

إستراتيجيات مقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

د. مطلق مهيل العنزي

أستاذ مشارك

كلية التربية-جامعة الكويت

د. شريفة مطيران العنزي

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي

بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

تاريخ قبول البحث للنشر: ٢٠٢٥/٦/١٤

د. مطلق مهيل العنزي*

د. شریفتہ مطہران العنزی**

هدفت الدراسة إلى فحص درجة موافقة أفراد عينة الدراسة للاستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي من خلال تطبيق الاستبانة على 119 عضو هيئة تدريس تم اختيارهم بطريقة العينة المتاحة من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: (١) جاءت موافقة عينة الدراسة بشكل عام بدرجة كبيرة حول أهمية الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؛ (٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي لجميع المجالات لكل من متغير الجنس، وسنوات الخدمة، والتخصص؛ (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بصورة عامة وخاصة لجميع المجالات تعزى لمتغير الجنسية ولمصلحة أعضاء هيئة التدريس الكويتيين، وكذلك بالنسبة لمتغير المؤسسة التابع لها عضو هيئة التدريس ولمصلحة من يعملون في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنسية والمؤسسة التابع لها عضو هيئة التدريس بالنسبة لمجالي سياسات تطوير البنية التحتية والأمن والخصوصية؛ (٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بصورة عامة لجميع المجالات وبصورة خاصة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية عدا مجالي تحسين الخدمات الإلكترونية وتحسين الخدمات الطلابية ولمصلحة رتبة الأستاذ المشارك. وأوصت الدراسة بضرورة تقديم تشريعات خاصة لتلك السياسات التنظيمية المقترحة لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

الكلمات المفتاحية: السياسات التنظيمية، التحول الرقمي، حوكمة التحول الرقمي، التعليم العالي، الكويت.

Proposed Strategies for Implementing Organizational Policies for Digital Transformation

Governance in Higher Education Institutions in Kuwait

Dr. Mutlaq Muhail Al-Unizi Dr. Sharifa Mutairan Al-Enezi

Abstract

The aim of this study was to explore the degree of the study sample' agreement regarding the proposed strategies for implementing organizational policies for digital transformation governance in higher education institutions in the State of Kuwait. A descriptive survey approach was adopted, and a questionnaire was applied to 169 faculty members selected using the convenience sampling method from Kuwait University and the Public Authority for Applied Education and Training. The findings showed: (1) in general, faculty members agreed about the proposed strategies for implementing organizational policies for digital transformation governance; (2) there were no statistically significant differences concerning the proposed strategies for implementing organizational policies for digital transformation governance across all domains based on the variables of sex, years of service, and specialization; (3) statistically significant differences were observed regarding the proposed strategies for implementing organizational policies for digital transformation governance in general and for specific

◆ استاذ مشارك-كلية التربية-جامعة الكويت.
◆◆ الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

domains, attributed to the nationality variable, in favor of Kuwaiti faculty members, as well as the institution variable, in favor of those working in the Public Authority for Applied Education and Training. However, there were no statistically significant differences in the domains of infrastructure development policies and security and privacy; (4) no statistically significant differences were observed regarding the proposed strategies for implementing organizational policies for digital transformation governance in general and for specific domains based on the academic rank variable, except for the domains of enhancing electronic services and improving student services, which favored associate professors. The study recommended enacting specific legislation for the proposed organizational policies to govern digital transformation in higher education institutions in the State of Kuwait.

Keywords: Organizational Policies, Digital Transformation, Governing Digital Transformation, Higher Education, Kuwait.

مقدمة

في ظل الثورات الصناعية الأربعة المتعاقبة، خرجت اختراعات تتعلق بتسهيل حياة الإنسان في مسائل متعددة كالآلة البخارية، والكهرباء، واختراع أجهزة الحواسيب، والرقمنة الجزئية التي أصبحت أهم ملامح الثورة الصناعية الرابعة في أواخر القرن العشرين. ولم تقف التغييرات عند هذا الحد، بل تجاوزتها بعد الدخول في زمن الثورة الصناعية الخامسة التي تجلت فيها ظهور العصر الرقمي الذي يتطلب التحول الرقمي الكامل وضرورة مواكبة قدرات المؤسسات مع طبيعة التقنيات الحديثة. ويمكن القول، إن التحول الرقمي أصبح من المحاور الضرورية والتي تعكس المجتمع الحديث والمؤثرة على المؤسسات في مجالات متنوعة (Gkrimpizi et al., 2023)، بمعنى أنه مع وجود التقنيات الحديثة، أصبح التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ضرورة حتمية خاصة بعد تطورها - بشكل مستمر - وسريع، الأمر الذي يستدعي مواكبة التغيير السريع ومواجهة قوى التغيير الخارجي لرفع القدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى. ويقابل هذه النقلة النوعية من التحولات تحديات نظرا للتغير في الطرق التقليدية واستبدالها بطرق حديثة تسهم في تنمية الشخصية وتوفير كل ما يلزم في سبيل الانسجام والمشاركة الفاعلة في مجتمع العصر الرقمي (غنايم، ٢٠٢٢) ولا ننسى أيضا أن إبان جائحة كوفيد ١٩، استشعر التربويون الحاجة الملحة للتحول الرقمي (Alenezi, et al., 2023) الأمر الذي كان أحد الأسباب الرئيسة لتسريع وتيرة التحول الرقمي. وتحولت معظم الجامعات من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية طوعيا وليس أمرا اختياريا لتندبر الأزمات وتبقى كذلك في دائرة المنافسة. ولرفع القدرة التنافسية مع الجامعات الأخرى ولتحقيق التنمية المستدامة، أيقنت الجامعات حاجتها الماسة للدخول من بوابة التحول الرقمي والذي يعكس أيضا نجاحها ونمیزها من خلال تقديم جميع الخدمات داخل وخارج أروقتها (Kryshtanovych, et al., 2023; Smyth, et al., 2018). إن هذا التحول قد يكون صعبا في ظل عشوائية وتخطيط عمل المؤسسات. ولكون مؤسسات التعليم العالي تعمل جاهدة في تنفيذ التحول الرقمي لجميع أنظمتها، كان لزاما أن تكون هناك خارطة طريق للتحول الرقمي (المطوع، ٢٠٢٣)، وأن تعمل وفق خطوات علمية منهجية تبدأ في التفكير في توظيف أولى وظائف وعمليات الإدارة. ويعد التحول الرقمي من التطورات الإستراتيجية المؤثرة في جميع الوظائف والعمليات التي تقوم على إدارة وحوكمة التعليم العالي (الحبسية، ٢٠٢٣)، بدءا من التخطيط وصولا إلى التنفيذ والتقييم. وبناء على ذلك، تتحمل الجامعات مسؤولية كبيرة في استيعاب هذا التحول، والتفاعل مع التحديات والفرص التي قد تسهم في تعزيز فرص التطوير المستمر، بالإضافة إلى خلق بيئة تعليمية تفاعلية تواكب التقدم التكنولوجي والرقمي. ومن هنا تكمن أهمية التخطيط والدور الكبير في التعامل مع المستجدات والأزمات لتحقيق النقلة الناعمة من الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الرقمية، وذلك من خلال رسم السياسات التنظيمية ووضع الإستراتيجيات لتيسر جاهزية التحول الرقمي، فعملية التخطيط تسهم في نجاح عملية التحول الرقمي كونها الإطار المرجعي الذي يوجه مؤسسات التعليم العالي ويعزز من قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في عصر التحول الرقمي، وخلاف ذلك، قد تواجه المؤسسات صعوبة في مراقبة وتقييم نتائج محاولاتها لمواكبة التغيير، مما قد يضعف من كفاءتها وقدرتها ويقلل من الفرص لتحسين خدماتها (Santarsiero, 2023).

ولا يقتصر التحول الرقمي على التغيير من الناحية التقنية فحسب، بل يتضمن أيضا تغييرات شاملة في جوانب أساسية كالرؤية والهيكل التنظيمي للجامعة (McCusker & Babington, 2015) وكذلك يشمل التغيير

أبعاداً أخرى في الجامعات كتطوير البنية التحتية التكنولوجية، ورفع مستوى القدرات التنظيمية، والثقافة المؤسسية، وجودة التخطيط الإستراتيجي، وتحقيق التعلم المستمر (Wall et al., 2024). ويضمن التحول الرقمي تحقيق الاستدامة والابتكار المؤسسي. فالتحول الرقمي عملية حيوية تكفل سرعة وسهولة وأمان كافة الخدمات المقدمة من الجامعة. ولا يمكن تحقيق التحول الرقمي بمعزل عن قواعد تنظيمية توجه خطواته، حيث يستلزم صياغة سياسات تنظيمية واضحة. وتعد السياسات التنظيمية الفعالة ضرورية لتوجيه وتنفيذ واستدامة مبادرات التحول الرقمي بشكل فعال، وتحويل تبني التقنية من جهد غير منظم إلى قدرة تنظيمية منظمة وإستراتيجية ومستدامة (Kane et al., 2015). وتعمل هذه السياسات كإطار إستراتيجي يربط بين الابتكار التكنولوجي وأهداف المؤسسات، مما يضمن نهجا منظما وشاملا للتطور الرقمي (Westerman, et al., 2014). وتسهم أيضا في نجاح التحول الرقمي نظرا لدور تلك السياسات في أحداث التوافق بين الأهداف المؤسسية والإستراتيجيات الرقمية والذي يؤكد جانب الدعم القوي من القيادة الجامعية (Hopp et al., 2018; Zhang et al., 2023). ويمكن من خلال السياسات التنظيمية تحديد كيفية استخدام التقنيات الحديثة بشكل يتماشى مع إستراتيجيات المؤسسة التعليمية، ويضمن تحديد وتوجيه مواردها بشكل صحيح وفعال نحو أهداف التحول الرقمي (Castro Benavides et al., 2022; García-Hernández et al., 2020). ويجب أن تغطي سياسات التحول الرقمي إستراتيجيات مهمة لضمان جودة التحول كإهتمام -على سبيل المثال- لا للحصر بسياسات تنظيمية كثيرة منها فيما تختص بالبنية التحتية التكنولوجية وتتعلق كذلك بالتطوير المهني (Kane, et al., 2015)، لتحقيق التكيف مع البيئة الرقمية المعقدة، ويقلل كذلك من احتمالية مواجهة تحديات للتحول الرقمي، ويزيد من فرص الابتكار، وتهيئة بيئة داعمة للممارسات التعليمية الحديثة (Kuzu, 2020). ولا يمكن أيضا إغفال جوانب الأمن السيبراني والتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات عند التحول الرقمي (عبد المولى، ٢٠٢٢؛ المتولي، ٢٠٢٢). وكل تلك الأمور قد تحقق جاهزية مؤسسات التعليم العالي للتحول الرقمي (المطرف، ٢٠٢٠). إن كل ما تقدم يعبر عن تحقيق حوكمة الأنظمة التعليمية من تقليدية إلى رقمية، الأمر الذي أصبحت حوكمة التحول الرقمي مطلبا مهما يساعد المؤسسات التعليمية على مواكبة تطور التقنيات المتعددة في ضوء زيادة حجم البيانات، حيث يتطلب مراقبة الأعمال المرتبطة في استخدام البيانات لضمان الأمن والخصوصية (Westerman, et al., 2014). وهذه الحوكمة بحاجة ماسة إلى سياسات وإستراتيجيات لضبط التحول الرقمي للتغلب على المشاكل المحتملة التي قد تظهر في المستقبل وتيسير وتسهيل الأعمال وضبط مستوى الأداء في المؤسسة (العتيبي والمفيز، ٢٠٢١)

مشكلة الدراسة

في ضوء فرض الثورة الصناعية الخامسة قوتها، ولواكبة مؤسسات التعليم العالي عملية التحول الرقمي، أصبح هذا المطلب حيويا ومضمنا في رؤية الإدارات الجامعية، المنبثقة من رؤية الدولة ذاتها والتي تركز على أهمية مواكبة المستقبل المبني على الأنظمة الرقمية لا سيما الابتكار والاستدامة (العويني، ٢٠١٦). كما إن حوكمة التعليم اليوم تحتاج بشكل متزايد إلى أن تفهم كحوكمة تعليمية رقمية (Williamson, 2016)، وأن هذا التحول لا يكون بمعزل عن إستراتيجيات تنظيمية تمهد للتحول الرقمي في أمور منها تعزيز البنية التحتية وتشجيع ثقافة الابتكار والشراكات مع المؤسسات الأخرى (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠).

ولم تختلف دولة الكويت عن الدول الأخرى حول تحقيق رؤيتها ٢٠٣٥ القائمة على الابتكار والاستدامة في ظل بيئة تعليمية رقمية لتقديم خدمات تتحقق بها السرعة والسهولة والأمان (Alhasan, 2024). وتعمل مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت كمثيلاتها من الدول الأخرى على اللحاق بهم وركب موجة التطور الرقمي الملحة والإجبارية في القرن الواحد والعشرين، حيث تعمل جاهدة على تسخير كافة مواردها المادية والبشرية للتحول الرقمي (Alshehab, et al., 2022). وفي دراسة حديثة للسويحل والرياحي (٢٠٢٤)، كشفت نتائجها أن البنية التحتية لتحقيق المتطلبات التقنية للتحول الرقمي بجامعة الكويت لا تتمتع بكفاءة، حيث يستلزم تحديثها باستمرار لواءية التقدم التكنولوجي. ومن النتائج المهمة في هذه الدراسة، أن هناك حاجة ماسة لتطوير قدرات العاملين بالجامعة من الناحية التكنولوجية من أجل التحول الرقمي بسلاسة. هذه المطالب على الرغم من أهميتها، فإن تحقيقها تكون من بوابة تشريعية تنظم جميع مجالات التحول الرقمي. ولتحقيق هذا المطلب -بصورة نموذجية- وسد الفجوة ما بين التنظير والتطبيق للتحول الرقمي، يتم التفكير في استحداث آليات تسهيل وتعزيز التحول الرقمي، الأمر الذي يتضح جليا بأهمية رسم سياسات تنظيمية للتحول الرقمي لتكون بمكانة الإطار المرجعي

لحكومة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وهذه الآليات كما عبرت عنها المسلماني (٢٠٢٢) تكون على شكل ميثاقا يحدد إطار عمل للتحول الرقمي. ولضمان تحقيق الفوائد من التحول الرقمي، وكذلك ضمان التحول بسهولة ويسر، على مؤسسات التعليم العالي اعتماد سياسات لخطّة إستراتيجية تطويرية شاملة، محددة الأهداف والإجراءات اللازمة، وكذلك الأدوار والمسؤوليات، وتوفير الموارد البشرية اللازمة، والموارد المالية الكافية، شريطة مرونة الخطّة الإستراتيجية لضمان التكيف مع قد تواجهه الجامعات ومؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت من تحديات وتغيرات مستمرة. ومؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت كغيرها من مؤسسات التعليم العالي بالدول الأخرى، قد تجد نفسها أمام أهمية تأطير التحول الرقمي من خلال إيجاد سياسات تنظيمية تنفذ من خلال إستراتيجيات تنظيمية. وتضم حكومة التحول الرقمي في طياتها مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف إلى ضمان إدارة فعالة وأمنة لتقنيات المعلومات في المؤسسات التعليمية. والهدف من هذه السياسات توفير إطار عمل منظم يضمن الاستخدام الأمثل للموارد الرقمية، ويحدد الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسات التعليمية. ومن هنا جاء التساؤل الرئيس للدراسة الذي يدور حول "ما الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؟"

أسئلة الدراسة

وللإجابة عن سؤال الدراسة الرئيسي، تم اشتقاق السؤالين الفرعيين الآتيين:

- ١- ما الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وفقا لمجالات الدراسة الخاصة بالسياسات التنظيمية الآتية: (سياسات تطوير البنية التحتية، سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية، سياسات الأمن والخصوصية، سياسات التقييم المستمر، سياسات التدريب والتطوير المهني، سياسات تحسين الخدمات الطلابية، سياسات دعم البحث العلمي الرقمي، سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع)؟
- ٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات الدراسة: (الجنس، الجنسية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الكلية، المؤسسة التابع لها)؟

أهداف الدراسة

تمحورت الدراسة لتحقيق هدفين رئيسيين: (١) التعرف على الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وفقا لمجالات الدراسة ذات الخاصة بالسياسات التنظيمية بالمتعلقة بالآتي (تطوير البنية التحتية، وتحسين الخدمات الإلكترونية، وتحقيق الأمن والخصوصية، والتقييم المستمر، والتدريب والتطوير المهني، وتحسين الخدمات الطلابية، ودعم البحث العلمي الرقمي، وتعزيز التفاعل مع المجتمع): (٢) الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة في الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة في ظل التحولات الرقمية التي يشهدها قطاع التعليم العالي في دولة الكويت والعالم بشكل عام. ومع تزايد الاعتماد على التقنيات الحديثة في التعليم والإدارة، يصبح من الضروري وجود سياسات تنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وتتمثل أهمية الدراسة في النقاط التالية: (١) مراجعة وتقييم مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت لإمكانيتها وقدراتها الإدارية والتقنية لمواكبة التطورات التقنية في ضوء التوجهات العالمية للتحول الرقمي لتحقيق القدرة التنافسية على المستوى العالمي؛ (٢) تزويد مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بأهم الفجوات الحالية في تطبيق حكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي في دولة الكويت؛ (٣) تقديم مقترح يتضمن أهم السياسات التنظيمية المقترحة لحكومة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

مصطلحات الدراسة

السياسات التنظيمية Organizational Policies

عند تعريف السياسات التنظيمية، يجب أن تكون هناك وقفة حول تعريف السياسات التي تختلف عن السياسة Policies المستخدمة في مجال العلاقات بين الدول، حيث تعرف السياسات على أنها القواعد والمبادئ المنظمة للإجراءات المتبعة في تصميم وتنفيذ الأعمال (العمري والحارثي، ٢٠٢٣) وتطبق السياسات في جميع المجالات والمنظمات والمؤسسات. وفي المؤسسات والإدارات، هناك قواعد ومبادئ تطبق ويطلق عليها لفظ السياسات التنظيمية أكثر -تحديدا- ليصف قواعد المؤسسة وإجراءاتها من الناحية التنظيمية الهيكلية والتي تشمل جوانب عدة منها الجوانب الوظيفية والبشرية والمالية (المنيع، ٢٠٢٤). وفي هذه الدراسة، يمكن تعريف السياسات التنظيمية إجرائيا على أنها مجموعة من الإستراتيجيات المنظمة التي على الجامعات أن تتبعها لضمان تنفيذ التحول الرقمي بشكل فعال وتحقيق تكامل بين التقنية والإدارة الأكاديمية والمتمثلة في الآتي: (سياسات تطوير البنية التحتية، سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية، سياسات الأمن والخصوصية، سياسات التقييم المستمر، سياسات التدريب والتطوير المهني، سياسات تحسين الخدمات الطلابية، سياسات دعم البحث العلمي الرقمي، سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع).

حوكمة التحول الرقمي: Digital Transformation Governance

توجد تعاريف كثيرة للتحول الرقمي Digital Transformation، إلا أنها كانت متشابهة في المضمون، فقد عرف آل نملان والشنيفي (٢٠٢٢) التحول الرقمي بأنه العملية التي يكون فيها انتقال صورة أداء الأعمال من طريقة تقليدية بواسطة أنظمة غير متطورة بطيئة إلى أدائها بسرعة أكبر عبر وسائط وأنظمة حديثة تعتمد على التقنية الحديثة المترابطة عبر شبكات متخصصة مما يحقق كفاءة الأداء. وعرفه المطوع (٢٠٢٣، ص. ٣٩) على أنه "نمط جديد من إنجاز المهام مبني على قنوات إلكترونية وبيانات مرقمة تعالج بطريقة استباقية، باستخدام أدوات الذكاء الاصطناعي، لتحقيق تجريه متميزة وفريدة لدى المستفيد من الخدمة". أما الحوكمة Governance فيمكن تعريفها على أنها الإطار الإستراتيجي الذي يربط بين الابتكار التكنولوجي وأهداف المنظمة، مما يضمن نهجا علميا منظما وشاملا للتمكين من التطور الرقمي (Western et al, 2014). وتعد الحوكمة عنصرا أساسيا في نجاح التحول الرقمي، حيث تساهم في توفير مستويات مناسبة من التنسيق والمشاركة للمبادرات الرقمية، بما يتماشى مع هيكل المؤسسة، وثقافتها، وأولوياتها الإستراتيجية (Jewer & Meulen, 2022). وتشمل حوكمة التحول الرقمي إرشادات واضحة حول كيفية قيام المنظمة بعدة أمور كالدمج الإستراتيجي للتقنيات الرقمية عبر وظائف العمل المختلفة، وإدارة التغيير والابتكار التكنولوجي، ومعالجة المخاطر والتحديات المحتملة المرتبطة بالمبادرات الرقمية، وتعزيز ثقافة التمكين الرقمي والتكيف مع التحول الرقمي (Kane, et al., 2015). وفي هذه الدراسة، يمكن تعريف حوكمة التحول الرقمي إجرائيا على أنها الإطار العام للسياسات والإجراءات والآليات التي تضعها مؤسسات التعليم العالي لضمان الإدارة الفعالة والرشيدة لمبادرات التحول الرقمي، مع التركيز على تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وضمان الامتثال للقوانين واللوائح، وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرَت الدراسة على تصورات أعضاء هيئة التدريس حول الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت والمتمثلة في الآتي: (سياسات تطوير البنية التحتية، سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية، سياسات الأمن والخصوصية، سياسات التقييم المستمر، سياسات التدريب والتطوير المهني، سياسات تحسين الخدمات الطلابية، سياسات دعم البحث العلمي الرقمي، سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع).
- **الحدود البشرية:** تم تطبيق الدراسة على أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية فقط والمتمثلة في كل من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.
- **الحدود الزمنية:** أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الأول من العام ٢٠٢٤/٢٠٢٥.

- **الحدود المكانية:** أجريت على مؤسسات التعليم الحكومي والتي تشمل فقط جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

الإطار النظري والدراسات السابقة

يشمل هذا الجزء عرضاً للإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة. وتم تقسيم هذا الجزء على ثلاثة أقسام مهمة: (١) مفهوم التحول الرقمي؛ (٢) التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية للتحول الرقمي؛ مفهوم حوكمة التحول الرقمي.

١- مفهوم التحول الرقمي

لا تعد فكرة التحول الرقمي جديدة، حيث إنها انطلقت فكرتها بالخمسينيات من القرن العشرين مقرونة بفكرة الرقمنة Digitization التي كان التركيز فيها منصبا على إعادة هندسة العمليات المختلفة بصورة هيكلية عمودية تختص بتدفق المعلومات بين المستويات الرأسية في المؤسسات لفحص كفاءة الإنتاج من خلال تحويل البيانات من صورة مادية إلى رقمية بصورة قابلة للتخزين (Gkrimpizi et al., 2023). ولكن في الوقت الحالي، بدأت عملية التحول الرقمي Digitalization ظاهرة ونموذجاً جديداً يحتم على صانعي السياسات على تحديد الحواجز وفهمها وتطوير إستراتيجيات كافية للتعامل معها، حيث لم يصبح الفكر منصبا على إعادة هندسة العمليات فقط، بل أصبح أيضاً التوجه نحو إعادة اختراع المؤسسات بالكامل بصورة جديدة تعكس التغيير الجذري بالمستويين الرأسي والأفقي داخل المؤسسات وتتوسع ليس في كفاءة الإنتاج، بل الوقوف على تحليل البيانات للتعرف على ماذا ولماذا يتم الإنتاج من خلال الابتكار وإعادة التفكير في كفاءة أداء الأعمال بواسطة استخدام الأنظمة الرقمية لتحسين كفاءة الأداء (Porter & Heppelmann, 2014). فالتحول الرقمي في الجامعات وصفها Ovington (2024) بأنها تبني الجامعات للتقنية في جميع أعمالها، وتحقيق فوائد عدة منها: (١) تطبيق الطرق الحديثة في التعليم التي تركز على التعلم الذاتي من خلال أنظمة إدارة التعليم (LMS) وكذلك منصات التعليم (On- Line Learning Platforms (OLPS)؛ (٢) تحسين الكفاءة التشغيلية وتقليل التكاليف نتيجة تطبيق الأتمتة والأنظمة السحابية التخزينية، وربط الوحدات المختلفة، وتبسيط العمليات واختزال الوقت؛ (٣) توسيع حدود التعليم التحول الرقمي من خلال تعزيز الابتكار واستخدام تقنيات الواقع الافتراضي؛ (٤) تحليل البيانات الضخمة الخاصة بالمتعلمين لتحقيق أداء أفضل؛ (٥) استكشاف طرقاً جديدة لجعل التعلم أكثر تفاعلاً وفعالية بهدف بقاء الجامعة في طليعة إنتاج ونشر المعرفة في العصر الرقمي؛ (٦) تعزيز إمكانية الوصول للجامعة من خلال مرونة الأنظمة الرقمية التي تساهم في تكوين مجتمعات معرفية تتواصل فيما بينهم في خدمة البحث العلمي، ونقل وتشارك المعرفة.

وكون المطلوب ليس بالأمر السهل، كان لزاماً التفكير قدماً بخطوات عملية لتحقيق التحول الرقمي. وتوالت الأعمال والدراسات -بشكل مكثف- منذ بداية القرن الواحد والعشرين بخصوص هذه النقطة النوعية، وتم العمل على وضع عدة توصيات تشمل خطط وآليات لتنفيذ معايير للتحول الرقمي (الجمال وآخرون، ٢٠٢٣)، ولكن عادة ما يقابل هذه التوصيات تحديات لتنفيذها.

٢- تحديات التحول الرقمي

وبخصوص التحديات التي تواجه التحول الرقمي، كشفت دراسة Alkandari وآخرون (٢٠٢٤) أن منها عدم الجاهزية التكنولوجية، مما يتطلب وجود مبادئ وإستراتيجيات وتوجيهات تنظيمية على شكل سياسات، حيث أن مؤسسات التعليم العالي لا تسير دون إطار ينظم أعمالها لضمان قيادة الجامعة وفق قواعد الحوكمة Governance لضبط عمل المؤسسات الجامعية بكفاءة. ومن هنا تشير الحوكمة في التعليم العالي إلى مجموعة القواعد، والممارسات، والسياسات التي تحدد كيفية إدارة المؤسسات التعليمية لتحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة، وفقاً لمنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية بشأن حوكمة المنظمات Organization for Economic CO Cooperation and Development (OECD). وتضمن قواعد الحوكمة تطبيق مبادئ أساسية منها الشفافية، والمساءلة، والمشاركة لضمان تقديم تعليم عالي الجودة (العلوان، ٢٠٢٣). كما تساعد هذه القواعد على تحسين إدارة الموارد المالية والبشرية، وتعزيز علاقات الثقة بين الأطراف المعنية مثل الطلبة، وأعضاء هيئة التدريس، والإدارة، وتحقيق التوازن بين الاستقلالية المؤسسية والرقابة الحكومية.

٣- حوكمة التحول الرقمي

ولا يختلف دور المؤسسات في تصميم إطار عام لحوكمة التحول الرقمي والتي تعد من التغييرات الجذرية في أعمال المؤسسات. وبمس هذا التحول طبيعة الأعمال والأدوات المستخدمة في تفسير وتسهيل العمليات الإدارية والأكاديمية، حيث يغير التحول الرقمي مسار العمل التقليدي، وينتج عنه دمج التقنيات الحديثة ذات الطابع الرقمي بما يرفع من قدرة الجامعات التنافسية وبالتالي، تطوير مؤسسات التعليم العالي. وذكر Ajani (2024) أن التحول الرقمي بمكانة عملية إستراتيجية ممنهجة منظمة تعمل على تغيير الطريقة التي يتم بها تقديم التعليم، من خلال الاعتماد على تقنيات حديثة مثل أنظمة إدارة التعلم، والواقع الافتراضي، والذكاء الاصطناعي. ومن أبرز مزايا التحول الرقمي تحسين تجربة التعلم لدى الطلبة، وتوفير إمكانية الوصول إلى التعليم لجميع الفئات، وزيادة كفاءة العمليات الإدارية. ونظرا لأن التحول الرقمي أمر ليس سهلا، فإن تفسير عملية التحول الرقمي وقيادتها خطوة حاسمة، ومنها جاءت فكرة حوكمة التحول الرقمي والتي تركز على تطوير وتنفيذ سياسات تضمن الاستخدام المستدام والمسؤول للتقنية الرقمية في التعليم العالي في ضوء توجهات واضحة لكيفية قيام مؤسسات التعليم العالي بتطبيقها (المسلماني، ٢٠٢٢). وتستلزم حوكمة التحول الرقمي تحديد أولويات إستراتيجية، مثل بناء بنية تحتية رقمية قوية، وتعزيز الأمن السيبراني، وتوفير التدريب المستمر للموظفين الأكاديميين والإداريين (Kähkipuro, 2018). وتعد حوكمة التحول الرقمي أداة لتحقيق التنافسية الدولية ورفع مستوى جودة التعليم، حيث إنها إستراتيجية حيوية لتحقيق التنافسية الدولية في مجالات التعليم المختلفة. ويمكن القول إنه مع تطور التقنيات الرقمية بشكل مستمر، أصبحت المؤسسات التعليمية في مختلف أنحاء العالم مدفوعة لتحقيق التميز الأكاديمي والتنافسية من خلال تبني أحدث التقنيات. وفي هذا السياق، تمثل حوكمة التحول الرقمي الأداة التنظيمية التي تضمن الانتقال الناجح لهذه المؤسسات إلى بيئة تعليمية رقمية متكاملة، مما يسمح لها بتقديم تعليم عالي الجودة، يلبي احتياجات الطلبة ويدعم الابتكار. ومع ذلك، من المهم أن نؤكد على أن مجرد تطبيق تقنيات التحول الرقمي لا يكفي لتحقيق التنافسية الدولية أو تحسين جودة التعليم بشكل تلقائي. بل إن نجاح هذه الحوكمة يعتمد على تصميم استراتيجيات رقمية تتماشى مع احتياجات المؤسسات التعليمية، وتوفير بيئة ملائمة من التدريب والتنمية المستدامة للمؤسسات الأكاديمية والإدارية. إذ إن جودة التعليم المرتبطة بالتحول الرقمي لا تعني فقط استخدام الأدوات التقنية، بل تستدعي أيضاً تحسين البنية التحتية الرقمية، تطوير مهارات الموارد البشرية، وضمان تكامل هذه الأدوات في إطار أكاديمي يتسم بالمرونة والابتكار. لذا، يمكن القول إن حوكمة التحول الرقمي هي عنصر أساسي لتحقيق التنافسية العالمية في التعليم، ولكن لا بد من أن يكون التطبيق مدروساً بعناية ويمثل رؤية شاملة ومتكاملة تضمن أن يكون التحول الرقمي عاملاً محورياً في تعزيز جودة التعليم وتعميق تأثيره المجتمعي والاقتصادي.

وهناك عوامل تسهم في نجاح تطبيق حوكمة التحول الرقمي عند صياغة السياسات التنظيمية المهمة كتصورات أعضاء هيئة التدريس. ووفقاً لدراسة Lapina و Robertstone (٢٠٢٢) فإن أعضاء هيئة التدريس الذين يدركون فوائد التحول الرقمي يكونون أكثر استعداداً لدعمه وتطبيقه. وخلاف ذلك، إن كانت السياسات غامضة أو تفتقر إلى الشفافية، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض التفاعل وظهور مقاومة للتغيير نحو التحول الرقمي. ومن النتائج المهمة في هذه الدراسة أن للمشاركة النشطة لأعضاء هيئة التدريس في صياغة السياسات دوراً في تعزيز شعورهم بالملكية والالتزام. وبما أن فكرة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي جديدة من حيث التطبيق على أرض الواقع، حيث ظهرت تحديات تواجه إدارة وقيادة وحوكمة التحول الرقمي في التعليم العالي. ومن أبرز التحديات كما ذكر Fleaca وآخرون (٢٠٢٢) تتضح في أمور عدة: (١) نقص التمويل التي تشكل قلة وفرتها صعوبة تخصيص ميزانيات كافية لتطوير البنية التحتية الرقمية؛ (٢) وجود الفجوة الرقمية من خلال تفاوت الكفاءة الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس والطلبة؛ (٣) غياب الأمن السيبراني والتي ستكون نتيجته زيادة المخاطر المتعلقة بحماية البيانات الحساسة لجميع منتسب المؤسسة؛ (٤) مقاومة التغيير نتيجة عدم تقبل بعض الأطراف للتغييرات الجديدة بسبب قلة التدريب أو الخوف من فقدان الأدوار التقليدية؛ (٥) التباين في السياسات وغياب السياسات الموحدة على المستوى المؤسسي؛ (٦) ضعف البنية التحتية (طلبة وآخرون، ٢٠٢٣).

ولهذه الأسباب، تبنت المؤسسات إستراتيجيات لتعزيز حوكمة التحول الرقمي منها: (١) التدريب المستمر من خلال توفير برامج تدريبية شاملة لتعزيز المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والطلبة (Sidorova et al., 2024)؛ (٣) رفع مستوى مشاركة جميع الأطراف المعنية في صياغة وتنفيذ

السياسات الرقمية (Ferreira, 2022): (٣) تطوير البنية التحتية والاستمرار في تحديث الأنظمة الرقمية (رجب، ٢٠٢٢): (٤) التقييم الدوري من خلال إجراء مراجعات دورية لتقييم مدى فعالية السياسات الرقمية (Rodríguez-Abitia et al., 2021): (٥) التواصل الفعال من خلال تعزيز قنوات الاتصال بين الإدارات المختلفة لضمان التنسيق والتناغم بين الإدارات والأقسام المختلفة في مؤسسات التعليم العالي (Krstić et al., 2023): (٦) تعزيز الابتكار في التعليم العتبي تبني تقنيات حديثة مثل الواقع المعزز والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة التعلم (Deroncele-Acosta et al., 2023).

وتسهم الحوكمة في تحقيق نجاح الأبعاد الرئيسية لحكومة التحول الرقمي من خلال الآتي: (١) الشفافية في توضيح الإجراءات والمعايير المتبعة لجميع الأطراف المهمة في المؤسسة والمساءلة الخاصة بتحديد المسؤوليات لكل مستوى إداري لضمان التنفيذ السليم (العتبي والمفيز، ٢٠٢١؛ العلوان، ٢٠٢٣)، نظراً لأنها تتيح فهماً واضحاً للإجراءات والقرارات التي يتم اتخاذها، مما يعزز الثقة ويسهم في تحديد وتنفيذ السياسات التنظيمية بشكل أكثر فاعلية، ويعزز المساءلة ويمنع حدوث أي تقاعس أو إشكاليات في التنفيذ، وبالتالي، يساعد في تقليل التضارب بين الإدارات ويسهم في توزيع الموارد بشكل أكثر عدلاً؛ (٢) التقييم المستمر لمراجعة الأداء وتحديد مجالات التحسين (ثامري، ٢٠٢٤؛ غنايم، ٢٠٢٢)، على اعتبار أن التقييم المستمر آلية وركيزة أساسية لتطوير الأداء، وتحديد المشكلات والعقبات التي قد تعيق تطبيق سياسات التحول الرقمي، وضمان التكيف المستمر مع التغيرات الرقمية السريعة لمعرفة ما إذا كانت الأدوات أو الأساليب المتبعة فعالة أم لا، وبالتالي، تعديل السياسات أو تحسين الأنظمة، من خلال قياس الفعالية في استخدام التقنيات وتقييم ردود الفعل من المستخدمين، مما يضمن سير العملية التعليمية والإدارية على النحو الأمثل، ويسهم في تحسين جودة الخدمات الرقمية المقدمة للمستخدمين؛ (٣) التعاون وتعزيز الشراكات بين الإدارات والأطراف ذات العلاقة (نعمت، ٢٠٢٤)، حيث إن التعاون الفعال بين الإدارات والأطراف ذات العلاقة يعد من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي، إذ يسهم في تسهيل تبادل المعرفة والخبرات، وتجنب الازدواجية في المهام، ويضمن تحقيق تكامل بين مختلف الأنظمة الرقمية والعمليات الإدارية، مما يعزز التنسيق بين الفرق العاملة ويضمن تقدم المشروع الرقمي بشكل متسق قد يتضمن ذلك تعاوناً بين الأكاديميين والإداريين، بالإضافة إلى تعاون مع مزودي الخدمات التقنية والجهات الحكومية الأخرى؛ (٤) الأمن والخصوصية عند وضع سياسات صارمة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية الخاصة بمستخدمي الخدمات الرقمية (Fleaca et al., 2022)، حيث يشكلان في عالم التحول الرقمي تحدياً كبيراً نظراً لزيادة المخاطر الرقمية، وضرورة توفر السياسات الصارمة لحماية البيانات والمعلومات الرقمية ضماناً بأن البيانات الشخصية والمعلومات الحساسة لمستخدمي الخدمات الرقمية محمية بشكل كامل، مما يعزز الثقة في النظام الرقمي من خلال تخزين البيانات بشكل آمن، وأن يتم الوصول إليها فقط من قبل الأفراد المخولين بذلك، والذي يعد شرطاً أساسياً لضمان استدامة التحول الرقمي، فالأمان السيبراني ليس فقط ضرورة قانونية، بل هو أحد العوامل التي تسهم في تشجيع المزيد من الأفراد والجهات على تبني النظام الرقمي.

الدراسات السابقة ذات العلاقة

منذ ظهور التحول الرقمي كأحد أهم التحولات العالمية، أصبح من الضروري إجراء دراسات تبحث جوانب هذا التطور السريع، لفهم أبعاده وتأثيراته على مختلف المجالات، وكشف كذلك التحديات التي تواجه هذا التغيير الجذري في المؤسسات. وقد يعود السبب إلى أن البيانات أصبحت محور الدراسات في مجال حوكمة التعليم وصياغة السياسات (Williamson, 2016). وفي هذا الصدد، أجرى Babington و McCusker (٢٠١٥) دراسة تهدف إلى تحليل دور التحول الرقمي في الجامعات وكيفية تكيفها مع التغيرات الرقمية المتسارعة واستكشاف كيفية تأثير التحول الرقمي على كافة قطاعات المؤسسات الأكاديمية من جوانب مختلفة، وكذلك تحديد التحديات الأساسية التي تواجه الجامعات في رقمتها، مثل نقص القيادة الرقمية والاستراتيجيات المتكاملة، واقتراح إطار عمل لمساعدة الجامعات على تبني التحول الرقمي بشكل فعال مع ضمان توافقه مع رؤية المؤسسة العامة. وتم استخدام المنهج النوعي القائم على مراجعة الأدبيات وتقارير التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بهدف تحليل نماذج التحول الرقمي في الجامعات الكبرى، وربطها بالاتجاهات الرقمية الحديثة في قطاع التعليم تضمن تحليل بيانات وتقارير مؤسسية من جامعات دولية من جامعات بريطانية وأمريكية كانت تعمل على تنفيذ مبادرات التحول الرقمي من خلال تقييم استراتيجيات التحول الرقمي بناء على عوامل تنظيمية وتقنية وثقافية. ومن أهم نتائج الدراسة: (١) لا يعد التحول الرقمي مجرد تحديث تكنولوجي، بل تغيير شامل في الرؤية المؤسسية والهيكل التنظيمي للجامعة؛ (٢) يعد ضعف القيادة الرقمية أحد أكبر المعوقات أمام تبني التحول الرقمي في التعليم العالي؛ (٣) دمج جميع الأنشطة

الرقمية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، دون تركها كجهود منفصلة؛ (٤) تعد الجامعات بحاجة إلى تعزيز ثقافة الابتكار وتطوير مهارات الموظفين والطلاب في التقنيات الرقمية؛ (٥) نقص التمويل وعدم وجود إستراتيجيات واضحة للتحويل الرقمي يؤدي إلى تعثر العديد من الجامعات في رقمتها. ومن أهم توصيات هذه الدراسة، أن الجامعات بحاجة إلى قيادة رقمية قوية تدعم التحويل الرقمي كأولوية إستراتيجية، مع توفير تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز المهارات الرقمية، وتطوير سياسات تمويل مستدامة للاستثمار في البنية التحتية الرقمية، والتركيز على تكامل جميع الأنظمة الرقمية داخل المؤسسة لضمان سهولة الوصول للبيانات وتحسين العمليات الأكاديمية والإدارية.

ومن الدراسات المرتبطة بتحديات تحقيق التحويل الرقمي، كانت دراسة Kopp وآخرون (٢٠١٩) حيث تناولت هذه الدراسة المعوقات التي تحول دون تحقيق التحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، والتي تم تحديدها بخمسة افتراضات شائعة قد تمنع الجامعات من تحقيق التحويل الرقمي بنجاح. وهدفت إلى تحليل المعوقات الرئيسية التي تمنع مؤسسات التعليم العالي من تحقيق التحويل الرقمي بنجاح والتي تشمل خمسة افتراضات شائعة قد تعيق المؤسسات الأكاديمية عن تبني التقنيات الرقمية بفعالية. كما سعت الدراسة إلى تقديم رؤية نقدية حول الإستراتيجيات المطلوبة لتجاوز هذه التحديات، وتم اتباع منهج البحث النوعي من خلال تحليل ومراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتحويل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. كما تم تحليل دراسات حالة لبعض الجامعات التي تمر بعملية التحويل الرقمي لتحديد التحديات المشتركة. ولم تعتمد الدراسة على جمع بيانات من عينة ميدانية تقليدية، لكنها قامت بتحليل بيانات مستخلصة من تقارير رسمية ودراسات سابقة شملت جامعات أوروبية وأمريكية تخوض عملية التحويل الرقمي. وتم استعراض خبرات مؤسسات أكاديمية التي واجهت صعوبات في التحويل الرقمي. ومن أهم نتائج الدراسة غياب الإستراتيجية الموحدة، وضعف المهارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، ونقص الاستثمار في البنية التحتية التكنولوجية. هذه النتيجة تم إرجاعها إلى خمسة افتراضات تمنع الجامعات من تحقيق التحويل الرقمي الفعال: (١) الافتراض بأن التحويل الرقمي واقعا عبارة عن مجرد تحديث للتقنية فقط مما يعني أنه يتطلب التحويل الرقمي من خلال إعادة هيكلة العمليات الأكاديمية والإدارية بدلا من استخدام أنظمة جديدة؛ (٢) الاعتقاد بأن التحويل الرقمي يقع على عاتق قسم تقنية المعلومات فقط، حيث يجب أن يكون التحويل الرقمي مسؤولية جميع الإدارات؛ (٣) الافتراض بأن الطلاب والعاملين يمتلكون -بالفعل- المهارات الرقمية اللازمة علما أن الواقع يظهر أن هناك فجوة في المهارات الرقمية تتطلب تدريبا مستمرا لجميع المستويات؛ (٤) التصور بأن التحويل الرقمي مكلف للغاية وغير ضروري حاليا وهذا يخالف الحقيقة، حيث لوحظ أن تكلفة عدم التحويل الرقمي أكبر بكثير من الاستثمار في الرقمنة، نظرا للتغيرات السريعة في سوق العمل والتعليم؛ (٥) الاعتقاد بأن التحويل الرقمي يمكن أن يحدث دون تغيير الثقافة المؤسسية بخلاف ما كشفت عنه الدراسات حول التحويل الرقمي والتي أكدت أن التحويل الرقمي يتطلب تغييرا جذريا في ثقافة المؤسسة الأكاديمية لضمان تبني التقنية بشكل فعال. ومن نتائج الدراسة، أوصى الباحثين بضرورة تبني نهج إستراتيجي شامل للتحويل الرقمي يشمل التكنولوجيا، العمليات، والثقافة المؤسسية، وتوفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز مهاراتهم الرقمية، وتعزيز التعاون بين الإدارات لضمان تكامل جميع جوانب التحويل الرقمي، وإعادة النظر في نموذج التمويل لتخصيص ميزانيات مناسبة لدعم المشاريع الرقمية، والتركيز على تحليل البيانات واتخاذ القرارات بناء على المعلومات الرقمية لتحسين جودة التعليم والخدمات الجامعية.

وفي دراسة محمد (٢٠٢٤) هدفت إلى تحديد معوقات ومتطلبات التحويل الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية واختيار جامعة أسوان نموذجا، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق الاستبانة كأداة بحثية لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تطبيقها على ٤٢ عضو هيئة تدريس يعملون في وظائف إشرافية وقيدانية. وكشفت نتائج الدراسة أن تطبيق التحويل الرقمي صعب بدرجة عالية حيث تتواجد معوقات إدارية، وتشريعية، وتقنية، وبشرية، ومالية. وعلى وجه التحديد وفي إطار رؤية مصر ٢٠٣٠، برزت أهم معوقات التحويل الرقمي بالجامعات المصرية كضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحويل الرقمي بالجامعة، وعدم وجود إدارة مستقلة بالجامعة للتحويل الرقمي، وعدم وجود نظام لقياس ومراجعة عملية التحويل الرقمي، وسرعة وحداثة التغيرات في مجال تقنية المعلومات وصعوبة مسيرتها، وقلة الكوادر والكفاءات المخصصة للتحويل الرقمي، ومقاومة التغير المتأصلة لدى بعض الأفراد، ونقص الإمكانيات المالية للتحويل الرقمي، وصعوبة شراء البرامج الإدارية الرقمية. ولتحقيق التحويل الرقمي، يلزم على الجامعة توفير جميع متطلبات التحويل الرقمي بدرجة عالية من نشر القيم الأساسية والثقافة التنظيمية للتحويل الرقمي، وتوافر الكفاءات

الرقمية الواعية، وعمليات التقييم والتطوير، وتوفير البنية التحتية. ومن أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق ذلك التحول الرقمي، تصميم طرق تعليم تتناسب مع التحول الرقمي، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتدريب القيادة والمعلمين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي، وإعداد أدلة توضح لأعضاء هيئة التدريس خطوات استخدام التقويم الرقمي، وتوفير البرمجيات اللازمة للتعلم الرقمي. وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصى الباحث أنه يجب الاهتمام بالتخطيط السليم لتطبيق نظام التحول الرقمي وإنشاء إدارة مستقلة للتحول الرقمي بها، وتصميم نظام أمني لحماية المعلومات والبيانات الخاصة بالجامعة، وإعداد برامج تدريبية وورش عمل في مجال التحول الرقمي للعاملين بجامعة أسوان.

وهدف الدراسات ذات العلاقة بالتحول الرقمي إلى إجراء مراجعة منهجية للتحول الرقمي، وكذلك التعريف بالتحول الرقمي وأساليب حوكمتها، والمبادرات والفوائد والتحديات التي تواجهها الجامعات للتحول الرقمي. في السياق ذات، قام Egodawela وآخرون (٢٠٢٢) بدراسة هدفت إلى إجراء مراجعة منهجية وتحليل ١٧٤ دراسة متعلقة بالتحول الرقمي المنشورة بين عامي ٢٠١٣ و٢٠٢١، لتطوير نموذج نظري شامل (Nomological Net) يفسر مفهوم التحول الرقمي في منظمات الأعمال. ولتحقيق الغرض من الدراسة، تم استخدام أسلوب تحليل المضمون لتصنيف المقالات وفق مواضيع ونظريات، واستخدام أدوات إحصائية لتحليل التوجهات الزمنية في نشر الأبحاث حول التحول الرقمي. وكشفت نتائج الدراسة عن أربعة أسس نظرية رئيسة تدعم دراسات التحول الرقمي: (١) نظرية الموارد Resource- Based View، (٢) نظرية القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities Theory، (٣) نظرية التكوين Configuration Theory، (٤) نظرية التوازن المزدوج Ambidexterity Theory. وكشفت نتائج الدراسة عن الزيادة الملحوظة والاهتمام بالأبحاث المتعلقة بالتحول الرقمي مع تسجيل أعلى نسبة منشورات في عام ٢٠٢١. وتناولت الدراسة ما هيّة التحول الرقمي، والنتائج المتوخاة، والأبعاد الخاصة لها، وأهم التحديات التنظيمية والتقنية. ومن خلال نتائج الدراسة، طور الباحثون نموذجاً نظرياً (RC30) يوضح العلاقة بين الموارد، والقدرات، والعوامل ذات العلاقة، والنتائج في سياق التحول الرقمي، وحيث أن كثير من الجامعات أخذت مسألة التحول الرقمي من خلال إدراجها في خططها الإستراتيجية والتشغيلية. وفي دراسة أجراها KUZU (٢٠٢٠) هدفت إلى تحديد مكانة التحول الرقمي في الخطط الإستراتيجية للجامعات التركية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام تحليل المحتوى لدراسة الخطط الإستراتيجية في ١٨ جامعة تركية تم تصنيفها ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة في العالم، بحسب تصنيف أحد المؤسسات التعليمية في تقييم جودة التعليم والبحث العلمي حول العالم. وتم استخدام منهج دراسة الحالة المتمثل في تطبيق تحليل المحتوى على الخطط الإستراتيجية للجامعات لدراسة مدى تضمين التحول الرقمي في خططها الإستراتيجية، حيث تم تصنيف عناصر التحول الرقمي إلى أربعة مواضيع رئيسة، و١٤ فئة، و٣٥ رمزا. وشملت عينة الدراسة ١٨ جامعة حكومية تركية تم تصنيفها ضمن أفضل ١٠٠٠ جامعة عالمياً في تصنيفات متعددة منها Webometrics. وتم جمع البيانات المتعلقة بالتحول الرقمي في الجامعات التركية من الخطط الإستراتيجية، والتي تركزت على مواضيع تتعلق بالتعليم، والبحث العلمي، والخدمات الاجتماعية، والإدارة. ومن أبرز نتائج الدراسة: (١) ترتبط أكثر البنود المتعلقة بالتحول الرقمي بتنوع تقنيات التعلم، خاصة في مجال التعليم عن بعد والتعلم المفتوح. (٢) أظهرت الجامعات اهتماماً ضئيلاً بالتحول الرقمي في مجالات البحث والخدمات الاجتماعية. (٣) ركزت الجامعات التركية بشكل أكثر على تحديث البنية التحتية الرقمية، حيث لم تدمج التحول الرقمي في نموذج متكامل للتحول المؤسسي والرؤية الإستراتيجية. ومن أهم توصيات الدراسة: (١) تطوير الجامعات التركية إستراتيجيات للتحول الرقمي تشمل جميع جوانب التعليم والبحث والخدمات الاجتماعية: (٢) تبني نموذج تحولي متكامل يشمل أهدافاً إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي.

ولم تغيب فكرة تقييم فكرة تطبيق التحول الرقمي بالجامعات، حيث قام Rodríguez- Abitia و Bribiesca Correa (٢٠٢١) بتقييم الجامعات من خلال تقييم مستوى نضج التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي في تركيا لتحليل مدى جاهزية الجامعات للتحول الرقمي موازنةً بقطاعات أخرى، وكذلك اقتراح نموذج متكامل للتحول الرقمي في الجامعات، وتحديد العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل الجامعات في تبني التحول الرقمي، مثل القيادة، الثقافة المؤسسية، الابتكار، والدعم المالي، وتوفير أداة لقياس مدى تحقيق التحول الرقمي في الجامعات، واقتراح خطوات لتحسينه. وتابع الباحثان المنهج النوعي، حيث الهدف من الدراسة تطوير نموذج متكامل للتحول الرقمي بناءً

على مراجعة الأدبيات ونماذج التحول الرقمي في القطاعات المختلفة، ولتحقيق الغرض، تم إنشاء أداة قياس تعتمد على مقياس ليكرت الخماسي لقياس عناصر النموذج، حيث شملت ٨٥ بنداً وتم تطبيقها على عينة من المنظمات المختلفة في ١١ دولة، بما في ذلك الجامعات، لتقييم مستوى نضجها الرقمي. وتم إجراء تحليل مقارنة بين قطاع التعليم العالي وقطاعات أخرى مثل التصنيع، التجارة، والخدمات، لتحديد مدى تأخر الجامعات في التحول الرقمي. ومن أهم نتائج الدراسة: (١) تعد الجامعات متأخرة في التحول الرقمي مقارنة بالقطاعات الأخرى؛ (٢) يعد قطاع التصنيع الأكثر تقدماً في التحول الرقمي، يليه التجارة والخدمات؛ (٣) يعاني التعليم العالي من ضعف واضح في البنية الرقمية والقدرة على التكيف مع التحول الرقمي. وكشفت الدراسة العوامل المؤثرة على تأخر التحول الرقمي في الجامعات والتي جاءت كالتالي: (١): ضعف القيادة والثقافة التنظيمية؛ (٢) معاناة المؤسسات الأكاديمية من البيروقراطية، مما يحد من قدرتها على التكيف مع التغيير؛ (٣) غياب الإستراتيجيات الواضحة لدعم التحول الرقمي داخل الجامعات؛ (٤) نقص الابتكار والدعم المالي؛ (٥) يحد التمويل غير الكافي من قدرة الجامعات على الاستثمار في التقنية الحديثة؛ (٦) تفتقر الجامعات إلى إستراتيجيات تشجع الابتكار الرقمي في التدريس والإدارة؛ (٧) غياب التكامل التكنولوجي؛ (٨) تركز الجامعات فقط على تحسين البنية التحتية الرقمية (مثل الشبكات والمعامل)، لكنها لا تستخدم التقنية لتطوير نماذج تعليمية مبتكرة؛ (٩) عدم التكامل بين أنظمة إدارة التعلم والمنصات الإدارية يؤدي إلى بطء العمليات الأكاديمية. وقدم الباحثان توصيات عملية تضمن سلسلة التحول الرقمي. ومن تلك التوصيات: (١) تعزيز القيادة الرقمية؛ (٢) تطوير الجامعات إستراتيجيات واضحة للتحول الرقمي وتعزيز ثقافة الابتكار؛ (٣) تمكين القادة الأكاديميين لدعم التحول الرقمي في التدريس والإدارة؛ (٤) زيادة الاستثمار في التقنية والابتكار، وتخصيص موارد مالية كافية لدعم البنية التحتية الرقمية، وتطوير البرامج التعليمية الرقمية؛ (٥) إنشاء شراكات مع شركات التقنية لتعزيز التحول الرقمي لتحسين التكامل التكنولوجي داخل المؤسسات الجامعية؛ (٦) ربط أنظمة إدارة التعلم مع الأنظمة الإدارية لزيادة الكفاءة وتحسين تجربة الطلاب؛ (٧) تعزيز استخدام التعلم المدمج والتقنيات التفاعلية لدعم جودة التعليم؛ (٨) تبني نهج تدريجي في التحول الرقمي؛ (٩) تطبيق إستراتيجيات التحول الرقمي تدريجياً لضمان قبول أعضاء هيئة التدريس والطلاب للتغييرات؛ (١٠) تقييم مستوى التحول الرقمي دورياً باستخدام أداة القياس المطورة في الدراسة.

وفي دراسة أجراها Tungpantong وآخرون (٢٠٢٢) حول العوامل المؤثرة في نجاح نظم المعلومات في التحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي، حيث اعتبروا أن تلك العوامل تتمثل المكونات المهمة للتحول الرقمي، والتي في ضوءها ركزت الدراسة على تحديد وتحليل تلك المكونات في مؤسسات التعليم العالي التابعة لوزارة التعليم العالي والعلوم والبحث والابتكار في تايلاند من خلال تطبيق التحليل العملي وتكونت عينة الدراسة من ٣٠٠ موظف تم اختيارهم من خلال أسلوب العينة العشوائية متعددة المراحل من ١٠٠ مؤسسة تعليم عال التي تستخدم نظام قاعدة البيانات لضمان جودة التعليم والمعروف باسم نظام التقييم الإلكتروني لضمان جودة التعليم العالي. وتم توزيع الاستبانة إلكترونياً والتي تتكون من ستة أبعاد تشمل الإستراتيجيات، والعمليات، والمنتجات، والأفراد، والبيانات، والتقنية. وخرجت الدراسة بنتائج مهمة منها: (١) يتطلب التحول الرقمي في التعليم العالي اتباع نهج إستراتيجي ومتكامل يركز على دعم القيادة، وتحسين العمليات، والاستثمار في التكنولوجيا، واتخاذ القرارات القائمة على البيانات؛ (٢) يجب على الجامعات إنشاء إستراتيجيات رقمية مرنة ومستدامة تتماشى مع التطورات التعليمية والأهداف المؤسسية لتحقيق نجاح طويل الأمد في التحول الرقمي؛ (٣) الإيمان أن الرؤية الإستراتيجية، والقيادة، والالتزام المؤسسي من العوامل الحاسمة لدفع التحول الرقمي؛ (٤) يتطلب التنفيذ الناجح مشاركة نشطة من قبل أعضاء هيئة التدريس والإداريين والطلاب لضمان الانتقال السلس واعتماد المبادرات الرقمية؛ (٥) أن تركز الجامعات على تحسين العمليات التشغيلية، والاستفادة من عمليات الأتمتة، ودمج الأدوات الرقمية لتعزيز الكفاءة والفعالية؛ (٦) الاستثمار في البنية التحتية الحديثة لتقنية المعلومات، والحلول السحابية، وأنظمة إدارة التعلم الرقمي لدعم التحول. الرقمي؛ (٧) يجب إعطاء أهمية للتدريب المستمر لأعضاء هيئة التدريس والموظفين لتمكينهم من التكيف مع الأدوات الرقمية والابتكارات التربوية؛ (٨) على المؤسسات وضع سياسات حوكمة البيانات واستخدام التحليلات لمراقبة الأداء، وتحسين نتائج التعلم، وتحسين الخدمات الرقمية.

وفيما يخص واقع التحول الرقمي بدولة الكويت، أجرى الخميس (٢٠٢٣) دراسة تهدف إلى التعرف على أثر تطبيق التحول الرقمي في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الكويت على تحسين الكفاءة الإدارية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتطبيق الاستبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات على عينة قوامها ٣٤٤ موظفاً. وكشفت نتائج الدراسة، أن درجة تطبيق التحول الرقمي في الهيئة كانت متوسطة، مما يشير إلى وجود

جهود للتحول الرقمي لكنها لم تصل إلى مستوى متقدم، وكذلك لوحظ أن مستوى الكفاءة الإدارية بين الموظفين كان متوسطاً، مما يعني أن هناك مجالاً كبيراً للتحسين من خلال تطوير المهارات الرقمية والإدارية. وهذه النتائج تدل على أن هناك علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية بين درجة تطبيق التحول الرقمي وتحسن الكفاءة الإدارية، إشارة إلى أن زيادة تبني التقنية الرقمية يؤدي إلى تحسن واضح في أداء الموظفين الإداريين. ولم تقف الدراسة عن كشف الواقع من ناحية التأثير الإيجابي، بل تم فحص العوامل الرئيسة التي تعيق التحول الرقمي في الهيئة والتي تمثلت في ضعف الثقافة الرقمية، نقص التمويل، ومحدودية التدريب على التقنيات الحديثة. وعليه تم اقتراح توصيات منها: (١) ضرورة تعزيز ثقافة التحول الرقمي في جميع القطاعات الإدارية لضمان تبني التغييرات الرقمية بشكل أكثر فعالية؛ (٢) توفير برامج تدريبية مكثفة للموظفين على التقنيات الحديثة، بما يعزز مهاراتهم الرقمية ويسهم في رفع مستوى الأداء الإداري؛ (٣) تطوير سياسات تمويل مستدامة لدعم مبادرات التحول الرقمي، مما يضمن استمرارية المشاريع الرقمية وتحسين جودتها؛ (٤) دمج التقنية في العمليات الإدارية بشكل أوسع لضمان تحسين الكفاءة وتقليل الوقت والجهد المبذول في العمليات التقليدية؛ (٥) تحسين البنية التحتية الرقمية، وتشجيع الابتكار في الإدارة.

وفي دراسة لواقع التحول الرقمي بالجامعات الأردنية، هدفت دراسة Alsayed وAlasaf (٢٠٢٣) إلى تقييم مستوى التحول الرقمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الإداريين. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي لجمع آراء وتقييمات عينة من الإداريين حول الوضع الحالي للتحول الرقمي في الجامعات الأردنية من خلال تطبيق استبانة على عينة شملت ٤١٠ من إداريين تم اختيارهم باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية من ثماني جامعات أردنية. أربع جامعات حكومية وأربع جامعات خاصة. وأظهرت النتائج أن مستوى التحول الرقمي في الجامعات الأردنية كان بدرجة متوسطة. وكشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات الإداريين لمستوى التحول الرقمي بناء على متغيرات سنوات الخدمة ولمصلحة الأقل من خمس سنوات، ونوع الجامعة ولمصلحة الجامعات الخاصة. وأجرى عبد الغني (٢٠٢٤) دراسة كان الهدف منها تحليل واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة المنصورة، ورصد أهم التحديات التي تواجه تطبيق الحوكمة الرقمية في العملية التعليمية، وتقديم مقترحات لتفعيل الحوكمة الرقمية وفق الممارسات الدولية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق استبانة وزعت على ٧٧٦ من أعضاء هيئة التدريس والإداريين تم اختيارهم من خمس كليات بجامعة المنصورة. ومن أهم نتائج الدراسة: (١) لا يزال التحول الرقمي بجامعة المنصورة بحاجة إلى مزيد من التفعيل والتطوير؛ (٢) عدم وضوح رؤية الجامعة حول تطبيق الحوكمة الرقمية بشكل متكامل لجميع الأطراف المشاركة من الإداريين، وأعضاء هيئة التدريس، والطلاب؛ (٣) ضعف التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة عند تنفيذ عمليات الحوكمة الرقمية؛ (٤) قلة التوعية حول أهمية التحول الرقمي في الجامعة، مما يؤدي إلى ضعف التفاعل مع أنظمة الحوكمة الرقمية؛ (٥) بطء التحول من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية، بسبب نقص الاستثمارات في البنية التحتية الرقمية؛ (٦) عدم وجود نظام فعال للرقابة المستمرة على تنفيذ الحوكمة الرقمية داخل الجامعة؛ (٧) حاجة الجامعة إلى التعاون مع الجهات الراعية للتحول الرقمي في وزارة التعليم العالي للاستفادة من الخبرات والتدريب في هذا المجال. كما رصدت دراسة البلتاجي (٢٠٢٢) معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. وتم اتباع المنهج الوصفي المسحي وتطبيق الاستبانة على عينة قوامها ١٠٣ من قيادي الجامعة. وكشفت الدراسة أن ما يعيق حوكمة التحول الرقمي يتمثل في المعوقات الفنية والتكنولوجية، ومن ثم المعوقات البشرية.

التعقيب على الدراسات السابقة

تعقيباً على الدراسات السابقة، يتضح أن التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي يمثل تحدياً مركباً يتداخل فيه عدد من العوامل المؤسسية، التقنية، والإدارية. وكشفت النتائج أن معظم الدراسات متفقتة على أهمية التحول الرقمي كوسيلة لتطوير التعليم العالي وتحسين الكفاءة الإدارية، لكن هناك توافقاً واسعاً أيضاً حول المعوقات الكبيرة التي تعترض هذا التحول. ومن أبرز التحديات التي تعيق الجامعات عن تبني التحول الرقمي بشكل فعال، يتمثل في غياب القيادة الرقمية والإستراتيجيات المتكاملة، ونقص البنية التحتية وضعف التدريب على التقنيات الحديثة، وعدم توفر الإستراتيجيات الواضحة والتمويل الكافي، يؤدي إلى تأخير تطبيق التحول الرقمي في العديد من المؤسسات الأكاديمية. وقد تكون المعوقات بسبب التصورات الخاطئة حول التحول الرقمي، حيث قد يعتبرها البعض على أنها أن مجرد تحديث تقني. في المقابل، تبرز بعض الدراسات التي تقدم حلول إستراتيجية

وتوصيات ملموسة لتحقيق التحول الرقمي، التي تدعو إلى تكامل الأنشطة الرقمية مع الإستراتيجيات العامة للمؤسسة وتعزيز ثقافة الابتكار. كما تطرق العديد من الباحثين، إلى أهمية تبني نهج إستراتيجي يشمل جميع جوانب التحول الرقمي بما في ذلك الثقافة المؤسسية والبنية التحتية. وبناء على ذلك، يمكن الاستنتاج أن التحول الرقمي في التعليم العالي لا يقتصر فقط على تبني تقنيات جديدة، بل يتطلب تغييرات جذرية في الثقافة المؤسسية، والقيادة الرقمية، والإستراتيجيات العامة للمؤسسة. لذا، من الضروري أن تسعى الجامعات إلى تحقيق تكامل بين جميع هذه العناصر لضمان نجاح التحول الرقمي وتحقيق أهدافه بكفاءة وفعالية. ويلاحظ أيضا أن هناك توافقا كبيرا على أن التحول الرقمي يمثل تحدياً معقداً يتطلب التعامل معه على مستويات متعددة. وهناك جوانب إضافية قد تكون قد غفلت في بعض الأحيان أو تحتاج إلى مزيد من التوضيح في الدراسات المستقبلية كالآتي: (١) ضرورة تضمين التحول الرقمي في رؤية المؤسسات وكذلك الإستراتيجيات العامة لها؛ (٢) التحديات المتعلقة بالقيادة الرقمية والتي تعد من أكبر العوائق أمام التحول الرقمي قد تتداخل أيضاً مع مشاكل أخرى مثل غياب الدعم المؤسسي وضعف التوجيه الإستراتيجي، الأمر الذي يتطلب توجيه الاهتمام نحو تعزيز القيادة الرقمية بشكل يتماشى مع الإستراتيجيات التنظيمية والتحول الثقافي في المؤسسات التعليمية؛ (٣) أهمية تمويل التحول الرقمي، حيث في العديد من الدراسات السابقة، تم التركيز على نقص التمويل كأحد العوامل الأساسية التي تعيق التحول الرقمي في الجامعات، حيث من المهم دراسة العلاقة بين التمويل والتحول الرقمي من منظور موازنات شاملة، تشمل ليس فقط الاستثمارات في التكنولوجيا ولكن أيضاً في تدريب الموظفين والطلاب، حيث أن تمويل هذا الجانب يعد من أهم عناصر نجاح التحول الرقمي؛ (٤) التكامل بين البنية التحتية والأنشطة الرقمية شريطة أن يكون هذا التطوير في ضوء دمج الأنظمة الرقمية في العمليات الأكاديمية والإدارية بشكل متكامل، بالإضافة إلى أن التكامل بين الأنظمة الرقمية لا يكون كافياً إذا لم يكن هناك تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب، حيث لم يتم تناوله هذه المشكلة بعمق في بعض الدراسات السابقة.

منهج الدراسة

استخدم في الدراسة المنهج الوصفي المسحي، الذي يعتمد على دراسة ووصف الواقع وصفا دقيقا بطريقة كمية من خلال تحليل النتائج وتفسيرها باستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية لوصف بيانات الدراسة، واستخدام كذلك الأسلوب الإحصائي الاستدلالي لقياس أهداف الدراسة (الرشدي والبلهان، ٢٠١٣).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في مؤسسات التعليم العالي الحكومية فقط والمتمثلة في كل من جامعة الكويت والهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة، بينما تكونت عينة الدراسة من ١٦٩ مستجيباً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث تغطي عينة الدراسة فئتين رئيسيتين: (١) أعضاء هيئة التدريس من كلا المؤسستين؛ (٢) أعضاء الهيئة الأكاديمية المساندة في جامعة الكويت، وكذلك أعضاء الهيئة التدريسية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب (انظر جدول ١).

أداة الدراسة وإجراءاتها

أعدت الاستبانة بعد الاطلاع على بعض الدراسات ذات العلاقة بالتحول الرقمي وكذلك المجالات ذات العلاقة بحوكمة التحول الرقمي منها دراسات عربية (انظر مثلاً: شامي، ٢٠٢٤؛ الجمال وآخرون، ٢٠٢٣؛ الرشدي، ٢٠٢٤؛ عبد المولى، ٢٠٢٢؛ العنزي، ٢٠٢٢؛ المطرف، ٢٠٢٠) ومنها دراسات أجنبية: (انظر مثلاً: Benavides & Alsayed, 2023; Fernández et al., 2023; Kähkönen et al., 2020). وقد تكونت الاستبانة من قسمين: (١) المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة بحسب متغيراتها المستقلة: (الجنس، والجنسية، والمؤسسة التعليمية، الرتبة الأكاديمية، وسنوات الخدمة، التخصص)؛ (٢) محور الدراسة الخاص بمجالات السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي والمتضمنة ٤٠ إستراتيجية مقترحة خاصة لتنفيذ تلك المجالات بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت موزعة تلك الإستراتيجيات المقترحة بالتساوي على ثمانية مجالات رئيسية، تمثل متغيرات الدراسة التابعة.

جدول (١) توزيع أفراد العينة حسب متغيرات الدراسة

م	المتغير	الفئة	العدد
١	الجنس	ذكر	٩٠
		أنثى	٧٩
٢	الجنسية	كويتي	١٤٩
		غير كويتي	٢٠
٣	الرتبة الأكاديمية	أستاذ دكتور	٢٩
		أستاذ مشارك	٦٤
		أستاذ مساعد	٣١
		هيئة أكاديمية مساندة / هيئة تدريسية	٤٥
٤	التخصص	إنسانية / اجتماعية	١٠٢
		علمية / هندسية	٣١
		إدارية / قانونية	١٦
		صحية / طبية	٢٠
٥	سنوات الخدمة	أقل من ٥ سنوات	٢٢
		٥-١٠ سنوات	٣٨
		أكثر من ١٠ سنوات	١٠٩
٦	المؤسسة التعليمية	جامعة الكويت	٨١
		الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب	٨٨
		العدد الكلي	١٦٩

وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale). ولأغراض تحليل تقديرات استجابات أفراد العينة وتحليلها، حددت درجة تقييم استجاباتهم حول درجة موافقتهم للإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت بخمسة مستويات: (موافق بشدة = ٥)، (موافق = ٤)، (محايد = ٣)، (غير موافق = ٢)، (غير موافق بشدة = ١). ورُتب توزيع المتوسطات الحسابية الخاصة باستجابات أفراد العينة، وفقاً للمعادلة الآتية: $5-1=4$ ، واعتمدت على هذه القيمة المستخرجة من المعادلة واستخدمت كطول الفئة بين المستويات الخمسة. وعليه؛ وزعت قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتقديرهم على النحو الآتي: لغير موافق بشدة $1-1.80$ ؛ لغير موافق $2-2.60$ ؛ محايد $3-3.40$ ؛ موافق $4-4.20$ ؛ موافق بشدة $5-4.20$ (أكثر من 4.20)؛

صدق الأداة وثباتها

للتأكد من صدق أداة الدراسة، استخدم الصدق الظاهري، حيث عرضت على مجموعة من الأساتذة المختصين في مجال إدارة التعليم العالي وكذلك من هم في مجال تكنولوجيا التعليم وصلت في شكلها النهائي. وتم التأكد من الثبات الكلي لأداة الدراسة وثبات مجالاتها كل على حدة، من خلال حساب قيم معامل الاتساق الداخلي بين البنود (Alpha-Cronbach) (أنظر جدول ٢).

جدول (٢) قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي لجميع مجالات الدراسة

م	المجال	عدد الإستراتيجيات	قيمة ألفا-كرونباخ
١	سياسات تطوير البنية التحتية	٥	.874
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	٥	.894
٣	سياسات الأمن والخصوصية	٥	.931
٤	سياسات التقييم المستمر	٥	.922
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	٥	.933
٦	تحسين الخدمات الطلابية	٥	.912
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	٥	.888
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	٥	.916
	الدرجة الكلية	٤٠	.980

وتدل قيم معامل ألفا كرونباخ للأداة وجميع مجالاتها لقياس ثبات الاتساق الداخلي بين بنود أداة الدراسة، بأنها مرتفعة جداً، مما يعني أن الأداة حققت مستوى الثبات المقبول؛ وعليه يمكن القول بأن أداة الدراسة الحالية صالحة للتطبيق، ويعتمد عليها في تحقيق أهداف الدراسة.

نتائج الدراسة ومناقشتها

- السؤال الأول: ما الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت وفقاً لمجالات الدراسة الخاصة بالسياسات التنظيمية الأتية: (سياسات تطوير البنية التحتية، سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية، سياسات الأمن والخصوصية، سياسات التقييم المستمر، سياسات التدريب والتطوير المهني، سياسات تحسين الخدمات الطلابية، سياسات دعم البحث العلمي الرقمي، سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع)؟ ولإجابة عن هذا السؤال، استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (أنظر جدول ٣).

جدول (٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والاتجاه لإستجابات أفراد عينة الدراسة للمجالات الخاصة بالسياسات المقترحة لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	سياسات تطوير البنية التحتية	4.55	0.66	1
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	4.48	0.66	3
٣	سياسات الأمن والخصوصية	4.53	0.74	2
٤	سياسات التقييم المستمر	4.38	0.76	6
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	4.33	0.78	8
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	4.38	0.70	5
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	4.39	0.71	4
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	4.34	0.68	7
	الدرجة الكلية	4.42	0.71	

و بالنسبة للمجالات بصورة عامة وخاصة، لوحظ الموافقة بشدة من قبل أفراد عينة الدراسة على الإستراتيجيات المقترحة الخاصة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت المتمثلة بجامعة الكويت وكذلك الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وهذه النتيجة تعكس الحاجة الماسة لوجود تنظيمات ولوائح وتشريعات فيما يخص التحول الرقمي لتحقيق مواكبة المؤسسات للتطور التكنولوجي من الناحية الرقمية من خلال التحول الرقمي الذي أصبح تحول لا مناص منه، الأمر الذي يعكس أهمية تجويد تحقيق هذه النقطة في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. ولوحظ بصورة عامة أهمية مجالات السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت، والتي جاءت مرتبة تنازلياً لأسباب محددة كالآتي: (١) سياسات تطوير البنية التحتية لحكومة التحول الرقمي التي تعد أساساً للتحول الرقمي في الجامعات إيماناً أن البنية التحتية القوية تضمن دعم الأنظمة الرقمية والخدمات الإلكترونية بشكل فعال ومستدام؛ (٢) سياسات الأمن والخصوصية التي تؤكد على أنه كلما زاد التوسع في الخدمات الرقمية، يزداد معه الاهتمام بحماية البيانات وتأمينها من الاختراقات، خاصة في سياق الجامعات التي تتعامل مع بيانات حساسة للطلاب والبحوث؛ (٣) سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية والتي تسهم بشكل كبير في تعزيز تجربة المستخدم لكل من الطلبة وأعضاء هيئة التدريس بالإضافة إلى رفع كفاءة الأداء الإداري؛ (٤) سياسات دعم البحث العلمي الرقمي كونها تتطلب أنظمة رقمية متقدمة لتحليل البيانات، والنشر الإلكتروني، والوصول إلى قواعد البيانات العالمية؛ (٥) سياسات التقييم المستمر والتي تعد أداة مهمة لتحسين الأداء وضمان جودة العمليات التعليمية والخدمات المقدمة؛ (٦) سياسات تحسين الخدمات الطلابية التي تمثل جزءاً مهماً من حياة الطالب الجامعية، وتطويرها رقمياً يُعزز رضا الطلاب؛ (٧) سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع لتعزيز دورها المجتمعي من خلال

أنظمة رقمية تسهل الوصول إلى خدماتها وأنشطتها؛ (٨) سياسات التدريب والتطوير المهني التي قد يُنظر إليها كأولوية أقل مقارنة بالبنية التحتية والأمن نظراً لكونه متعلقاً بتنمية الكفاءات البشرية أكثر من الأنظمة التقنية.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع الدراسة التي أجراها Babington و McCusker (٢٠١٥) حول أهمية التدريب والتطوير في مجال التحول الرقمي، وكذلك دراسة محمد (٢٠٢٤) التي كشفت عن أهمية تحقيق الأمن والخصوصية وتطوير البنية التحتية عند التحول الرقمي. واختلفت نتائج دراسة Kuzu (٢٠٢٠)، حيث كشفت نتائج دراسته أن عدم اهتمام الجامعات التي طبقت عليها الدراسة للتحول الرقمي.

وبصورة خاصة، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل استراتيجيات بغض النظر عن مجالات السياسات التنظيمية. وفيما يلي عرض للإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت (أنظر جدول ٤)، حيث لوحظ أن استجابات أفراد عينة الدراسة حول الإستراتيجيات المقترحة انحصرت بمجالات السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي وتوزعت على ثلاثة أقسام: (١) مجال سياسات الأمن والخصوصية، وسياسات، سياسات الخدمات الإلكترونية؛ (٢) سياسات دعم البحث العلمي، وسياسات تحسين الخدمات الطلابية، وسياسات التقييم المستمر؛ (٣) سياسات التدريب والتطوير المهني وسياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع.

جدول (٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لإستجابات أفراد عينة الدراسة للبنود الخاصة للإستراتيجيات المقترحة للسياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإستراتيجية المقترحة	المجال
3	0.66	4.59	١- توفير اتصال سريع بالإنترنت.	سياسات تطوير البنية التحتية
12	0.74	4.48	٢- تحديث التقنيات المستخدمة في الجامعة.	
5	0.63	4.57	٣- توفير بنية تحتية تدعم منصات التعلم الإلكتروني.	
4	0.65	4.58	٤- تطبيق تدابير أمان لحماية الشبكات.	
6	0.64	4.54	٥- تسهيل الوصول إلى الموارد الرقمية.	
14	0.72	4.47	٦- تقديم خدمات رقمية شاملة لجميع منتسبي الجامعة.	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية
7	0.68	4.51	٧- تطوير أنظمة رقمية فعالة للتواصل مع منتسبي الجامعة.	
9	0.63	4.49	٨- تحسين تجربة استخدام منتسبي الجامعة للخدمات الإلكترونية.	
11	0.6	4.48	٩- تقديم خدمات إلكترونية للدعم الأكاديمي لمنتسبي الجامعة.	
13	0.65	4.47	١٠- تعزيز مشاركة منتسبي الجامعة في تحسين الخدمات الإلكترونية.	
2	0.66	4.6	١١- وضع إجراءات صارمة لحماية البيانات الشخصية.	سياسات الأمن والخصوصية
1	0.65	4.62	١٢- تطبيق إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين.	
15	0.75	4.46	١٣- تطبيق أنظمة مراقبة أمنية فعالة.	
10	0.82	4.48	١٤- توفير برامج تدريبية حول الأمن السيبراني.	
8	0.8	4.50	١٥- وضع خطة شاملة لمعالجة كل ما يتعلق بالأمن المعلوماتي.	
19	0.77	4.40	١٦- إجراء تقييم دوري لفعالية البرامج الأكاديمية والإدارية.	سياسات التقييم المستمر
27	0.78	4.38	١٧- تطوير آليات لجمع التغذية الراجعة من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.	
23	0.74	4.39	١٨- استخدام أساليب تحليل البيانات المتقدمة لتقييم الأداء.	
32	0.78	4.35	١٩- إشراك جميع المكونات المعنية في عمليات التقييم.	
29	0.72	4.37	٢٠- تبني ثقافة التطوير المستمر بناءً على نتائج التقييم.	
34	0.77	4.35	٢١- توفير برامج تدريبية منتظمة لجميع منتسبيها.	سياسات التدريب والتطوير المهني
36	0.8	4.33	٢٢- تطوير البرامج التدريبية المهنية باستمرار لجميع منتسبيها.	
37	0.81	4.3	٢٣- إجراء تقييمات دورية لبرامج التدريب والتطوير المهني في مجال إدارة التحول الرقمي.	

الرقم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
٢٤	4.28	0.77	تعزيز الشراكات مع الجامعات العالمية التي كان لها السبق في عملية التحول الرقمي للاستفادة من تجاربها.
٢٥	4.4	0.73	تشجيع المشاركة في المؤتمرات وورش العمل في مجال التحول الرقمي.
٢٦	4.38	0.72	تقديم خدمات رقمية شاملة لطلبة الجامعة.
٢٧	4.4	0.66	تطوير أنظمة فعالة للتواصل مع طلبة الجامعة.
٢٨	4.41	0.69	تحسين تجربة استخدام الطلبة للخدمات الإلكترونية.
٢٩	4.36	0.71	تقديم خدمات دعم أكاديمي لطلبة الجامعة.
٣٠	4.35	0.7	تعزيز مشاركة الطلاب في تحسين الخدمات الإلكترونية.
٣١	4.37	0.72	تخصيص ميزانية لدعم مشاريع البحث العلمي الرقمي.
٣٢	4.39	0.72	توفير بيئة بحثية رقمية متطورة تدعم إجراء الأبحاث العلمية.
٣٣	4.37	0.76	تعزيز التعاون بين الباحثين.
٣٤	4.4	0.72	توفير برامج تدريبية للباحثين.
٣٥	4.44	0.62	تشجيع نشر الأبحاث في المجلات العالمية.
٣٦	4.28	0.73	تعزيز الشراكات مع المؤسسات المحلية للتعاون في تلبية احتياجات المجتمع.
٣٧	4.29	0.71	المشاركة في الفعاليات المجتمعية الخاصة بالتحول الرقمي.
٣٨	4.34	0.68	تقديم الدعم للمبادرات المجتمعية للتحول الرقمي.
٣٩	4.38	0.66	توجيه الجامعة أبحاثها نحو قضايا المجتمع المحلي.
٤٠	4.41	0.64	تطوير قنوات تواصل فعالة مع المجتمع المحلي تدعم التحول الرقمي لتيسير عملية تبادل وتشارك ونشر المعرفة.

تضمن القسم الأول ١٥ إستراتيجية من مجالات السياسات التنظيمية الآتية: (أ) مجال سياسات الأمن والخصوصية، حيث جاءت إستراتيجية تطبيق إجراءات للتحقق من هوية المستخدمين في قمة ترتيب الإستراتيجيات وتليها إستراتيجية وضع إجراءات صارمة لحماية البيانات الشخصية، ومن ثم إستراتيجية حماية الشبكات في قمة الإستراتيجيات تقيماً نظراً لأهميتهما الجوهرية في ضمان أمن وحوكمة النظام الرقمي، والسبب قد يعود إلى تلك الإستراتيجيات تقود إلى تحديد هوية المستخدم بدقة يمنع الولوج غير المصرح به ويضمن الثقة في الخدمات الإلكترونية، التي تعد عنصراً أساسياً لنجاح التحول الرقمي، وحجر الأساس لحماية البيانات والخدمات: (ب) سياسات البنية التحتية من حيث توفير الخدمات التقنية من توفير اتصال سريع بالإنترنت، كونه ممكن أساسي للتحول الرقمي، حيث يعد الإنترنت السريع العمود الفقري لكافة الخدمات الرقمية من تعليم إلكتروني وخدمات طلابية وبحثية، وبالتالي، رأت أفراد عينة الدراسة أنه شرط لا غنى عنه لضمان كفاءة وموثوقية الإستراتيجيات الأخرى: (ت) وسياسات الخدمات الإلكترونية، من حيث تطوير الأنظمة رقمية وتحسين الخدمات الإلكترونية للدعم الأكاديمي، حيث يمكن أن يضمن بقاء الطلبة وأعضاء هيئة التدريس والإدارة على اتصال مستمر وتعد تلك الإستراتيجيات ضرورية لضمان انسيابية المعلومات ومشاركة الجميع في جهود التحول الرقمي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية حول ضرورة الحوكمة الأمنية في التحول الرقمي مع نتائج دراسة Tungpantong وآخرون (2022). وتتفق نتائج الدراسة كذلك مع دراسة Kopp وآخرون (2019) أن ضعف الإجراءات الأمنية والاستراتيجية الموحدة يشكل عائق رئيسياً للتحول الرقمي، وأن نقص الاستثمار في البنية التحتية التقنية يُعيق رقمنة الجامعات.

وتضمن القسم الثاني ١٠ إستراتيجيات توزعت على ثلاثة مجالات كالآتي: (أ) السياسات ذات العلاقة بدعم البحث العلمي، من حيث تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر العلمي، حيث قد يعكس ذلك اهتمام الجامعات بأن يؤدي التحول الرقمي إلى رفع جودة المخرجات البحثية وحضورها العالمي، من خلال تشجيع أعضاء هيئة التدريس على النشر الدولي المدعوم بالبيئة الرقمية كالتواصل للمعلومات وشبكات التعاون الإلكترونية: (ب) سياسات تحسين الخدمات الطلابية، من حيث تحسين تجربة استخدام الطلبة للخدمات الإلكترونية، وقد تنبع أهمية هذا المجال نظراً لأن الطلبة يمثلون الشريحة الأكبر المستفيدة من الخدمات الإلكترونية الجامعية، لذا فإن تحسين تجربتهم مع الأنظمة من حيث السهولة والسرعة والتخصيص يؤثر مباشرة على نجاح التحول الرقمي في

العملية التعليمية؛ (ت) سياسات التقييم المستمر، حيث تتمكن الجامعة من رصد مواطن الضعف والتحسين بناءً على النتائج المتحصل عليها. ولم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع معظم الدراسات حول تخصيص إستراتيجيات داعمة للبحث العلمي كما في الدراسة الحالية، حيث إن جل التركيز منصب على البنية التحتية ومتطلبات تحقيق تدابير الأمن السيبراني، في حين تتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من McCusker (2015) التي كشفت أن تبني التحول الرقمي بشكل فعال يتطلب مراجعة دورية لضمان توافقه مع الرؤية المؤسسية وكذلك دراسة Tungpantong (2022) التي أوصت بوضع التحول الرقمي في خدمة تحسين نتائج التعلم والخدمات الرقمية المقدمة.

وأخيراً، تضمن القسم الثالث على ١٠ إستراتيجيات توزعت على النحو الآتي: (أ) مجال سياسات التدريب والتطوير المهني، كتوفير وتطوير وإجراء تقييم مستمر للبرامج التدريبية في مجال التحول الرقمي، حيث قد يتحقق من تلك الإستراتيجيات امتلاك الجميع للمهارات الرقمية اللازمة لمواكبة أي أنظمة أو تقنيات جديدة يتم إدخالها؛ (ب) سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع، فحضور الفعاليات قد يُنظر إليه كخطوة لاحقة لجاهزية المؤسسة داخلياً. لكن الاهتمام بها قائم لأنها تساهم في رفع الوعي بدور الجامعة الرقمي وتعزز الصورة المؤسسية وتفتح قنوات التعاون الخارجي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع (2015) McCusker التي دعت إلى توفير تدريب مستمر لأعضاء هيئة التدريس والطلاب لتعزيز مهاراتهم الرقمية.

• السؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة

حول الإستراتيجيات المقترحة الخاصة بتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول

الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت تعزى إلى متغيرات الدراسة (الجنس،

الجنسية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخدمة، الكلية، المؤسسة التابع لها)؟ وللاجابة

عن هذا السؤال، تم استخدام الإحصاء الاستدلالي لتحليل البيانات، وتم استخلاص النتائج وفقاً لكل متغير

كالآتي:

أولاً: متغير الجنس

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنس، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة بحسب مجالات الدراسة (انظر جدول ه). ولم تُظهر نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في جميع مجالات الدراسة لأسباب قد تعود تكون إلى التجانس الكبير بين الذكور والإناث فيما يتعلق بأرائهم حول أهمية وطبيعة الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي التي قد تكون متوازنة وغير متأثرة بالجنس، حيث إن الكل يستخدم نفس التقنية، ويطبق معايير موحدة تضمن تحسين توظيف التقنية مع الأخذ بعين الاعتبار درجة وعيهم بأهمية الأمن السيبراني اللازمة عند استخدامهم نفس الخدمات والتي تقدم بصورة متساوية لكافة منتسبي المؤسسة، وأن المؤسسة سوف توفر لهم جميع البرامج والأنشطة الداعمة للتطوير المهني في مجال التحول الرقمي بغض النظر عن جنسهم مع تقديم فرص لجميع منتسبيها فرصاً للتطور في مجال الإنتاج البحثي من خلال الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي في الدعم البحثي. وبالنسبة لغياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين الذكور والإناث فيما يخص الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي لتعزيز التفاعل مع المجتمع، قد يكمن السبب في دور المؤسسة التي لها الشأن في تقديم المبادرات والتعاون مع المجتمع.

جدول (٥) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنس

م	المجال	ذكور		إناث		(ت)	مستوى الدلالة ♦
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	سياسات تطوير البنية التحتية	4.57□	0.51	4.53	0.58	0.5	0.62
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	4.44□	0.52□	4.53□	0.59□	-1.1□	0.27□
٣	سياسات الأمن والخصوصية	4.51□	0.62□	4.56□	0.7□	-0.52□	0.61□
٤	سياسات التقييم المستمر	4.3□	0.65□	4.47□	0.67□	-1.73□	0.09□
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	4.24□	0.7□	4.44□	0.66□	-1.88□	0.06□
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	4.32□	0.59□	4.45□	0.61□	-1.44□	0.15□
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	4.33□	0.6□	4.46□	0.58□	-1.43□	0.15□
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	4.29□	0.56□	4.4□	0.63□	-1.16□	0.25□
	الدرجة الكلية	4.37	0.52	4.48	0.55	-1.29	0.2□

♦ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.005.

ثانياً: متغير الجنسية

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الجنسية، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة بحسب مجالات الدراسة (انظر جدول ٦). وأظهرت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة أنه بصورة عامة هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي التابعين لها، بينما بصورة خاصة تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في ستة مجالات ولصالح أفراد عينة الدراسة من فئة الجنسية الكويتية على حساب الجنسية غير الكويتية من فئة أعضاء هيئة التدريس والهيئة الأكاديمية المساندة وهيئة التدريب، بينما لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمجالسي سياسات تطوير البنية التحتية وسياسات الأمن والخصوصية.

جدول (٦) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الجنسية

م	المجال	كويتي		غير كويتي		(ت)	مستوى الدلالة ♦
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	سياسات تطوير البنية التحتية	4.57□	0.55	4.43	0.5	1.14	0.27
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	4.51□	0.56□	4.27□	0.44□	2.25□	0.03□♦
٣	سياسات الأمن والخصوصية	4.57□	0.63□	4.21□	0.78□	2.00□	0.06□
٤	سياسات التقييم المستمر	4.43□	0.62□	3.99□	0.81□	2.34□	0.03□♦
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	4.39□	0.66□	3.90□	0.74□	2.82□	0.01□♦
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	4.42□	0.59□	4.06□	0.57□	2.66□	0.01□♦
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	4.44□	0.58□	4.05□	0.54□	3.01□	0.01□♦
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	4.39□	0.59□	4.00□	0.52□	3.10□	0.00□♦
	الدرجة الكلية	4.47	0.52	4.11	0.53	2.79	0.01□♦

♦ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.005.

وقد يعكس التباين كيفية تقييم السياسات التنظيمية بين الكويتيين وغير الكويتيين. وقد يعود السبب في اختلاف تصوراتهم إلى اختلاف الخبرات العملية التي مروا بها، حيث إن أعضاء هيئة التدريس من الجنسية الكويتية قد يرون أنهم بأمس الحاجة لهذه الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي أعضاء هيئة التدريس من الجنسية غير الكويتية الذين كانوا يعملون بجامعة توجد بها سياسات تنظيمية، ولكن قد تحتاج للمراجعة والتطوير كالسياسات المرتبطة بتوفير الفرص الخاصة بالتطوير المهني، والسياسات الخاصة

بتحسين الخدمات الإلكترونية، والسياسات الخاصة بدعم البحث العلمي في ظل الرقمنة، والسياسات الخاصة بتعزيز فرص التواصل والتفاعل مع المجتمع المحلي في نواح عدة. ولم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي في مجالي سياسات تطوير البنية التحتية وسياسات الأمن والخصوصية، إشارة إلى انقاف أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن الجنسية لضرورة وجود إستراتيجيات لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي فيما يخص المجالان لدورهما المهم في تثبيت دعائم التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، حيث لا جدوى من التحول الرقمي بلا بنية تحتية داعمة.

ثالثاً: متغير مؤسسة التعليم العالي التابع لها المستجيبين

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير المؤسسة التعليمية التي يعمل بها عينة الدراسة، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة بحسب مجالات الدراسة (انظر جدول ٧). وأظهرت نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة أنه بصورة عامة هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي، بينما بصورة خاصة تظهر فروق ذات دلالة إحصائية في سبعة مجالات ولمصلحة أفراد عينة الدراسة التابعين للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، بينما لم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بالنسبة لمجال سياسات الأمن والخصوصية.

جدول (٧) نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير مؤسسة التعليم العالي التابع لها المستجيبين

م	المجال	جامعة الكويت		الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب		قيمة (ت)	مستوى الدلالة
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
١	سياسات تطوير البنية التحتية	4.48□	0.56	4.62	0.52	-1.67	0.10
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	4.38□	0.56□	4.58□	0.53□	-2.49□	0.01♦
٣	سياسات الأمن والخصوصية	4.46□	0.76□	4.60□	0.54□	-1.4□	0.16□
٤	سياسات التقييم المستمر	4.27□	0.72□	4.48□	0.6□	-2□	0.05♦
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	4.19□	0.71□	4.46□	0.65□	-2.61□	0.01♦
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	4.29□	0.6□	4.47□	0.59□	-1.96□	0.05♦
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	4.29□	0.6□	4.49□	0.57□	-2.24□	0.03♦
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	4.21□	0.62□	4.47□	0.54□	-2.85□	0.00*
	الدرجة الكلية	4.32	0.55	4.52	0.5	-2.47	0.01□

♦ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.005.

وقد يعود السبب لا اختلاف تصوراتهم راجعاً إلى أن أفراد عينة الدراسة التابعين للهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب قد يرون أن مؤسستهم تحتاج لإستراتيجيات لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي، مما قد تزيد من فرص التطور في جانب التحول الرقمي ومن زوايا متعددة كالخدمات الإلكترونية والطلابية والتقييم المستمر وتطوير الأنظمة الرقمية، وتقديم فرص أكثر للتطوير المهني في النواحي الرقمية بصورة قد تكون من خلال دمج جميع التعاملات من خلال الأنظمة. ولم تكشف النتائج عن فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي في مجالي سياسات تطوير البنية التحتية وسياسات الأمن والخصوصية لحوكمة التحول الرقمي، مما يعني انقاف أفراد عينة الدراسة بغض النظر عن المؤسسة التابع لها أفراد عينة الدراسة حول أهمية السياستين نظراً لتقارب كفاءة البنية التحتية وتطبيقهم لمعايير موحدة تخص بالأمن والخصوصية والتي يرون بضرورة العمل الجاد لرفع درجة كفاءتهم كل منهما لتحقيق للتحول الرقمي.

رابعاً: الرتبة الأكاديمية

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة بالنسبة لمتغير الرتبة الأكاديمية، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA) (انظر جدول ٨). ولم تفصح النتائج بصورة عامة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي. وقد يعزو السبب إلى أنه بغض النظر عن الرتبة الأكاديمية، الكل متفق وبشكل كبير جداً على ضرورة وجود إستراتيجيات لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي والتي قد يكون وجودها سبباً في رفع مستوى القدرة التنافسية للمؤسسات وبالتالي، قد يرفع من تصنيفها بين مؤسسات التعليم العالي الأخرى في زمن التنافسية والتحول الرقمي. وبصورة خاصة، لوحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير الرتبة الأكاديمية فيما يخص الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحكومة التحول الرقمي لمجالي السياسات الخاصة بالخدمات الإلكترونية والخدمات الطلابية.

جدول (٨) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير الرتبة الأكاديمية

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
١	سياسات تطوير البنية التحتية	بين المجموعات	2.04	3	0.68	2.42	0.07□
		داخل المجموعات	47.36	165	0.29		
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	بين المجموعات	2.43	3	0.81	2.37	*0.04□
		داخل المجموعات	48.58	165	0.29		
٣	سياسات الأمن والخصوصية	بين المجموعات	2.91	3	0.97	2.75	0.08□
		داخل المجموعات	69.26	165	0.42		
٤	سياسات التقييم المستمر	بين المجموعات	2.1	3	0.7	2.31	0.19□
		داخل المجموعات	71.37	165	0.43		
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	بين المجموعات	2.35	3	0.78	1.62	0.18□
		داخل المجموعات	77.48	165	0.47		
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	بين المجموعات	2.76	3	0.92	1.67	*0.05□
		داخل المجموعات	57.61	165	0.35		
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	بين المجموعات	1.87	3	0.62	2.64	0.15□
		داخل المجموعات	56.88	165	0.34		
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	بين المجموعات	2.07	3	0.69	1.81	0.12□
		داخل المجموعات	56.9	165	0.34		
	المجالات ككل	بين المجموعات	2.02	3	0.67	2.00	0.07□
		داخل المجموعات	45.79	165	0.28		
		المجموع	165				

♦ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

وللكشف عن مصادر الفروق البعدية، تم إجراء اختبار Tukey كتحليل لاحق لفحص الفروق البعدية بين الرتب (١ = أستاذ دكتور، ٢ = أستاذ مشارك، ٣ = أستاذ مساعد، ٤ = هيئة أكاديمية مساندة/ هيئة تدريجية) بالنسبة للمجال الثاني المتعلق بسياسات تحسين الخدمات الإلكترونية. وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة لمصلحة رتبة أستاذ مشارك على حساب من هم في رتبة هيئة أكاديمية مساندة/ هيئة تدريب، حيث بلغ الفرق بين المتوسطات الحسابية 0.29، ومستوى الثقة ٩٥% [0.02، 0.57] والدلالة = 0.031.

ويرجع السبب إلى الأساتذة المشاركين غالباً ما يكون لديهم مسؤوليات أكاديمية وإدارية أكبر مثل التدريس، البحث العلمي، والإشراف، مما قد يؤثر على طريقة تقييمهم أو أدائهم، وبالإضافة إلى ما يمتلكونه من خبرة أكاديمية ومهنية أعمق مقارنةً بهيئة التدريس المساندة، مما ينعكس على أدائهم أو تقييمهم في المؤشر المدروس. وعادةً قد يركز أعضاء هيئة التدريس المساندة أكثر على مهام تدريسية فقط، دون الانخراط في أنشطة بحثية أو إدارية.

خامساً: متغيري سنوات الخدمة والتخصص

للكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين استجابات عينة الدراسة لكل من متغير سنوات الخدمة ومتغير التخصص، استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way Analysis of Variance (One-Way ANOVA (انظر جدول ٩). ولم تفصح النتائج بصورة عامة أو بصورة خاصة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة (انظر جدول ٩) كذلك لمتغير التخصص (انظر جدول ١٠) حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وهذه النتيجة تؤكد اتفاق أفراد عينة الدراسة على أهمية وجود تلك الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت. وقد يعزو السبب إلى أن جميع أفراد عينة الدراسة على الرغم من اختلاف سنوات خدمتهم وتخصصاتهم، إلا أن لديهم إيماناً عميقاً بتنظيم آلية التحول الرقمي من خلال إيجاد إستراتيجيات تنظيمية تساهم في مساعدة مؤسسات التعليم العالي في حوكمة التحول الرقمي بدلاً من أن تكون دون قيود أو نظم أو لوائح استرشادية.

جدول (٩) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية

لـاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير سنوات الخدمة

م	المجال	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة
١	سياسات تطوير البنية التحتية	بين المجموعات	0.57	2	0.29	0.97	0.38□
		داخل المجموعات	48.83	166	0.29		
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	بين المجموعات	0.11	2	0.05	0.17	0.84□
		داخل المجموعات	50.9	166	0.31		
٣	سياسات الأمن والخصوصية	بين المجموعات	0	2	0	0.01	0.99□
		داخل المجموعات	72.16	166	0.43		
٤	سياسات التقييم المستمر	بين المجموعات	0.24	2	0.12	0.28	0.76□
		داخل المجموعات	73.23	166	0.44		
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	بين المجموعات	0.78	2	0.39	0.82	0.44□
		داخل المجموعات	79.05	166	0.48		
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	بين المجموعات	0.09	2	0.05	0.13	0.88□
		داخل المجموعات	60.28	166	0.36		
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	بين المجموعات	0.14	2	0.07	0.2	0.82□
		داخل المجموعات	58.61	166	0.35		
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	بين المجموعات	0.01	2	0.01	0.02	0.98□
		داخل المجموعات	58.96	166	0.36		
	المجالات ككل	بين المجموعات	0.07	2	0.03	0.12	0.89□
		داخل المجموعات	47.74		0.29		
		المجموع	166				

❖ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

جدول (١٠) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لمجالات الدراسة تبعاً لمتغير التخصص

م	المجال	المصدر	مجموع التريعات	درجات الحرية	متوسط التريعات	قيمة (ف)	الدلالة
١	سياسات تطوير البنية التحتية	بين المجموعات	0.35	3	0.12	0.39	0.76□
		داخل المجموعات	49.06	165	0.3		
٢	سياسات تحسين الخدمات الإلكترونية	بين المجموعات	0.79	3	0.26	0.87	0.46□
		داخل المجموعات	50.21	165	0.3		
٣	سياسات الأمن والخصوصية	بين المجموعات	2.23	3	0.74	1.76	0.16□
		داخل المجموعات	69.93	165	0.42		
٤	سياسات التقييم المستمر	بين المجموعات	0.84	3	0.28	0.63	0.59□
		داخل المجموعات	72.64	165	0.44		
٥	سياسات التدريب والتطوير المهني	بين المجموعات	1.65	3	0.55	1.16	0.33□
		داخل المجموعات	78.18	165	0.47		
٦	سياسات تحسين الخدمات الطلابية	بين المجموعات	0.29	3	0.1	0.26	0.85□
		داخل المجموعات	60.08	165	0.36		
٧	سياسات دعم البحث العلمي الرقمي	بين المجموعات	0.52	3	0.17	0.49	0.69□
		داخل المجموعات	58.23	165	0.35		
٨	سياسات تعزيز التفاعل مع المجتمع	بين المجموعات	0.56	3	0.19	0.53	0.66□
		داخل المجموعات	58.41	165	0.35		
	المجالات ككل	بين المجموعات	0.53	3	0.18	0.62	0.60□
		داخل المجموعات	47.28	165	0.29		
		المجموع					

❖ دالة إحصائية عند أقل أو يساوي 0.05.

ملخص النتائج

مما سبق، يمكن أن استخلاص إلى النتائج الآتية: (١) جاءت تصورات عينة الدراسة بشكل عام بدرجات مرتفعة حول أهمية الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؛ (٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي لجميع المجالات لمتغير الجنس وسنوات الخدمة والتخصص؛ (٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بصورة عامة لجميع المجالات وبصورة خاصة تعزى لمتغير الجنسية ولمصلحة أعضاء هيئة التدريس الكويتيين، وكذلك بالنسبة لمتغير المؤسسة التابع لها عضو هيئة التدريس ولمصلحة من يعملون في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنسية والمؤسسة التابع لها عضو هيئة التدريس بالنسبة لمجالي سياسات تطوير البنية التحتية والأمن والخصوصية؛ (٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول الإستراتيجيات المقترحة لتنفيذ السياسات التنظيمية لحوكمة التحول الرقمي بصورة عامة وبصورة خاصة تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية عدا مجالي تحسين الخدمات الإلكترونية وتحسين الخدمات الطلابية ولمصلحة رتبة الأستاذ المشارك.

التوصيات المقترحة

بناء على نتائج الدراسة الحالية، يمكن التوصية بما يأتي: (١) الاسترشاد بالسياسات المتبعة بالجامعات المتقدمة والتي طبقت التحول الرقمي؛ (٢) الاستفادة من أعضاء هيئة التدريس الزائرين من الجامعات الأخرى من لهم خبرات في مجال التحول الرقمي؛ (٣) إجراء التحليل الرباعي SWOT للوقوف على نقاط القوة والضعف في المؤسسات قبل التحول الرقمي، بالإضافة إلى معرفة الفرص المتاحة عند التحول الرقمي وما يمكن مواجهته من عراقيل تمنع من التحول الرقمي؛ (٤) تحديد آليات تنفيذ الإستراتيجيات المقترحة لحوكمة التحول الرقمي بمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؛ (٥) إجراء دراسة ميدانية حول واقع جاهزية مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت نحو التحول الرقمي؛ (٦) دراسة حول دعم القيادة الجامعية المدرك للتحول الرقمي لمؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت؛ (٧) إجراء دراسة ميدانية حول واقع توظيف إستراتيجيات مقاومة التغيير نحو التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي بدولة الكويت.

□

المراجع

المراجع العربية

١. البلتاجي، إيمان كامل عبد الحميد. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة المنوفية وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية بجامعة المنوفية، ٣٧ (١)، ١٦١-٢٤٠.
٢. ثامري، صلاح الدين. (٢٠٢٤). أثر التحول الرقمي على أداء مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة المسيلة. [رسالة دكتوراة غير منشورة]. جامعة الجلالى بو نعامة - خميس مليانة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
٣. الجمال، أحمد قاسم، الحمد، بسام محمد، وعبيدات، تركي إبراهيم، ومرجين، حسين سالم، وسرحان، ناصر محمد. (٢٠٢٣). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي العربية: الواقع، التحديات، والمقاربات المستقبلية. اتحاد مجالس البحث العلمي العربية.
٤. الحبسية، رضية بنت سليمان بن ناصر. (٢٠٢٣، أكتوبر ١). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي. مجلة اشراق-جامعة نزوى ١٨ (١٧٢). https://ishraqa.unizwa.edu.om/article_178545.html.
٥. الخميس، فضة يوسف. (٢٠٢٣). أثر التحول الرقمي على تحسين الكفاءة الإدارية في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. مجلة التجارة والتمويل العلمي، ٤٣ (٤)، ٥٧٣-٦٠٨. <https://doi.org/10.21608/caf.2023.329140>
٦. الدهشان، جمال علي. (٢٠١٠). الجامعة الافتراضية أحد الأنماط الجديدة في التعليم الجامعي. العربية للنشر والتوزيع.
٧. رجب، إسماء محمد أحمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في التعليم العالي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية كلية التربية بقنا، ٥٠، ٥٤-٧٧.
٨. الرشدي، بشير صالح، والبلهان، عيسى محمد. (٢٠١٣). مناهج البحث العلمي: تطبيقات في التربية المعاصرة. انجاز العالمية للنشر والتوزيع.
٩. الرشدي، يوسف خلف حمد. (٢٠٢٤). متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بالكويت في ضوء بعض الخبرات الدولية (دراسة تطبيقية على مدارس منطقة مبارك الكبير التعليمية في الكويت). مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، ٤٨ (١)، ٤٢١-٤٥٤.
١٠. السويحل، أميمة عيد، والرياحي، نادية جاسم. (٢٠٢٤). واقع تحقيق أعضاء هيئة التدريس لمتطلبات تحقيق التحول الرقمي في تدريس المقررات وتحديات تطبيقه بجامعة الكويت. مجلة كلية التربية-عين شمس، ٨ (١)، ٩٩-١٤٦.
١١. طلبية، رانيا محمد، ومحمود، هناء أحمد، وأحمد، عزام عبد النبي. (٢٠٢٣). التحول الرقمي بالجامعات في كل من الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة العربية السعودية وإمكانية الاستفادة منها في مصر: دراسة مقارنة. مجلة كلية التربية-جامعة بني سويف، ٣، ١٤١-١٧٥.
١٢. عبد الغني، مروة محمد. (٢٠٢٤). حوكمة التحول الرقمي بجامعة المنصورة: دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة، ١٢٥، ١٣٠٥-١٣٢٣.
١٣. عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان في ضوء التحول الرقمي. المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ٩٧ (٧٩)، ٣٩٢-٤٤٩. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.239387>

١٤. العتيبي، سامية بنت تراحيب بن بين ، و المفيز، خولة بنت عبد الله بن محمد. (٢٠٢١). حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. *مجلة الفنون وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، ٦٦، ١٩٢-٢١٦. <https://doi.org/10.33193/JALHSS.66.2021.462>
١٥. العلوان، جعفر أحمد. (٢٠٢٣). القيادة التنظيمية في عصر التحول الرقمي: دراسة استكشافية. *مجلة جامعة الشارقة للعلوم الانسانية والاجتماعية*، ٢٠ (١)، ٢٩٠-٣١٤. <https://doi.org/10.36394/jhss/20/1/1>
١٦. العمري، فريضة عوض و الحارثي، عبد الرحمن محمد. (٢٠٢٣). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظر المعلمات. *المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٢٩ (٣)، ٨٩-١٢٢.
١٧. العويني، أريج محمد عامر فوزي. (٢٠١٦). *إستراتيجية مقترحة لتحول الجامعات الفلسطينية نحو الجامعة الذكية في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
١٨. غنايم، مهني محمد إبراهيم. (٢٠٢٢). النزاهة الأكاديمية لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات العربية في ظل التنافسية والتحول الرقمي. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٥ (٢)، ١٠٤-١٣٩.
١٩. المتولي، محمد عبد النبي أحمد. (٢٠٢٢). الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد بكليات التربية جامعة الأزهر في ضوء متطلبات التحول الرقمي. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٧ (١) ١٢٣-١٦٨. <https://doi.org/10.21608/JPUD.2022.230543>
٢٠. محمد، محمد جمال صالح. (٢٠٢٤). مُعوقات ومُتطلبات التحول الرقمي بالجامعات المصرية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠ من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجاً. *مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية*، ٤ (٢)، ٥١-١٥٥.
٢١. المسلماني، لمياء إبراهيم. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع - المتطلبات - المعوقات). *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج*، ٩٩ (٩٩)، ٧٩٣-٨٧٦. <https://doi.org/10.21608/edusohag.2022.251405>
٢٢. المطرف، عبد الرحمن فهد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية بجامعة أسيوط*، ٣٦ (٧)، ١٥٧-١٨٤.
٢٣. المطوع، عبدالله محمد. (٢٠٢٣). خارطة الطريق للتحول الرقمي للمؤسسات الحكومية في دولة الكويت: التقرير الإستراتيجي (٣٢). مركز دراسات الخليج والجزيرة العربية.
٢٤. المنيع، حمد بن إبراهيم. (٢٠٢٤). السياسات التنظيمية للموارد البشرية وتأثيرها على الولاء التنظيمي لمنسوبي التعليم: دراسة حالة في محافظة حريملاء. *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية*، ٦ (٢)، ٧٩-١١٥.
٢٥. نعمت، نغم حسين. (٢٠٢٤). التحول الرقمي والإدارة المستدامة في الجامعات العراقية. *مجلة الريادة للمال والأعمال*، ٥ (١)، ١-٢. <https://doi.org/10.56967/ejfb2024404>
٢٦. آل نملان، ميعاد عبدالله، والشنيقي، آمال ناصر، والسحيم، هيفاء عبدالله. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في مكاتب التعليم بمدينة الرياض من وجهة نظر المشرفات التربويات. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية*، ٢٧، ٤٩١-٥١٩.

المراجع الأجنبية

27. Ajani, O. A. (2024). Exploring digital transformation and future trends in higher education development across African nations. *Journal of Pedagogical Sociology and Psychology*, 6(3), 34-48. <https://doi.org/10.33902/jpsp.202427374>.
28. Alenezi, M., Wardat, S., & Akour, M. (2023). The Need of Integrating Digital Education in Higher Education: Challenges and Opportunities. *Sustainability*, 15(6), 4782. <https://doi.org/10.3390/su15064782>
29. Alhasan, K. (2024). Digital transformation in higher education in Kuwait: Towards resilient sustainable development and bold innovation. In S. Baroudi & M. D. Lytras (Eds.), *Transformative leadership and sustainable innovation in education: Interdisciplinary perspectives* (pp. 199–209). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-83753-536-120241013>.
30. Alkandari, F., Alsaber, A., Al-Kandari, A., Alboloushi, B., and AlMutairi, S. (2024). Enhancing the effectiveness of digital transformation on teaching in higher education in Kuwait. *Front. Educ.* 9:1417062. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1417062>.
31. Alsayed, K. W., & Alassaf, H. A. (2023). The Reality of Digital Transformation at Jordanian Universities from the Perspective of Administrators. *Asian Journal of Probability and Statistics*, 24(4), 35-57.
32. Alshehab, A., Alfazan, Th. , Gaderrab, H., Alahmad, M. , & Alkandari, A. (2022). Identifying significant elements of the digital transformation of organizations in Kuwait. *Indonesian Journal of Electrical Engineering and Computer Science*, 26(1), 318-325. <https://doi.org/10.11591/ijeecs>.
33. Benavides, L. M. C., Tamayo Arias, J. A., Arango Serna, M. D., Branch Bedoya, J. W., & Burgos, D. (2020). Digital Transformation in Higher Education Institutions: A Systematic Literature Review. *Sensors*, 20(11), 3291. <https://doi.org/10.3390/s20113291>.
34. Deroncele-Acosta, A., Palacios-Núñez, M. L., & Toribio-López, A. (2023). Digital transformation and technological innovation on higher education post-COVID-19. *Sustainability*, 15(3), 2466. <https://doi.org/10.3390/su15032466>
35. Egodawela, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). A systematic review of digital transformation literature (2013–2021) and the development of an overarching a-priori model to guide future research. *Australasian Conference on Information Systems, Melbourne, Australia*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2022/rise-of-digital-incumbents-building-digital-capabilities>.
36. Fernández, A., Gómez, B., Binjaku, K., & Meçe, E. K. (2023). Digital transformation initiatives in higher education institutions: A multivocal literature review. *Education and Information Technologies*, 28(10), 12351-12382.

37. Ferreira, R. (2022). *Policy Design in the Age of Digital Adoption: Explore how PolicyOps can drive Policy as Code adoption in an organization's digital transformation*. Packt Publishing Ltd.
38. Fleaca, B., Fleaca, E., & Maiduc, S. (2022). Digital Transformation and Current Challenges of Higher Education. *TEM Journal*, 11(3), 1235-1241. <https://doi.org/10.18421/TEM113-32>.
39. García-Hernández, A., García-Valcárcel Muñoz-Repiso, A., Casillas-Martín, S., & Cabezas-González, M. (2022). Sustainability in digital education: A systematic review of innovative proposals. *Education Sciences*, 13(1), 33.
40. Gkrimpizi, T., Peristeras, V., & Magnisalis, I. (2023). Classification of Barriers to Digital Transformation in Higher Education Institutions: Systematic Literature Review. *Education Sciences*, 13(7), 746. <https://doi.org/10.3390/educsci13070746>.
41. Hopp, C., Antons, D., Kaminski, J., & Oliver Salge, T. (2018). Disruptive innovation: Conceptual foundations, empirical evidence, and research opportunities in the digital age. *Journal of Product Innovation Management*, 35(3), 446-457.
42. Jewer, J., & van der Meulen, N. (2022). Governance of digital transformation: A review of the literature. *Proceedings of the 55th Hawaii International Conference on System Sciences*, 6636-6645. IEEE. <https://doi.org/10.10125/80144>.
43. Kähkipuro, P. (2018). *Governance framework for digital transformation in higher education*. In EUNIS Congress.
44. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press. <https://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
45. Kopp, M., Gröblinger, O., & Adams, S. (2019). Five common assumptions that prevent digital transformation at higher education institutions. *INTED2019 Proceedings*, 1448-1457. <https://doi.org/10.21125/inted.2019.0445>
46. Krstić, A., Rejman-Petrović, D., Nedeljković, I., & Mimović, P. (2023). Efficiency of the use of information and communication technologies as a determinant of the digital business transformation process. *Benchmarking: An International Journal*, 30(10), 3860-3883.
47. Kryshanovych, S., Liakhovych, G., Dubrova, O., Kazarian, H., & . Zhekalo, G. (2023). Stages of Digital Transformation of Educational Institutions in the System of Sustainable Development of the Region. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 18, (2), 565-571. <https://doi.org/10.18280/ijstdp.180226>.
48. Kuzu, Ömür. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Case Study on Strategic Plans. *Higher Education in Russia*, 29 (3), 9-23. DOI: <https://doi.org/10.31992/0869-3617-2019-29-3-9-23>.

49. McCusker, C., & Babington, D. (2015). *The 2018 digital university: Staying relevant in the digital age*. Pricewaterhouse Coopers. Retrieved from <https://www.pwc.co.uk/assets/pdf/the-2018-digital-university-staying-relevant-in-the-digital-age.pdf>.
50. Ovington, T. (2024, June 6). Digital transformation in higher education: Overview and examples. *Digital Adoption*. Retrieved from <https://www.digital-adoption.com/digital-trasformation-in-higher-education>.
51. Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard business review*, 92(11), 64-88.
52. Robertstone, G., & Lapina, I. (2022). Digital Transformation in Higher Education: Drivers, Success Factors, Benefits and Challenges. *Human, Technologies and Quality of Education*, 152-168. <https://doi.org/10.22364/htqe.2022>
53. Rodríguez-Abitia, G., & Bribiesca-Correa, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. *Future Internet*, 13(2), 52. <https://doi.org/10.3390/fi13020052>.
54. Santarsiero, F. (2023). Developing a strategic planning model for developing, monitoring and evaluating digital transformation initiatives: a soft system approach. *Measuring Business Excellence*, 27(3), 449-459. <https://doi.org/10.1108/mbe-02-2023-0023>.
55. Sidorova, M., Kopus, T., & Yurasova, I. (2024). Digital transformation for teaching management accounting: training with a simulation in an authentic professional environment. *Accounting Education*, 33(5), 621-648.
56. Smyth, K., MacNeill, S., & Johnston, B. (2012). *Conceptualising the digital university: The intersection of policy, pedagogy, and practice*. Palgrave Macmillan.
57. Tungpantong, C., Nilsook, P., & Wannapiroon, P. (2022). Factors influencing digital transformation adoption among higher education institutions during digital disruption. *Higher Education Studies*, 12(2), 9–19. <https://doi.org/10.5539/hes.v12n2p9>.
58. Wall, T., Ngo, N., Nguyễn Hữu, C., Lan, P. N., & Knight, S. (2024). Organisational digital capability: a cross-country review of guidance. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*, 14(3), 711-722.
59. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
60. Williamson, B. (2016). Digital education governance: An introduction. *European Educational Research Journal*, 15(1), 3-13. <https://doi.org/10.1177/1474904115616630>.
61. Zhang, X., Xu, Y. Y., & Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: the roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, 29(2), 528-549.

