , **International Journal of Advanced Research in Commerce, Management & Social Science (IJARCMSS)**, 3(4), 127-130.

Georghiou, L., & Harper, J. C. (2015). Mergers and Alliances in Context. In A. Curaj, L. Georghiou, J. C. Harper, & E. Egron-Polak (eds.), **Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities** (pp. 1-14). Springer International Publishing AG Switzerland.

Gunn, A., & Mintrom, M. (2013). Global university alliances and the creation of collaborative advantage. **Journal of Higher Education Policy and Management**, 35(2), 179-192.

Harkin, S., & Hazelkorn, E. (2015). Institutional Mergers in Ireland. In A. Curaj, L. Georghiou, J. C. Harper, & E. Egron-Polak (eds.), **Mergers and Alliances in Higher Education: International Practice and Emerging Opportunities** (pp. 105-121). Springer International Publishing AG Switzerland.

Harrison, J., Smith, D. P., & Kinton, C. (2016). New institutional geographies of higher education: The rise of transregional university alliances. **Environment and Planning A**, 48(5), 910-936.

Kettunen, J. (2016). Open Innovation Alliances and Communities in Higher Education. **Business Education & Accreditation**, 8(1), 15-26.

Khan, J., & et al, (2019). Enhancing linkage between Knowledge Sharing and Innovation in Public Higher Education Institutions: Moderating role of Technological Capability. **JRSP**, 56(2), 557-564.

Khin, S., & Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital

innovation. **International Journal of Innovation Science**, 11(2), 177-195

Kruss, G., & et al, (2015). Higher education and economic development: The importance of building technological capabilities. **International Journal of Educational Development**, 43, 22-31.

Li, X., Roberts, J., Yan, Y., & Tan, H. (2014). Knowledge sharing in China–UK higher education alliances. **International Business Review**, 23(2), 1-36.

Limniou, M., & et al, (2021). Learning, student digital capabilities and academic performance over the COVID-19 pandemic. **Education Sciences**, 11(7),361-375.

Lu, Y. Y., & et al, (2021). Strategic Alliances in Institutions of Higher Education to Promote Sustainable Development Goals: A Case Study of Two Universities in Taiwan. **Annual SEAAIR Conference Proceedings**, 1, 187-196.

Mader, M., & et al, (2013). Monitoring networking between higher education institutions and regional actors. **Journal of Cleaner Production**, 49, 105-113.

Mendoza, M. L., Santos, J. P. O., & Gavilánez, C. A. L. (2014). Strategic alliances in higher education in Ecuador: the challenge of knowledge transfer and its effect on the learning curve. **Suma de Negocios**, 5(12), 96-104.

Mishra, C., & Pandey, S. (2019). An assessment of digital capability training programs among higher education institutions in India. **Library Philosophy and Practice**, 1-23

Montgomery, C. (2016). Transnational partnerships in higher education in China: the diversity and complexity of elite strategic alliances. **London Review of Education**, 14(1), 70-85.

Nawaz, M., & Amin, H. (2016). Availability of Technological Resources and Techniques in Educational System (A Study Conduct in Punjab, Pakistan). **International Journal of Latest Research in Humanities and Social Science (IJLRHSS)**, 1(5), 43- 48.

Pierce, P. (2013). **Using Alliances to Increase ICT Capabilities**. The Institute of Economic Research Informatics.

Ricardo-Barreto, C. T& et al, (2020). Trends in using ICT resources by professors in HEIs (higher education institutions). **Journal**

of Information Technology Education: Research, 19, 395- 425.

Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. **Future Internet**, 13(2),52.

Sampaio, J. V. F. (2015). **The economic value of knowledge the case of University of Porto partnerships** [Unpublished master's thesis]. Universidade do Porto.

Saputra, N., & et al, (2022). Strategic role of digital capability on business agility during COVID-19 era. **Procedia Computer Science**, 197, 326 -335.

Suherlan, H. (2017). Strategic alliances in institutions of higher education: a case study of Bandung and Bali Institutes of Tourism in Indonesia. **International Journal of Tourism Cities**, 3(2), 158-183.

Vukasovic, M., & Stensaker, B. (2018). University alliances in the Europe of knowledge: Positions, agendas and practices in policy processes. **European Educational Research Journal**, 17(3), 349-364.

Vukasovic, M., & Stensaker, B. (2018). University alliances in the Europe of knowledge: Positions, agendas and practices in policy processes. **European Educational Research Journal**, 17(3), 349-364.

williams, J. (2017). **Collaboration, Alliance, and Merger among Higher Education Institutions** [OECD Education Working Paper No. 160]. Organisation for Economic Co-operation and Development.