

تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي

A Proposed Conception to Transform Egyptian Universities into Digital Universities in the Light of the Strategic Foresight Approach

إعداد

الدكتورة

أسماء أبو بكر صديق عبدالله
مدرس بقسم أصول التربية
كلية التربية- جامعة الوادي الجديد

الدكتورة

أسماء الهادي إبراهيم عبد الحي
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية- جامعة المنصورة

مستخلص

استهدفت الدراسة وضع تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي، مستخدمة المنهج الوصفي، من خلال وضع إطار مفاهيمي وفكري لكل من الاستبصار الاستراتيجي والجامعات الرقمية، كما أجرت دراسة ميدانية للتعرف على واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات للتحويل إلى جامعات رقمية ومعوقات التطبيق، تمّ من خلالها تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٤٢١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الوادي الجديدة والمنصورة، وتوصّلت الدراسة إلى أنه يتمّ تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعتين بدرجة متوسطة، ويطبق في جامعة المنصورة بصورة أفضل منه في جامعة الوادي الجديد، وفي الجامعتين جاء توافر بُعد التكامل بين الموارد والرؤية في المرتبة الأولى، ثمّ بُعد الخيار الاستراتيجي في المرتبة الثانية، ثمّ بُعد المسح البيئي في المرتبة الأخيرة، وانتهت الدراسة بوضع

تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي، متضمناً أهداف التّصور ومنطلقاته، ومكوناته التي تعكس الأبعاد الثلاثة للاستبصار الاستراتيجي بالجامعة وهي (المسح البيئي، التكامل بين الموارد والرؤية، الخيار الاستراتيجي)، بالإضافة إلى مُتطلبات وآليات تنفيذ التّصور.

الكلمات المفتاحية: الجامعات المصرية-جامعات رقمية -الاستبصار الاستراتيجي

Abstract

The study aimed to develop a proposed vision for transforming Egyptian universities into digital universities in the light of the strategic foresight entrance, using the descriptive approach, by setting a conceptual and intellectual framework for both strategic foresight and digital universities. It also conducted a field study to identify the reality of applying strategic foresight in universities to transform into digital universities and obstacles Application, through which a questionnaire was applied to a sample of (421) faculty members at the New Valley and Mansoura Universities. The availability of the dimension of integration between resources and vision in the first place, then after the strategic choice in the second place, then after the environmental survey in the last place. It reflects the three dimensions of the university's strategic foresight (environmental scanning, integration between resources and vision, strategic choice), in addition to the requirements and mechanisms for implementing the vision.

Keywords: Egyptian Universities - Digital Universities - Strategic Foresight

مقدمة

إنَّ العصر الرقمي وما يطرأ فيه من متغيرات تكنولوجية وبيئية واجتماعية واقتصادية سياسية، فرضت على النظم والمؤسسات التعليمية والجامعية ضرورة مواكبة هذه المتغيرات والاستجابة لديناميات وتحديات هذا العصر، وذلك بالتوجه نحو التحول الرقمي في فلسفتها وأهدافها وبنيتها، وأنظمتها وأنشطتها، ومجالاتها المختلفة.

ولعلَّ ما أحدثته جائحة كورونا مع بدايات عام ٢٠٢٠ من تغيير واضح ومهم في معظم النظم التعليمية بجميع دول العالم، وذلك باللجوء إلى تطبيق أنظمة التعليم عن بُعد، والتحول الرقمي في إدارة المؤسسات التعليمية؛ دفعت بقضايا التحول الرقمي ودور التكنولوجيا في العملية التعليمية إلى واجهة الاهتمام العلمي والمجتمعي، وبدأت معها تساؤلات مستمرة حول مستقبل الجامعات، وطبيعة أدوارها الجديدة في ظل هذا المستقبل.

إنَّ استشراف مستقبل التعليم الجامعي في العصر الرقمي، يفرض مُتطلبات جديدة على الجامعات، تستلزم منها إعادة النظر في الأطر الكيفية التي تعمل بها، وتطوير بنيتها وأنظمتها لتواكب تحديات هذا العصر؛ لتكون بيئة ذكية ورقمية عالمية، تعمل على تعميق قدرة منتسبيها على التعامل مع المستجدات الرقمية، وتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات لدعم التعليم الرقمي وتعزيزها، وإعداد البحوث المتطورة، وتوسيع نطاق الإدارة الرقمية (منصوري، ٢٠١٩، ٢).

إلا أن واقع الجامعات في العالم العربي بصفة عامة والجامعات المصرية بصفة خاصة، يُظهر أن معظم هذه الجامعات ما زالت تقتصر إلى توظيف التكنولوجيا الرقمية بالشكل الذي يساعدها على تطوير العملية التعليمية، وتحسين جودة التعليم ومخرجاته، بما يتناسب مع أطر التنمية المستدامة والاقتصاد المعرفي (الدeshان والسيد، ٢٠٢٠، ١٦٩٠)؛ أي ضعف جاهزية هذه الجامعات للوفاء

بمتطلبات التحول الرقمي وفق الرؤى الاستشرافية لمستقبل الجامعات في ضوء الثورات العلميّة والرقميّة المتسارعة.

فوفقاً لتصنيف حضور الجامعات العلمي من خلال شبكة الإنترنت، أو ما يُعرف بالحضور العلمي عبر الويب Webometrics Ranking التابع للمركز الأعلى للبحث العلمي CISC The Spanish National Research Council بوزارة التعليم الإسبانيّة، ويتمّ من خلاله التحليل الكمي للنشاط العلمي للجامعات عبر الإنترنت في العالم، والذي تحتل فيه الجامعات الأميركيّة موقع الصدارة بحسب حضورها الرقمي في العالم، بـ ٤١ مركزاً من أصل ٥٠ من ضمن قائمة الجامعات العالمية الأكثر حضوراً في الفضاء، أما عربياً، تُظهر الفجوة الكبرى؛ حيث لم تدرج أي جامعة عربية في التصنيفات سوى بعد مرور أكثر من ٤٠٠ جامعة في العالم، لتحتل المملكة العربية السعودية في الموقع ٤١٩ عالمياً حيث تقع السعودية في الترتيب الأول من خلال ٤ جامعات، يليها لبنان (جامعة واحدة)، مصر (جامعتان)، قطر (جامعة واحدة)، الإمارات (جامعة واحدة)، الأردن (جامعة واحدة) (Vargas-quesada & others, 2022).

إنّ تحويل الجامعات إلى جامعات رقميّة ذات موارد معرفيّة وبشريّة وتقنيّة وفق أحدث تطورات التكنولوجيا، وتتبنى رؤى تنظيمية وتخطيطية إبداعية، يتطلب أولاً استشراف المستقبل، لا سيّما وأنّ التغيرات التكنولوجية المستقبلية متسارعة ومتنامية، والتطلعات متزايدة وملحة، فالتخطيط وفق استشراف المستقبل قد بات مهمة أساسية للجامعات، بل ضرورة لبناء نظام تعليمي جيد يساعد في تقدم الدولة وتطورها وتنميتها في شتى القطاعات الاقتصادية والاجتماعيّة، والسياسيّة والعلميّة. إنّ دول العالم المتقدم تبني جهودها وتطور أنظمتها الجامعية وفق رؤيتها لمستقبل بعيد المدى؛ أي التخطيط لمستقبلها من خلال التحضير له مسبقاً، وليس مجرد انتظار ما يفرضه من تحديات ومتطلبات ويتعامل معها معاملة الأمر

الواقع، وبذلك فإنَّ القيادات الجامعية الواعية تدرك مسؤوليتها، وتعي دورها في تحقيق وتوفير التزاماتها تجاه استشراف المستقبل، ودعم القدرات الإبداعية والإنتاجية، وتوفير البيئة الرقمية، وتعزيز الأنشطة المعرفية؛ كي تكون أكثر مقدرة على التحول إلى جامعات رقمية قادرة على التواجد بقوة في المستقبل قريب وبعيد المدى.

ومن ثمَّ يُعد مدخل الاستبصار الإستراتيجي من المداخل الإدارية التي تتبنى الفكر الاستراتيجي، وتعمق أساليب استشراف المستقبل طويل المدى، والذي يمكن أن يدعم قدرات الجامعات في تحولها الرقمي بشكل علمي وإداري فعّال؛ فهو عبارة عن رؤية طويلة المدى لكلِّ الاتجاهات التي يمكن ملاحظتها وقابلة للتنفيذ، واقتناص الفرص وتلافي التهديدات من خلال بناء الاستراتيجيات، وتمكين المنظمات من اختيار الاستراتيجية المناسبة لسدِّ الفجوة بين البيانات السابقة والحالية والمستقبلية (رشيد والموسوي، ٢٠٢٢).

وبالرغم من المرونة التي أظهرتها الجامعات العربية والمصرية في خضم أزمة متعددة الأبعاد ومعقدة مثل جائحة كورونا، ومتطلبات عصر ما بعد الثورة الصناعية الرابعة، إلا أنها تظل بحاجة إلى الالتزام بنهج استباقي وتعاوني وعقلية مبتكرة وقيادة منفتحة والتخلي بقدر كبير من الخيال والإبداع والكشف عن معالم المستقبل بعيد المدى، والقدرة على فرض الاستعداد له؛ ومن هنا برزت فكرة الدراسة في كيفية تطبيق الجامعات لمدخل الاستبصار الاستراتيجي لتحقيق التحول إلى جامعات رقمية قائمة على رؤية استشرافية مستقبلية.

مشكلة الدراسة

تواجه الجامعات المصرية في عصر الرقمنة عديداً من التحديات التي تعوق قدرتها على تحسين وتطوير وظائفها التعليمية والبحثية والخدمية في ضوء متطلبات ومتغيرات العصر الرقمي؛ وعلى الرغم من الجهود المبذولة في سبيل

تطوير ورفع كفاءة هذه الجامعات، إلا أنه يبدو أن هذه الجهود لم تقم بالقدر والكيف اللازمين، وربما كانت أقرب لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات قصيرة المدى، وبعيدة عن استشراف المستقبل وما قد يفرضه من مُتطلبات حالية ومستقبلية طويلة المدى نحو التحول إلى جامعات رقميّة وفق أحدث تطورات التكنولوجيا.

فقد كشفت عديداً من الدراسات (أمين، ٢٠١٨؛ الدهشان والسيد، ٢٠٢٠؛ هلال، ٢٠٢٠؛ المسلماني، ٢٠٢٢) عن عدد من مظاهر الضعف في الجامعات المصريّة والتي تمثل عقبات حقيقية في قدرتها على التطور والتحول إلى جامعات رقميّة، منها: عجز الجامعات الحكوميّة المصريّة عن تلبية احتياجات المجتمع، وضعف التوازن والتنوع في أهدافها ومخرجاتها التعليميّة، ومحدودية توظيف التكنولوجيا واستخدامها بالشكل الأمثل، وضعف قدرتها على مواجهة تحديات العصر؛ نظراً لزيادة التفاوت بين المتطلبات المحلية والإمكانات المتوفرة داخل الجامعات، فضلاً عن ضعف الإدارة الرقميّة والتوظيف الرقمي داخل الجامعات.

كما تتضح ملامح الضعف والقصور على صعيد الأداء التعليمي بالجامعات المصريّة وقدرتها على تنمية مهارات سوق العمل لدى الطلاب والخريجين، من خلال ما كشفت عنه نتائج دراسات (جمال الدين، ٢٠١٨؛ الدهشان، ٢٠١٩؛ نصار، ٢٠٢٠؛ هلال، ٢٠٢٠؛ كدواني وحسين، ٢٠٢٢) والتي تمثلت في جمود وتخلف البرامج التعليميّة بالجامعات المصريّة وضعف مواكبتها للتطور المعرفي والرقمي، وكذلك ضعف تناسب مخرجات التعليم مع سوق العمل؛ إذ يفتقد كثير من الخريجين القدرة الكافية للوصول إلى المعرفة والمعلومات والإفادة منها وتوظيفها، كما أن أساليب التعليم النظامي داخل الجامعات لا تمتلك القدرة على تأهيل المتعلمين لسوق العمل ومتطلباته المتغيرة والمتجددة، وهو ما يؤكد ما جاء به

تقرير وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المصرية لقياس المجتمع الرقمي فى مصر (The Egyptian Arabic Republic, 2015) إلى أن هناك افتقاراً شديداً لدى نسبة كبيرة من طلاب وخريجي الجامعات المصرية حول كيفية التعامل مع التكنولوجيا الحديثة واستخدام الإنترنت.

وعلى صعيد كفاءة الموارد البشرية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة فى مواكبة متطلبات التحول الرقمي، أوضحت دراسة (أمين، 2018) أن هناك نقصاً فى قدرة القيادات الجامعية على وضع استراتيجية للتحول الرقمي داخلها، ونشر ثقافته، وتصميم برامج التعليميَّة، وإدارته وتمويله بما يحقق التحول المنشود فى العصر الذكي، كما بيَّنت دراسة (الشريف، 2021) ضعف توظيف أعضاء هيئة التدريس للتقنيات التعليميَّة الرقمية والذكية فى تقديم المقررات الدراسية النظرية والعملية والتدريب على تخطيط وتصميم المناهج الرقمية، وضعف استخدامهم لأنماط التعليم والتقنيات البحثية الرقمية التي أفرزتها الثورة الصناعية الرابعة.

أما فى إطار الموارد المادية والبنية التحتية الرقمية للجامعات المصرية، فحتى الوقت الحالي تعتمد معظم الجامعات فى تجهيزاتها لقاعات المحاضرات على السبورة وبعض الأقلام فقط، متجاهلة متطلبات العصر الرقمي الذي يعتمد على كل ما هو تقني وحديث من الأجهزة والمعدات، مثل: السبورة الذكية التفاعلية، واستخدام أجهزة العرض والشرائح المختلفة (مرسي، 2018)، كما أشارت دراسة (الدهشان، 2019) إلى ضعف قدرة الجامعات المصرية على تطبيق بيئة تعليمية ذكية تشمل أجهزة استشعار مختلفة وزيادة سرعة الاتصال بالإنترنت وتطبيقاته، وتوافر موارد حوسبة عالية الأداء، وتحقيق التكامل بين الشبكات السلكية واللاسلكية فى جميع أنحاء المؤسسة التعليميَّة.

كما أكدت دراسة (علي، ٢٠٢٠) ضعف البنية التحتية في الجامعات المصرية، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة النظر في بنية التعليم داخلها والتي ما تزال تحمل فجوة هائلة بين التطور العلمي التكنولوجي وضعف الاستجابة لسرعة التقنيات والاتصالات الحديثة، ويفتقر إلى وجود رؤية واضحة المعالم لتطوير إمكانات البحث والابتكار والتنمية داخلها، كما أكدت دراسة (الدشان وسليمان، ٢٠٢٠) ضعف اهتمام الجامعات المصرية بمجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحوسبة الذكية وتبني نموذج تنظيمي رقمي بالجامعات المصرية.

وبناءً على ما سبق يتضح أنه على الرغم من الجهود والمحاولات التي تبذلها الجامعات المصرية في توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كثير من مجالات العمل الجامعي، وإظهار مدى استعدادها الإلكتروني والتقني للتحول الرقمي، إلا أن الواقع يشير إلى قصور في توافر جميع مقومات تحول الجامعة المصرية إلى جامعات رقميّة؛ بسبب القصور في توافر مقومات البنية التحتية والتقنية الذكية للجامعة، وضعف مستوى الثقافة الرقمية لدى بعض منتسبي الجامعة وإداراتها، وضعف منظومة التدريب على التكنولوجيا، وتطبيقاتها التعليمية، والبحثية، والإدارية.

وبالتالي تتبع مشكلة الدراسة الحالية من الحاجة إلى إجراء تعديلات في منظومة الجامعات المصرية من أجل تحسين الوضع الحالي وما تعانيه من إشكاليات مادية وبشرية وإدارية تعوق مسيرة تقدمها لتصبح جامعات رقمية قادرة على المنافسة وتحقيق مُتطلبات العصر الرقمي، فهي بحاجة إلى تغيير جذري في فلسفتها الإدارية، ورؤاها الاستراتيجية، ونظمها التعليمية، وتجديد النظرة إلى

مقومات أعضاء هيئة التدريس والطلاب وأدوارهم الجديدة في العصر الرقمي، وفق رؤى استراتيجية واستبصارية للمستقبل بعيد المدى.

ويُعد مدخل الاستبصار الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة الاستراتيجية والذي يُعبر عن طريقة التفكير التي يتبناها قادة المنظمات في مواجهة المتغيرات المستقبلية في البيئة الداخلية والخارجية، وله دور كبير في نجاح عمليات صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي؛ حيث يوجه عمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات غير المتوقعة للفرص والتهديدات، ويلعب دوراً رئيساً في تحسين مهارات الإدارة (رشيد والموسوي، ٢٠٢٢)؛ ومن ثمَّ فهو مدخل مناسب لدعم الجامعات في كيفية إعادة تجديد استراتيجياتها لتتماشى بشكل أفضل مع متطلبات التغير الرقمي في سوق العمل المستقبلي.

وفي ضوء ما سبق، يتضح أن الجامعات المصرية بحاجة أن تكون جامعات نشيطة ذات بيئة رقمية متطورة بشكل سريع، ومواكب لأحدث التطورات الرقمية من خلال تبني خطط واستراتيجيات مبنية على رؤى استراتيجية قائمة على استبصار المستقبل طويلة المدى؛ ومن ثمَّ تبحث الدراسة الحالية في كيفية تطبيق الجامعات المصرية لمدخل الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعات رقمية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة البحثية الآتية:

١. ما الإطار الفكري الحاكم للاستبصار الاستراتيجي؟
٢. ما الإطار المفاهيمي للجامعات الرقمية؟
٣. ما واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بجامعتي الوادي الجديد والمنصورة للتحويل إلى جامعات رقمية ومعوقاته؟
٤. ما التّصور المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية وضع تصور مقترح لتحول الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي، وفي ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

١. وضع إطار فكري حاكم لمدخل الاستبصار الاستراتيجي يتضح فيه مفهومه وأبعاد تطبيقه في المؤسسات الجامعية.
٢. التعرف على الإطار المفاهيمي للجامعات الرقمية يتبين من خلاله مجالات التحول الرقمي بالجامعات وأهم الاعتبارات اللازمة لتحقيقه.
٣. الكشف عن واقع تطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية للتحول إلى جامعات رقمية ومعوقاته وذلك بالتطبيق على جامعتي الوادي الجديد والمنصورة.

أهمية الدراسة

تتضح أهمية الدراسة في تناولها لمشكلة بحثية مهمة ولها امتداد تاريخي ومستقبلي؛ فتحول الجامعات إلى جامعات رقمية هدف تسعى عديد من الجامعات المصرية إلى تحقيقه، ولكنه يواجه الكثير من الصعوبات والمعوقات، ولعل من أسباب ذلك غياب الرؤية المستقبلية لمتطلبات التحول الرقمي لهذه الجامعات؛ ومن ثمّ قد تقيّد هذه الدراسة في مساعدة الجامعات على التحول الرقمي من خلال تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي.

كما تفيّد أيضاً في إثراء الكتابات والأدبيات العلمية والإدارية في مجال الاستبصار الاستراتيجي عامة وتطبيقه في الجامعات، إضافة إلى سدّ الفجوة البحثية في الدراسات التي تناولت الجامعات الرقمية وعلاقتها ببعض المتغيرات ولم تتناول علاقتها بمدخل الاستبصار الاستراتيجي.

قد يفيد التصور المقترح من خلال هذه الدراسة أصحاب القرار على مستوى الجامعات المصرية في كيفية تطبيق الاستبصار الاستراتيجى كمدخل للتحول إلى جامعات رقمية، وبذلك قد تمتد الإفادة تطبيق هذا التصور إلى تحسين أداء الجامعات المصرية وأعضاء هيئة التدريس بها والطلاب وفي ضوء متطلبات العصر الرقمية؛ وهو ما ينعكس على مخرجاتها بشكل إيجابى وفعال وبما يحقق التقدم والرقي للمجتمع المصري بصفة عامة.

منهج الدراسة

في ضوء أهداف الدراسة وطبيعتها، تمّ استخدام المنهج الوصفي باعتباره أكثر ملاءمة لجمع البيانات والمعلومات والحقائق من الأدبيات التربوية والدراسات العلمية المتخصصة، ومن الواقع الميداني تحليلها وتفسير نتائجها، حيث تمّ بداية وضع إطار نظري للتأطير المفاهيمي والمعرفي لمتغيري الدراسة (الاستبصار الاستراتيجى والجامعات الرقمية)، ثمّ إجراء دراسة ميدانية للكشف عن واقع تطبيق الجامعات المصرية للاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعات رقمية ومعوقاته بالتطبيق على جامعتي الوادي الجديد والمنصورة، ثمّ استخلاص نتائج الدراسة النظرية والميدانية والانتهاى إلى وضع التصور المقترح المستهدف تحقيقه بنهاية الدراسة.

أداة الدراسة وعينتها

تمّ تصميم استبانة؛ بهدف التعرف على واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجى بالجامعات المصرية للتحويل إلى جامعات رقمية ومعوقات التطبيق، وقد تمّ تطبيقها على عينة مكونة من (٤٢١) من أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الوادي الجديدة والمنصورة.

حدود الدراسة

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود التالية:

- **الحد الموضوعي:** تمثلت الحدود الموضوعية في متغيرات الدراسة في: الاستبصار الاستراتيجي (المفهوم ومقارنته بالتخطيط الاستراتيجي، الأهمية، الأبعاد، اعتبارات تطبيقه بالجامعات)، والجامعات الرقمية (المفهوم، الأهداف، الأهمية، مجالات الرقمنة بالجامعات).
- **الحد الزمني:** زمن إجراء الدراسة وهو العام الجامعي ٢٠٢٢/٢٠٢٣.
- **الحد المكاني:** تمّ تطبيق إجراءات الدراسة الميدانية بجامعة الوادي الجديد المنصورة، وتمّ توضيح سبب الاختيار في الإطار الميداني للبحث.

مصطلحات الدراسة

تمّ تعريف مصطلحي الدراسة تعريفاً إجرائياً على النحو الآتي:

- **الاستبصار الاستراتيجي Strategic Foresight:** عملية بناء الجامعة رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحوّل الرقمي من خلال إجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي، والتكامل بين الموارد المتاحة والرؤية، وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.
- **الجامعات الرقمية Digital Universities:** الجامعة التي تمتلك بنية تحتية وإدارية وبشرية مواكبة لأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمّ بها الوظائف التعليمية والبحثية والخدمية بصورة رقمية.

دراسات سابقة

توصّلت الباحثتان إلى عددٍ من الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيري الدراسة (الاستبصار الاستراتيجي، والجامعات الرقمية)، وفيما يأتي تناول هذه الدراسات

بتوضيح هدف كل منها ومنهجيته البحثية وأهم النتائج التي توصلت إليها كل دراسة، وقد تمّ ذلك من خلال محورين رئيسيين على النحو الآتي:

المحور الأول: الدراسات السابقة التي تناولت الاستبصار الاستراتيجي

فيما يأتي عددٌ من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الاستبصار الاستراتيجي كأحد متغيرات الدراسة، تمّ عرضها مرتبةً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يأتي:

١. دراسة **Arnold& Thom& Rohrbeck (2015)**: استهدفت التعرف على المعايير والأدوات التكنولوجية التي تستخدمها شركة دوتيشيه تليكوم للابتكار Deutsche Telekom لدعم أنشطتها في مجال الاستبصار الاستراتيجي. ومن أهم النتائج التي توصلت لها تقديم مجموعة من المعايير تمّ استخلاصها على مدى ثمانى سنوات من عمل الشركة.

٢. دراسة **Kononiuk& Szymańska & Gáspár (2017)**: استهدفت توضيح كيفية قيام الشركات الحديثة وخصوصاً الناجح منها بعمليات الاستبصار الاستراتيجي، وتمّ تحليل أداء خمسة أنواع من الشركات (مؤسسات صغيرة-مؤسسات متوسطة الحجم -مؤسسات ربحية -مؤسسات استشارية) وبلغ عدد المؤسسات التي طبقت عليها الدراسة ١٦ مؤسسة. وأوضحت الدراسة أن هناك اختلافاً في العمليات التي تستخدمها المؤسسات المختلفة لتحقيق مفهوم الاستبصار الاستراتيجي، واقترحت نموذجاً مقترحاً لعمليات الاستبصار الاستراتيجي يصلح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

٣. دراسة **الجبوري (٢٠١٩)**: استهدفت التعرف على دور المجتمعات في الإصلاح الإداري عن طريق الاستبصار الاستراتيجي، مستخدمة المنهج الوصفي، ومطبقة أداة الدراسة على عينة مكونة من (٤٠) فرداً من المديرين العاملين بمبنى المحافظة بمحافظة نينوى شمال العراق. وخلصت الدراسة إلى

نموذج مقترح قائم على مشاركة القطاعات المعنية بالإصلاح واعتماد التعهيد الجماعي في عمليات الاستبصار الاستراتيجي من أجل صياغة الرؤية وتقييمها.

٤. دراسة العبادي وهادي (٢٠١٩): استهدفت الكشف عن تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية بجامعة الكفيل بالعراق، واستخدمت المنهج الوصفي، وطبقت الاستبيان كأداة لها، على (٦٨) موظفًا من العاملين بالجامعة. وتوصلت إلى وجود تأثير إيجابي للاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية بالجامعة، وأوصت بضرورة تطوير قدرات الاستبصار الاستراتيجي بالجامعة؛ لما له من دور في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية.

٥. دراسة جهاد وحامد (٢٠٢٠): استهدفت تحديد مدى اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي واقسامها المختلفة بعملية الاستبصار الاستراتيجي، ومدى انعكاسه على قراراتها الاستراتيجية، إذ اعتمدت الدراسة على منهج استطلاعي تحليلي، كما تم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٩٤) مديرًا من المدراء في الادارة العليا بالوزارة. وتوصلت إلى إيجاد علاقة طردية وتأثير إيجابي للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

٦. دراسة Arokodare & Makinde & Fakunmoju (2020): استهدفت توضيح العلاقة بين القدرة التكنولوجية والاستبصار الاستراتيجي بالمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات تسويق النفط والغاز بولاية لاغوس بنيجيريا، واستخدما الاستبيان كأداة للدراسة والذي طبق على عينة قوامها (٥١٥) مديرًا لشركات تسويق النفط والغاز؟ ومن أهم النتائج التي توصلت لها وجود علاقة متوسطة بين متغيرات الدراسة.

٧. دراسة زاحم وكاظم (٢٠٢٣): استهدفت تحديد مدى اهتمام شركة توزيع المنتجات النفطية (PDC) وأقسامها المختلفة بعملية الاستبصار الاستراتيجى، ومدى تأثيره على تحقيق الريادة الاستراتيجية، واعتمدت الدراسة على المنهج الاستطلاعى التحليلى، وقد طبقت استبانة على (١٨٥) فردًا من العاملين في هذه الشركة، وتوصلت إلى وجود علاقة طردية وتأثير إيجابى للاستبصار الاستراتيجى في الريادة الاستراتيجية.

٨. دراسة شحاتة (٢٠٢٣): استهدفت التعرف على أثر الرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية، إلى جانب التعرف على التأثير المعدل للقدرة التكنولوجية والاستبصار الاستراتيجى في تلك العلاقة لدى كليات جامعة ٦ أكتوبر، وقد استخدم المنهج الوصفى، وتطبيق استبانة على عينة مكونة من (١٤٧) من الإداريين العاملين بالكليات. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها: وجود أثر إيجابى دال إحصائياً للرشاقة الاستراتيجية على الميزة التنافسية لجامعة ٦ أكتوبر فيما يتعلق بتأثير القدرات الجوهرية، والالتزام الجماعى، ورفضه فيما عدا ذلك، بالإضافة إلى وجود أثر دال إحصائياً لكل من قدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجى على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية لجامعة ٦ أكتوبر، ووجد تأثير سلبى دال إحصائياً لقدرة تكنولوجيا المعلومات مع أبعاد الرشاقة الاستراتيجية، ووجود تأثير إيجابى للاستبصار الاستراتيجى لتلك الأبعاد.

المحور الثانى: الدراسات السابقة التى تناولت الجامعات الرقمية

فيما يأتى عددٌ من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التى تناولت الجامعات الرقمية كأحد متغيرات الدراسة، وقد تمَّ عرضها مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يأتى:

١. دراسة عبد العظيم (٢٠١٧): استهدفت الدراسة تقديم تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، واعتمدت على المنهج الوصفي، وكشفت عن واقع الجامعات المصرية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي، والتعرف على بعض الجهود المبذولة لتطوير الجامعات المصرية، ووضعت تصورًا مقترحًا لتحويل الجامعة المصرية لجامعة ذكية في ضوء نموذج كارل ألبرشت للذكاء التنظيمي ومتطلبات تنفيذه.

٢. دراسة **Maltese (2016)**: استهدفت التعرف على الجوانب الفكرية التي تُعد جوهر الاهتمام بالمكتبات الرقمية كأحد جوانب الجامعات الرقمية، بالإضافة إلى المشروعات البحثية والبرامج والأفراد، حيث تحتاج الجامعات إليها في الاحتفاظ بالمعلومات والبيانات من المصادر المختلفة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها اقتراح الأساليب المختلفة لتوفير هذه المصادر من أجل تأسيس جامعة رقمية.

٣. دراسة **Degn& Aamodt& Fosslan& Tomte (2019)** : استهدفت استكشاف الرقمنة في مؤسسات التعليم العالي من خلال النظر في كيفية ظهورها وتأثيرها كعمليات خارجية وداخلية في التدريس والتعلم، وذلك من خلال تناول دولتين متشابهتين في أنظمتها التعليمية وفي عمليات الرقمنة الوطنية بالدنمارك والنرويج، واستخدمت الدراسة أسلوب تحليل المحتوى النوعي. وخلصت إلى أن استخدام التكنولوجيا في التدريس والتعلم في الدنمارك أكثر من النرويج.

٤. دراسة **الدهشان والسيد (٢٠٢٠)**: استهدفت تقديم رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات واستعانت الدراسة لتحقيق أهدافها بالمنهج الوصفي، مستخدمة

الاستبانة التي طبقت على عينة بلغت (٣٧٢) عضو هيئة تدريس ببعض الجامعات المصرية الحكومية (المنوفية - القاهرة - سوهاج). وتوصلت إلى أن متطلبات تحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية، تتمثل في: رؤية رقمية- بنية تحتية ذكية- عناصر بشرية ذكية- بيئة تعليمية تعلمية ذكية- إدارة ذكية، وقدمت الدراسة رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي لها، متضمنة منطلقاتها وأبعادها ومكوناتها وآليات تنفيذها.

٥. دراسة أحمد (٢٠٢٠): استهدفت وضع استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي، والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، واستخدمت المنهج الوصفي وطبقت أسلوب دراسة الحالة، وأسلوب التحليل البيئي الرباعي (swot analysis)، والمدخل البنائي من خلال مجموعة من الخبراء المتخصصين في الإدارة التربوية والتخطيط الاستراتيجي، وبعض الخبراء المختصين بالتكنولوجيا الرقمية في الجامعة، معتمداً على المقابلات الشخصية المفتوحة غير المقننة، والاستبانة، والوثائق والتقارير الرسمية، وملاحظات الواقع ومعايشته بالتجارب الشخصية، وتمت صياغة استراتيجية مقترحة، متضمنة خطة تنفيذية لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية بما يتناسب ومحيطها الثقافي والاجتماعي.

٦. دراسة Ha kan (2020) : استهدفت إجراء دراسة حالة للخطط الاستراتيجية للتحول الرقمي في التعليم العالي لـ ١٨ جامعة تركية احتلت المرتبة الأولى في أغلب الأحيان في التصنيفات العالمية، واستخدمت أسلوب تحليل المحتوى، وخلصت إلى أن الجامعات لا تستطيع إجراء التحول الرقمي إلا بعد تجديد البنية التحتية التكنولوجية، بالإضافة إلى وجود رؤية لنموذج تحول متكامل واستراتيجي لها.

٧. دراسة زيدان (٢٠٢١): استهدفت قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالمي يواجه تحديات كبيرة، وذلك باستخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) لبيئة الجامعة، واستخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استخدام أكثر من أداة بحثية: (المقابلات الشخصية المتعمقة، جلسات عصف ذهني، استمارة استبيان تم تطبيقها على العينة المتاحة من الأعضاء والإداريين بمختلف كليات الجامعة باستخدام أسلوب كرة الثلج، بالإضافة إلى مقياس خاص بعينة من طلبة الجامعة)، تمثلت أهم نتائج الدراسة في اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات؛ للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center (حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

٨. دراسة Mitrofanova & Chehri & Tukshumskaya (2021): استهدفت تطوير نظام إدارة الجامعة الذكية على أساس البيانات الضخمة، واستخدمت المنهج الوصفي. وخلصت إلى ضرورة تسريع إدخال تقنيات البيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية المتقدمة في الجامعة الذكية من خلال تطوير البرمجيات، والمهارات الإدارية للعاملين؛ لذلك من الضروري دراسة هذه الكفاءات واحتمالات تنميتها.

٩. دراسة Mitrofanova & Aleksandrov & Ivanova & Popova (2021): استهدفت التعرف على الأدوات والنماذج المستخدمة في إدارة التحول الرقمي للجامعات التقليدية إلى جامعات ذكية، واستخدمت المنهج

الوصفى. وخلصت إلى أن جائحة العالمية كورونا ساهمت في تسريع رقمنة جميع الأنشطة التعليمية بالجامعات .

١٠. دراسة **Berdnikova& al: (2021)** استهدفت إجراء تحليل استراتيجى للموارد المحتملة لإدارة الجامعة الذكية، مع مراعاة التغييرات في البيئة الخارجية والداخلية للجامعة، واستخدمت المنهج الوصفى، وخلصت إلى أن من مهام الإدارة الحفاظ على النشاط والقدرة التنافسية والاستخدام الفعال للموارد بالجامعة الذكية؛ الأمر الذى يتطلب استخدام الأدوات المتقدمة التي تأخذ في الاعتبار جميع الموارد والفرص والمخاطر لجعل قرارات الإدارة مستنيرة.

١١. دراسة **Watermeyer& Crick& Knight& Goodall (2021)** : استهدفت التعرف على تأثير COVID-19 والاضطراب الرقمي في جامعات المملكة المتحدة، واستخدمت المنهج الوصفى مع إجراء دراسة استقصائية شملت ١١٤٨ أكاديمياً يعملون في جامعات المملكة المتحدة، ويمثلون جميع التخصصات الرئيسة والتسلسل الوظيفى، وخلصت إلى تسبب COVID-19 في إغلاق حرم الجامعات في جميع أنحاء العالم بصفة عامة والمملكة المتحدة بصفة خاصة، وهجر الجميع للتعلم والتعليم؛ ممّا أدى إلى اختلال وظيفى كبير لأعضاء هيئة التدريس ولأدوارهم التربوية وحياتهم الشخصية.

١٢. دراسة **عمر (٢٠٢٣)**: استهدفت عرض بعض الخبرات الدولية في مجال الجامعات الذكية، والتعرف على مدى توافر متطلبات الجامعة الذكية بجامعة دمنهور والتي تمثلت في أربعة محاور، هي: البنية التحتية، والموارد البشرية، وبيئة التعليم والتعلم، والقيادة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها وضع رؤية مقترحة لجامعة ذكية في ضوء الخبرات الدولية.

• تعقيب على الدراسات السابقة

تتشابه الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الباحثان من دراسات سابقة في موضوع الدراسة، بدراسة مدخل الاستبصار الاستراتيجي كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة، وأيضاً في دراسة التحول الرقمي للجامعات، ورغم هذا التشابه إلا أنه لم تتطرق إحدى هذه الدراسات بدراسة كيفية تطبيق الاستبصار الاستراتيجي كمدخل لتحول الجامعات إلى جامعات رقمية. واستفادت الدراسة الحالية من هذه الدراسات في تحديد مشكلة الدراسة وتحديد المنهجية البحثية الملائمة، وأيضاً تحديد المفاهيم البحثية والأطر الفكرية للدراسة، وصياغة أدوات الدراسة وتفسير نتائجها.

إجراءات الدراسة

تمت إجراءات الدراسة وفق المنهج الوصفي على النحو الآتي:

أولاً: تقديم إطار نظري للدراسة؛ تضمن البحث والتحليل لما ورد في الكتابات العلمية المتخصصة التي تناولت متغيري الدراسة، حيث تم صياغة الإطار النظري في محورين رئيسيين:

المحور الأول: الإطار الفكري الحاكم للاستبصار الاستراتيجي.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للجامعات الرقمية.

ثانياً: إعداد إطار ميداني للدراسة؛ تم من خلاله إجراء دراسة ميدانية؛ بهدف الكشف عن واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بجامعة الوادي الجديد والمنصورة ومعوقات التطبيق.

ثالثاً: تم حصر نتائج الدراسة النظرية والميدانية؛ ومن ثم صياغة التصور المقترح لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية في ضوء مدخل الاستبصار الاستراتيجي.

الإطار النظرى للدراسة

يتضمن الإطار النظرى التأسيس الفكرى والنظرى لكل من الاستبصار الاستراتيجى والجامعات الرقمية كمتغيرين رئيسيين فى الدراسة؛ وذلك من خلال ما ورد فى الأدبيات التربوية والإدارية المتخصصة، وقد تمت صياغته من قبل الباحثين متضمناً محورين رئيسيين؛ تناول المحور الأول الإطار الفكرى الحاكم للاستبصار الاستراتيجى، أما المحور الثانى فقد تناول الإطار المفهومى للجامعات الرقمية، وقد تمّ عرض هذين المحورين على النحو الآتى:

المحور الأول: الإطار الفكرى الحاكم للاستبصار الاستراتيجى

يُعد الاستبصار الاستراتيجى من الموضوعات الرئيسة فى علم الإدارة الاستراتيجية، والتي لاقت اهتماماً واسعاً على الصعيدين العلمى والتطبيقي، فالتغيرات المتسارعة فى مظاهر الحياة الإنسانية والطريقة التي يعيش بها الإنسان داخل مؤسساته الإنتاجية والمجتمعية إنما هي رهن هذه التغيرات، وعليه أن يكون على وعى مسبق، وقدرة مبكرة على الاستبصار بها وبما يترتب عليها من آثار؛ ومن ثمّ يمكنه الاستعداد لها والتحكم فيها أو التكيف معها.

وقد كانت النشأة الفعلية للاستبصار الاستراتيجى فى بداية القرن العشرين نتيجة العناية والتخطيط لهذا العلم، والاستفادة من التقدم فى منهجية التفكير ودراسة الظواهر المختلفة بالوسائل العلمية المتطورة فى ظل الثورة الصناعية؛ حيث برز كمقدرة تنظيمية متميزة تمكن المنظمات من استكشاف واستغلال الفرص التي يغفل عنها المنافسون فى البيئات الأخرى ذات التغيرات المتسارعة وهو يساهم فى وضع استراتيجيات لها تأثير مباشر فى الإدارة الفعّالة (الأمين، ٢٠٢١).

فقد تمّ عرض فكرة الاستبصار الاستراتيجى من منظور إدارى لأول مرة فى محاضرة بكلية إدارة الاعمال بجامعة هارفارد عام ١٩٣١م والتي ذُكر فيها أن السمة الحاسمة لعقلية رجال الأعمال هي الاستبصار الاستراتيجى، وأن معظم

المؤسسات المعاصرة بحاجة إلى تطبيقه من أجل التعامل مع المتغيرات المستمرة التي تولدها الحداثة (Roth, Sales, & Kaivo-Oja, 2016, 17).

وبالرغم من أنه بدأت أولى الدراسات الجادة حول سيناريوهات المستقبل كأحد أساليب الاستبصار الاستراتيجي في الولايات المتحدة الأمريكية في عشرينيات القرن الماضي، إلا أنه مع بداية الحرب العالمية الثانية قلت هذه المحاولات، لتبدأ اليابان في البحث عن منهجيات استكشاف المستقبل لتصبح أول دولة تطلق تطبيقها بنجاح في الاستبصار الاستراتيجي لأنشطتها التصنيعية، وفي عام ١٩٤٩م عملت الحكومة الصينية على تطوير استراتيجية العلوم والتكنولوجيا طويلة المدى والتي كانت تحتوي على العديد من عناصر الاستبصار، وتعد أداة أساسية لتخطيط السياسة العامة، ثم في ثمانينيات القرن الماضي قامت معظم دول أوروبا وآسيا بتطوير برامجها في ضوء الخطط المستقبلية القائمة على فكر الاستبصار الاستراتيجي (Alnorawi & Jaffar, 2019, 2).

وبذلك يُعد مدخل الاستبصار الاستراتيجي من المداخل الإدارية المهمة والفعّالة في رسم الرؤى وتوضيح ملامح الخطط الاستراتيجية طويلة المدى، وقد تمّ استخدامه في الأدبيات والكتابات العلمية والأبحاث المتخصصة كمرادف لمصطلح الاستشراف الاستراتيجي، ومنعاً للتداخل العلمي والتشويش الفكري سوف تقتصر الباحثتان على استخدام مصطلح "الاستبصار الاستراتيجي".

وتمهيداً للتعرف على كيفية تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات الجامعية، يجدر توضيح الإطار المفاهيمي له من حيث المفهوم، الأهمية، الأبعاد، الأساليب، وهو ما سوف يتناوله المحور الحالي بالتفصيل على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الاستبصار الاستراتيجى

يُعرف الاستبصار لغة: من أشرف الشيء أي علا وارتفع، وجاء في لسان العرب تشرف الشيء واستشرفه؛ أي وضع يده على حاجبه كالذي يستظل من الشمس حتى يبصره ويستبينه، ويكون تارة من الشرف وهو الموضع العالى يشرف على ما حوله، كما يُعرف الاستبصار في اللغة بأنه "استبانة الشيء واستيضاحه خيراً كان أو شراً". (أبو الفضل والرويفي، ١٤١٤)

ووفقاً لقاموس Longman للغة الإنجليزية فإن مفردة الاستبصار foresight تشير إلى القدرة على تخيل ما سيحدث على الأرجح؛ مما يسمح لأحد بالتصرف للمساعدة أو منع التطورات (Longman Dictionary of Contemporary English)، وفي العلوم الاجتماعيّة والنفسيّة يشير مصطلح الاستبصار إلى النظر إلى الوضع بوصفه كلاً، وتبين العلاقات في هذا الكل، وإدراك الروابط بين الوسائل والأهداف، والإفادة من تلك الوسائل في الوصول إلى الأهداف، والتعلم أو الفهم الواضح والمباشر للوضع من دون استعمال سلوك المحاولة والخطأ على نحو ظاهر (Duncker & Karl, 1945, 58)

وبالتالي فإنّ المعنى اللغوي للاستبصار يحمل في مضمونه معاني النظر إلى الشيء البعيد، ومحاولة التعرف عليه، واتخاذ السبل التي توصل إلى ذلك بدقة كالصعود إلى مكان مرتفع يتيح فرصة أكبر للاستطلاع.

وأشار Slaughter أن للاستبصار الاستراتيجى أساساً منطقياً هو أن العالم ليس ثابتاً وإنما يتغير بسرعة، وأنّ وجهات النظر السابقة ليست فكرة مجردة بدلاً من ذلك هناك عدد كبير من المخاطر التي يجب العمل على تجنبها، وتحديد الفرص التي يجب الاستفادة منها وتوظيفها، هذا النمط من المخاطر والفرص وثيق الصلة بكل شيء تحاول المؤسسات المختلفة القيام به حتى في الوقت الحالي على المدى القصير، كذلك المؤسسات التي تحاول الانتقال من حال إلى حال آخر من

حيث المستقبل ستجد نفسها غارقة في القوى التي كانت مرئية بالفعل لبعض الوقت، ولكن تمّ التغاضي عنها، من ناحية أخرى لا توجد طريقة مستقبلية يمكنها تقليد التاريخ وتوقع كل الاحتمالات. (Slaughter, 1997, 19)

كما بين تقوم الجبوري (٢٠١٩، ٢) أن عملية الاستبصار الاستراتيجي على نحو منظم بطرح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المحتملة أو المرغوبة، والافتراضات الخفية التي تكمن وراء هذه السيناريوهات المستقبلية وعواقبها المحتملة على السياسات والقرارات والإجراءات التي قد تروج للمستقبلات المرغوبة بشكل أكبر، كما يحاول الاستبصار الاستراتيجي منع التجارب الماضية من أن تؤثر على كيفية تفكيرنا حول المستقبل على المدى المتوسط أو الطويل. ومن ثمّ فإنه في إطار مفهوم الاستبصار الاستراتيجي اصطلاحاً ظهرت عدد من التعريفات العلميّة التي ذكرها الباحثون في المجالات العلميّة المتخصصة، ويمكن إدراجها في الجدول التالي مرتبة زمنياً من الأحدث إلى الأقدم على النحو الآتي:

جدول (١)

التعريفات الخاصة بالاستبصار الاستراتيجي

اسم الباحث	التعريف
Gordon, Rohrbeck & Schwarz	هو الرؤية المستقبلية عالية الجودة بحيث يمثل الرؤى التي تولد بطرق مفيدة من الجانب التنظيمي؛ بالتالي تكشف الظروف المعاكسة والتوجه السياسي للمنظمة والوضع الاستراتيجي لتتمكن المنظمة من استكشاف أسواق ومنتجات وخدمات جديدة، ويتم من خلال إجراء اندماج بين أساليب العقود المستقبلية وأساليب الإدارة الاستراتيجية، (Gordon, Rohrbeck, & Schwarz, 2019)
قدوري والألوسي	عملية تسمح بتحديد التطورات المستقبلية في العلوم والتكنولوجيا والاقتصاد والمجتمع بشكل منظم قبل أن تصبح هذه التطورات اتجاهات أو قبل أن تتحول المشاكل الصغيرة إلى أزمة، وتتطوي عملية الاستبصار الاستراتيجي على طرائق وتقنيات لجمع المعلومات ذات الصلة وتقييمها وتفسيرها ودعم صنع القرار، فالاستبصار لا يعني التنبؤ بالمستقبل، ولكن الاستعداد لتلبية المتطلبات والفرص المستقبلية من خلال توقع مجموعة من التطورات البديلة (قدوري والألوسي، ٢٠١٨، ١١٩).

اسم الباحث	التعريف
Kononiuk,&others	عملية تشاركية ومنهجية يقودها القائد والتي من خلالها تحدد الفرص والمخاطر لدى المجال الاجتماعى والثقافى والاقتصادى والبيئى والسياسى والقانونى والتكنولوجى (Kononiuk, Sacio-Szymańska, & Gáspár, 2018, 78)
Iden&Christensen	هو مجال في تطور سريع يحكم عليه بهذا الشكل من زيادة عدد الإصدارات السنوية في العقد الماضى (Iden, Methlie, & Christensen, 2017, 87)
بلكا إلياس	اجتهاد علمى منظم يهدف صياغة مجموعة من التوقعات المشروطة، أو السيناريوهات التي تشمل المعالم الرئيسة لمجتمع ما (بلكا، ٢٠١٦، ٣٤٠).
ريتشارد أ. سلوتر	القدرة على إنشاء مجموعة متنوعة من الجودة العالية والحفاظ عليها وتطبيق الأفكار الناشئة بطرق مفيدة من الناحية التنظيمية؛ حيث يتم توسيع حدود الإدراك بأربعة طرق (من خلال تقييم الآثار المترتبة على الإجراءات والقرارات الحالية وما إلى ذلك (التقييم اللاحق)- من خلال الكشف عن المشاكل وتجنبها قبل حدوثها (الإنذار المبكر والإرشاد)- من خلال النظر في الآثار الحالية للأحداث المستقبلية المحتملة (استراتيجية استباقية)- من خلال تصور جوانب العقود المستقبلية المرغوبة (إعداد السيناريوهات) (سلوتر، ٢٠١٦).
Wiener,et. Al	القدرة على خلق رؤية مستقبلية عالية الجودة ومتناسكة وعملية الحفاظ عليها واستخدام العديد من الأفكار التنظيمية؛ من أجل الكشف عن الظروف وتوجيه السياسة لاستكشاف أسواق ومنتجات وخدمات جديدة على مستوى المؤسسة (Wiener، Gattringer، و Strehl، ٢٠١٥، ٩٦٠)
Rohrbeck and Bade	عملية استيعاب العوامل المؤثرة في التغيير وتوليد مصادر معرفة من أجل تطوير رؤية مستوعبة لأبعاد التنافسية والريادة (Rohrbeck و Bade، ٢٠١٢، ٤٩)
البدران	جهد علمى منظم، يرمى إلى صياغة مجموعة من التنبؤات المشروطة، التي تشمل المعالم الرئيسة لأوضاع مجتمع معين أو مجموعة من المجتمعات، عبر مدة زمنية معينة، تمتد لأكثر من عشرين عامًا، وذلك عن طريق التركيز على المتغيرات التي يمكن تغييرها بواسطة القرارات، أو التي قد تتغير بفعل أحداث غير مؤكدة (البدران، ٢٠١١، ٣٣٧)
Kuosa	العملية التي تسمح بدراسة مؤشرات التطورات المستقبلية في الظاهرة محل التحليل وتجميعها والتهيئة لها بما يضمن التعامل مع التطورات والاتجاهات الجديدة، كما يتضمن طرائق لإدارة معلومات فاعلة لدعم منظومة اتخاذ القرار (Kuosa، ٢٠١١، ١٠).

اسم الباحث	التعريف
(Mietzner Reger)	انطباع عن المستقبل وآلية التعامل مع مؤشرات التطور لاستغلال الفرص (Mietzner و Reger، ٢٠٠٩، ٢٧٥).
,Van der Laan & luke	عملية تشاركية تحتوي على تطوير القدرات المعرفية للعاملين، للتعامل مع المتغيرات ذات التأثير على المنظمة استراتيجياً، بوصفه يسعى لمعرفة كل الفرص والتهديدات وإدارتهم (Van der Laan, 2008, 52).
Slaughter,1997	ويعرفه مشروع FOR-LEARN (وهو مشروع أقامته إحدى اللجان الأوروبية التي شكّلت لجمع مواد عن الاستشراف لصالح منظمات ومؤسسات القطاعين العام والخاص في أوروبا) بأنه "عملية منهجية تشاركية تقوم على جمع المعلومات المستقبلية ووضع رؤى متوسطة وطويلة الأجل وتهدف اتخاذ قرارات قابلة للتنفيذ في الوقت الحاضر (Slaughter, 1997)

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على المصادر الواردة بالجدول

وبتحليل التعريفات السابقة يمكن استخلاص عدد من النقاط المفيدة في فهم

مفهوم الاستبصار الاستراتيجي منها ما يلي:

- إنَّ الاستبصار الاستراتيجي يُوفر رؤية مستقبلية أوضح في مجال عمل المؤسسة ويزيد القدرات الإبداعية، ويساهم في وضع استراتيجيات مبتكرة.
- هو تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر بمحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل.
- يُوفر الدعم في عملية اتخاذ القرار من خلال إشراك الأعضاء في رؤيتهم لمؤسساتهم في المستقبل، وتوفير إجماع على الخطط المستقبلية.
- يتضمن دراسة الماضي وفهم الحاضر؛ ليتمكن القادة والمديرون من معرفة المستقبل في ضوء خبرتهم في مجال العمل واتخاذ القرار.
- اتساع المدى الزمني للاستبصار الاستراتيجي لأبعد مدى زمني مُمكن.
- يتضمن تحديد اتجاهات التغيير ومحاولة التأثير بهذه الاتجاهات.

- يتضمن مجموعة الدراسات والبحوث التي تكشف عن مشكلات محتملة في المستقبل، وتنتبأ بالأولويات التي يمكن أن تحددتها بوصفها حلولاً لمواجهة هذه المشكلات.
- جهد استطلاعي يتسع لرؤى مستقبلية متباينة ويسعى لاكتشاف وتكشف العلاقات المستقبلية بين الأشياء والنظم والأنساق الكلية والفرعية في عالم ينمو باستمرار.
- يحاول وضع احتمالات محتملة الحدوث، كما يهتم بدراسة المتغيرات التي تؤدي إلى حدوث هذه الاحتمالات وتحققها، فهو يهدف رسم صور تقريبية محتملة للمستقبل بقدر المستطاع.
- يتضمن التفكير الاستراتيجي بما سيكون عليه الحال في الغد، واتخاذ الإجراءات والخطوات اللازمة للوصول إلى تحقيق أعلى مراتب النجاح في الأهداف المحددة.
- يشتمل على مجموعة من الأساليب والأدوات والتقنيات والإجراءات التي توفر وصفاً دقيقاً لكل من بيئة الأعمال الحالية والمستقبلية للمؤسسة.
- يتم استخدامه للتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة من أجل تقليل المخاطر المحتملة والاستفادة من الفرص.
- يجمع بين التكنولوجيا وتحليل الخبراء لتحديد العوامل التي من المرجح أن يكون لها تأثير على بيئة الأعمال وتطوير المؤسسات.
- وبالتالي فإنَّ الاستبصار الاستراتيجي هو علم حديث، وجهد علمي منظم، يدرس الماضي والحاضر ليتوقع المستقبل، كما يعتمد على أحدث المعطيات الاقتصادية والعلوم المتطورة والتقنيات المتقدمة لتصور ما ستكون عليه بعد عقد أو عقدين، وهو لا يهدف للتنبؤ بالمستقبل بل إلى التبصير بجملة البدائل المتوقعة التي تساعد على الاختيار الواعي لمستقبل أفضل؛ أي أنه ليس تنبؤاً وتكهناً بالمستقبل، وإنما توقع احتمالات قد تحدث بنسب متفاوتة والاستعداد لكل احتمال، وفق منهجية

علمية ومحاولة تكوين صورة واضحة عما يمكن أن يحدث وذلك على أساس معلومات دقيقة عن الظروف الطبيعية والحيوية للبيئة المؤسسية، وغايته هو توفير إطار زمني طويل المدى لما قد تتخذه من قرارات اليوم من خلال اتخاذ القرارات التطويرية الآخذة بعين الاعتبار النتائج والتداعيات المحتملة لهذه القرارات على مدى زمن بعيد نسبياً.

ويعرف الاستبصار الاستراتيجي بالجامعة في الدراسة الحالية بأنه: عملية بناء الجامعة رؤية استراتيجية مستقبلية طويلة المدى للتحويل الرقمي من خلال إجراء المسح البيئي الداخلي والخارجي، والتكامل بين الموارد المتاحة والرؤية، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة.

ثانياً: الفرق بين الاستبصار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يحصل أحياناً نوع من الخلط لدى البعض ما بين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، والاستبصار الاستراتيجي، ولا بدّ أن يتمّ التوضيح أنهما لا يتعارضان وإنما يكملان بعضهما؛ بمعنى أن الاستبصار الاستراتيجي يزود المؤسسات المختلفة بمعلومات غنية لتشكيل المستقبل واتخاذ القرارات السليمة، وتغيير الاستراتيجيات الحالية في ظل مخرجات عملية.

وقد ميزت بعض الكتابات والدراسات العلمية (لييسور، ٢٠٠٥، ١٧؛ مركز الدراسات الاستشرافية، ٢٠١٦؛ Wilkinson, 2016؛ الهنداوي والحموري، والمعايطة، ٢٠١٧؛ المنصوري والظهوري، ٢٠١٩، ١٦) بين المفهومين، وتمّ استخلاص الفروق بينهما على النحو الآتي:

- إنّ التخطيط الاستراتيجي قد يمتد إلى خمس أو عشر سنوات، بينما الاستبصار الاستراتيجي يمتد إلى ٢٥ سنة أو أكثر، كما أنه عندما تتمّ عملية التخطيط الاستراتيجي، فإنه يتمّ التركيز على مجال معين لوضع الخطة له، كالتخطيط في المجال الاقتصادي، أو الأمني أو التعليمي، بينما ليتم البدء بالاستشراف

الاستراتيجي، يتطلب النظر إلى جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، وتفحص كل مجال على حدة.

- إنَّ التخطيط الاستراتيجي لاحق للاستبصار الاستراتيجي، لذلك فإنَّ نسبة نجاح الخطط الاستراتيجية ستكون أكبر لو كانت مبنية على استبصار استراتيجي، بل إنه من المستغرب بناء خطة استراتيجية بدون أن يكون هناك خطة واضحة طويلة المدى، فالخبير الاستراتيجي قادر على إعطاء المخطط الاستراتيجي الفرص التي سيحصل عليها على المدى البعيد والمخاطر المتوقعة أيضًا، أما خبير الاستبصار قادر على إعطاء بدائل واحتمالات المستقبل المتوقعة في مجال ما، ويقوم متخذ القرار باختيار إحدى تلك البدائل، أما المخطط الاستراتيجي مهمته وضع خطة لتحقيق ذلك المستقبل، كما أن الاستبصار الاستراتيجي يتطلب ميزانية محدودة ويمكن تقليصها وفق الخطط، أما ميزانية التخطيط الاستراتيجي يصعب تقديرها ومتغيرة في حين أنها قابلة للزيادة.

- إنَّ التخطيط الاستراتيجي يعني بتحديد هدف معين مسبقاً ومحاولة الوصول إليه، بينما الاستبصار الاستراتيجي يعني بالتعرف على احتمالات ما سوف يكون في المستقبل؛ أي أن نتائجه متعددة الاحتمالات مع محاولة ترجيح إحداها دون أن تكون معينة بالوصول لنتيجة معينة؛ وبالتالي فإنَّ الاستبصار يساعد بشكل كبير في توجيه التخطيط الاستراتيجي في اكتشاف المشاكل قبل استفحال أمرها والاستعداد لمواجهتها أو التقليل من مخاطرها لأدنى حد ممكن فكأنها من الإنذار المبكر للاستعداد المسبق للطوارئ والتدريب على مواجهتها.

- إنَّ التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع كل من (أن البيئة ليست غامضة- أنه قائم على التنبؤ- يبحث المعلومات)، أما إذا كانت البيئة غامضة جداً، والمعلومات نادرة وفي تمام متسارع وبشكل معقد، فإنه يصبح لدى المؤسسات صعوبة كبيرة في توقع المستقبل بناءً على أساليب التخطيط التقليدية؛ وبالتالي عدم

الاستعداد الأمثل في المستقبل، لذلك لا بدّ من أن يسبق الاستبصار الاستراتيجي التخطيط الاستراتيجي، فمن خلال إمداد المخطط الاستراتيجي بالسيناريوهات المستقبلية المختلفة يكون أكثر استعدادًا لمختلف الاحتمالات.

- إنّ التخطيط الاستراتيجي يبدأ أولى خطواته بجمع المعلومات من المصادر الرئيسية، مثل: الأخبار والتلفزيون والجرائد الرسمية، في حين يبدأ الاستبصار الاستراتيجي أول خطواته بالبحث في مكان مجهول، مثل: المختبرات العلميّة، والابتكارات الجديدة.

- إنّ التخطيط الاستراتيجي قائم على التنبؤ بأنّ كل شيء سيحدث في المستقبل ما هو إلا امتداد من الماضي إلى الحاضر ومنه إلى المستقبل؛ لذلك يتسم التخطيط الاستراتيجي بأنه يعطي بُعدًا واحدًا فقط للمستقبل، أما الاستبصار الاستراتيجي فإنه يفتح المجال لأكثر من احتمال للمستقبل، وبذلك يمدّ أصحاب القرار ببدائل واحتمالات مختلفة، ووجود هذه البدائل التي تتشكل من خلال وضع السيناريوهات تعطي المؤسسات موقفًا متميزًا تستطيع من خلاله أن تعي وتستعد للتحديات المختلفة، وتكون حاضرة لاقتناص الفرص من الفروقات المهمة.

- إنّ التخطيط الاستراتيجي يقوم بتوظيف القدرات المناسبة والمتاحة لأجل اقتناص الفرص الواضحة، أما الاستبصار فإنه يعني أكثر في عملية بناء القدرات من أجل فرص لم تظهر بعد، لكنها سوف تظهر في المستقبل.

يُوضح الجدول الآتي الفرق بين الاستبصار الاستراتيجي والتخطيط والاستراتيجي بشكل موجز على النحو الآتي:

جدول (٢)

الفرق بين الاستبصار الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

وجه المقارنة	الاستبصار الاستراتيجي	التخطيط الاستراتيجي
المجال	التركيز على جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، والتربوية وغيرها، وتفحص كل مجال على حدة.	التركيز على مجال معين لوضع الخطة له كالتخطيط في المجال التعليمي أو الاقتصادي أو الصحي وغير مجال اخر.
العلاقة	مدخل من مدخلات التخطيط الاستراتيجي.	مخرج من مخرجات الاستبصار الاستراتيجي.
التوجهات	الكشف عن التوجهات المستقبلية.	العمل في ضوء التوجهات المستقبلية.
المهمة	تخيل وابتكار	تخطيط تشغيلي وتنفيذي
النجاح	قادر على اعطاء المخطط الاستراتيجي للفرص التي سيحصل عليها على المدى البعيد وما هي المخاطر المتوقعة أيضاً	نسبة نجاح الخطط الاستراتيجية ستكون أكبر لو كانت مبنية على الاستبصار.
المدى	طويل المدى يمتد إلى ٢٥ سنة	قصير المدى يمتد إلى ٥ إلى ١٠ سنوات
المصادر	مجهولة وغير متوقعة	محددة وواضحة ومعروفة

المصدر: من إعداد الباحثين وفقاً لـ (Wilkinson, 2016)؛ الهداوي والحموري، والمعاطة، (٢٠١٧)

ثالثاً: أهمية تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات

- أشار كلٌّ من Leigh (2003, 5) و Ansari& Amniattalab (2016, 6) والعبادي وهادي (٢٠١٩، ٧٧) إلى عدد من مزايا تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في المؤسسات والمنظمات الناجحة، تلك المزايا التي قد تسهم أيضاً في تحسين الأداء بالجامعات بما يتواءم مع متغيرات المستقبل ومستجداته، حيث:
- يعمل الاستبصار الاستراتيجي على تعميق الإدراك للمستقبل في العالم الذي نعيش فيه، حيث تدرك معظم المنظمات بعض الجوانب المستقبلية المرتبطة بمجالات أعمالها، أو قطاعاتها على الأقل.
 - يُعزز من تبني رؤية مشتركة للمستقبل؛ فهو يفيد بالتخطيط التنظيمي والإجراءات المؤسساتية خاصة للمنظمات كبيرة الحجم واسعة النطاق ومتعددة الأنشطة.

- يجمع الاستشراف الاستراتيجي بين المعنيين وذوي المصالح لإدارة حوار استراتيجي ناجح، كما أنه يمنح المحللين أو صناع القرار أو غيرهم من أصحاب المصالح آلية محددة لاستكشاف الجوانب المستقبلية معاً، والتوصل إلى طرق للتعامل مع هذه الجوانب.
- يتوقع القضايا الناشئة، ويقدم أفضل الطرائق لمعالجة المشاكل المحتملة التي تلوح في الأفق، ويسهم في تحديد الفرص لتطوير السياسات، والأفق المناسب الذي يجب أن تعمل عليه والذي يختلف من قضية إلى أخرى.
- يسهم في تحديد العواقب غير المتوقعة، وتغيير تركيز السياسات على المخاطر والفرص المستجدة، وإبراز النتائج غير المقصودة لمقترحاتهم؛ لأنَّ المخاطر التي تواجه المجتمعات تزداد تعقيداً، وأصبحت عالمية وغير مرئية بشكل متزايد، وقد تتجاوز قدرة المنظمات الحالية على التعامل معها.

يُستخلص ممَّا سبق أن عملية الاستبصار الاستراتيجي تعتبر ذات أهمية كبيرة في عمل الإدارات والمنظمات المختلفة حتى تكون قادرة على مواجهة المنافسة في ظلَّ ظروف العولمة والمنافسة الشديدة وتحدي رفع كفاءة الإنتاجية وتحسين نوعيتها، ومن جانب آخر إنَّ هذا النوع من الاستبصار يمنح القدرة على التطور والنهوض والتقدم، من خلال استغلال الموارد بالشكل الأمثل اعتماداً على طرق منهجية تبدأ بدراسة الماضي مروراً بالحاضر، وربطهما بالمستقبل الذي يكون هدفاً أساسياً في عملية الاستبصار.

وفي ضوء ذلك أيضاً، تزداد الحاجة يوماً بعد يوم للاستبصار الاستراتيجي بالجامعات؛ نظراً للأسباب التالية (الأمين، ٢٠٢١):

- التغيير المتسارع وخاصة في مجال التكنولوجيا: حيث تُعتبر الثورة التكنولوجية (إنترنت، حاسوب، هواتف نقالة، بريد إلكتروني، برامج مكتبية) محركاً رئيسياً لعمليات التغيير وجعل العالم مكاناً أصغر بكثير.

- العولمة والمنافسة الشديدة: منذ أن انتقلت أسواق الثورة الصناعية من المحلية إلى الوطنية إلى الدولية إلى متعددة الجنسية إلى العالمية وقريباً سوف تكون أنظمة افتراضية؛ أدى هذا التنافس إلى زيادة التعقيد، وتسريع الإنتاج وانتشار للخدمات، وتحفيز الإبداع والتعلم على المستوى العالمى ويعتبر التطور التكنولوجى والعولمة من أهم محركات التغيير الدافعة إلى استشراف المستقبل بالجامعات.
 - التغييرات الاقتصادية: ومثال ذلك، الأزمات الاقتصادية، وإصدار تشريعات جديدة تؤثر على الأوضاع الاقتصادية، وتغير أسعار العملات.
 - التغييرات السياسية: ومثال ذلك، تغير الأنظمة الحاكمة في المناطق المحيطة، وصدور التشريعات السياسية.
 - التغييرات الاجتماعية: ومثال ذلك، تغير دور المرأة في العمل والمجتمعات.
 - التغييرات البيئية: ومثال ذلك، التلوث، التغييرات المناخية، واستخدام المصادر البديلة.
 - التغييرات الفكرية والنفسية: ومثال ذلك، تغير أساليب التفكير والتحليل.
- يتضح مما سبق وجود حاجة ملحة لاستخدام أسلوب الاستبصار الاستراتيجى في التعليم الجامعى حتى يتسنى له مواجهة التغييرات السريعة المحيطة به من كافة النواحي والمجالات والعمل على مواجهتها.

رابعاً: أبعاد الاستبصار الاستراتيجى

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى فلكل منهم وجهة نظر في تحديد هذه الأبعاد، ولكن يمكن القول إنَّ معظم الباحثين والمختصين اتفقوا على ما جاء به كل من Paliokaitè & Nerijus & David (2014)، (2014)، (2019) & Ansari (2016) & Hassanabadi حول

أبعاد الاستبصار الاستراتيجي، بأنها تتمثل في ثلاثة أبعاد: المسح البيئي، التكامل بين الموارد والرؤية، والخيار الاستراتيجي، ومن جانب آخر ترى الباحثتان أن هذه الأبعاد تتلاءم وتتسجم مع طبيعة الدراسة الحالية وتطبيقها في المؤسسات الجامعية، وفيما يأتي توضيح لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: المسح البيئي

إنَّ المسح البيئي جزءٌ أساسيٌّ في العديد من العمليات التنظيمية والتطويرية وهو مقدمة للتغيير الاستراتيجي لأي مؤسسة، ويعرف بأنه جمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة واستخدامها في تحديد مسار العمل المستقبلي للمنظمة) ويعبر عنه بأنه مراقبة البيئة الخارجية للمنظمة للتنبؤ بالتغيرات البيئية واكتشاف التغييرات الجارية بالفعل؛ الأمر الذي ينبه المنظمة إلى الاتجاهات والأحداث الحرجة قبل أن تتطور، وقبل أن يتعرف عليها المنافسون (Dess, 2005, 37)، وهو أيضاً يُحدد الافتراضات والمعتقدات التي تجمع أفراد المنظمة مع بعضهم بشكل يُحدد لهم بوضوح القيم المشتركة والمعايير التي تتحكم في البيئة التنظيمية للمؤسسة.

وينظر إلى المسح البيئي بأنه الخطوة الأولى للتعرف على مدى التوافق والانسجام بين استراتيجيَّة المنظمة والبيئة الخارجية في ضوء الكشف عن التوجهات والأحداث والتغييرات المهمة التي تحدث خارج حدودها، ويتمّ تحديد النطاق الزمني لعملية المسح، وفي كثير من الأحيان قد يتراوح هذا النطاق بين سنة واحدة وخمس عشرة سنة أو أكثر في المستقبل، وفي البيئات عالية السرعة التي تتميز بالتغير السريع يجب أن يكون المسح البيئي مستمراً (الأمين، ٢٠٢١، ٣٣).

وقد ذكر كلٌّ من (Amniattalab & Ansari, 2016) أن هناك ثلاثة أنواع من عمليات المسح البيئي التي تستخدم في الاستبصار الاستراتيجي للمنظمات، وهي:

- المسح غير المنتظم: من خلال اختبارات قصيرة المدى وغير متكررة، إذ تقوم المنظمات بمسح بيئتها المحيطة لمعرفة ما إذا كانت المشكلة داخلية أم خارجية.

- المسح المنتظم: من خلال إجراء الدراسات وفق جدول منتظم قد يكون بشكل سنوي، ويمكن لمعظم المنظمات أن تجعل المسح البيئي كبرنامج تستخدمه بشكل منتظم وسنوي.

- المسح المستمر: ويسمى أيضًا التعلم المستمر، ويتم فيه جمع البيانات والمعلومات عن المنظمة بشكل مستمر ومعالجتها على نطاق واسع في بيئة الأعمال.

وللمسح البيئي أهمية كبيرة كجزء من عمليات الاستبصار داخل المؤسسة؛ حيث يعمل على الكشف عن المؤشرات المبكرة للتغيرات المحتملة في البيئة العامة، والتي تمكنها من معرفة الفرص والتحديات، وتنفيد من تجارب المنافسين، ومدى التوافق والانسجام بين استراتيجية المنظمة والبيئة الخارجية (شحاتة، ٢٠٢٣، ٦٢٥).

البُعد الثاني: التكامل بين الموارد والرؤية

إنَّ التكامل يعني قدرة المنظمة على تكامل وتنسيق جهودها ومواردها بالشكل الذي يؤدي إلى إنشاء قاعدة موارد جديدة، يمكن لها أن تتطور من أجل تحقيق أهداف مستقبلية أو رؤية استراتيجية، كما يعبر عن تكامل المعلومات المستندة إلى المعرفة والموجهة نحو المستقبل في عمليات المنظمة، ومنصات التكنولوجيا

المستقبلية، وخطط تطوير المنتجات الجديدة في ذات الوقت (Hassanabadi, 2019, 165).

ويشير أيضاً إلى كيفية قيام المسؤولين بتنسيق ودمج المعرفة داخل المنظمة، من خلال تنسيق وتنظيم الأنشطة الخارجية (مثل علاقة المنظمة بالمستفيد، التعاون التكنولوجي مع الشركات)، والأنشطة الداخلية (مثل إجراءات تطوير المنتجات أو الخدمات، اتخاذ القرارات الاستراتيجية)، والتي عادة ما يجمع المديرون من خلالها خبراتهم الإدارية ومهاراتهم الوظيفية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية (Dess, 2005, 39).

البُعد الثالث: الخيار الاستراتيجي

ينطوي الخيار الاستراتيجي على عدة اعتبارات وخيارات وبدائل معقدة فهو ليس قراراً سهلاً، وهو مكون أساسي للاستبصار الاستراتيجي تشير إلى تلك القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تفسير بيئة الأعمال بشكل منهجي وحشد مواردها المحدودة لمتابعة المستقبل؛ فهو عبارة عن تقييم الاستراتيجيات البديلة واختيار البديل الأفضل منها الذي يحقق أهداف وتطلعات المنظمة (Hassanabadi, 2019, p. 63).

ويرى أن الاختيار الاستراتيجي هو أحسن البدائل التي تحقق أهداف ورسالة المنظمة على المدى البعيد بالاعتماد على عمليات التركيب والتحليل الاستراتيجي من خلال قدرة المنظمة على تحديد البدائل الاستراتيجية لها مع الفرص المحتملة في بيئتها الخارجية، وهو عملية تتضمن فهم توقعات أصحاب المصالح وتحديد مجموعة من الخيارات المتاحة، ثم اختيار أفضل البدائل الاستراتيجية المتاحة، حيث تمرُّ بثلاث مراحل، هي: تطوير وتوليد الخيارات، أو البدائل الاستراتيجية، ثم تقويم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الملائم والمناسب (رشيد والموسوي، ٢٠٢٢).

خامساً: اعتبارات تطبيق الاستبصار الاستراتيجى بالجامعات

توجد بعض الاعتبارات التي تساعد في تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجى بالجامعات، منها:

(١) التنوع في تطبيق الأساليب المستخدمة في عملية الاستبصار الاستراتيجى؛

حيث تنقسم أساليب تحليل الدراسات المستقبلية التي تدخل في مجال الاستبصار الاستراتيجى إلى ثلاثة أساليب هي كما ذكره (فيليه والزكى، ٢٠٠٣؛ السن، ٢٠٠٩؛ شنودة، ٢٠١٠؛ منصور، ٢٠١٦):

- **الأساليب الكمية:** وتتمثل باستخدام الأساليب الإحصائية، المسح، الاستفتاء، التنبؤ المورفولوجى، صياغة النماذج، التحليل التاريخى، الوسط الحسابى، السلاسل الزمنية، الكفاية النسبية، الانحراف المعيارى، بيرت، دلفى، النماذج النسبية، الإسقاط بالقرنية، المحاكاة، نظرية الألعاب، الطرق التشاركية، تحليل الظواهر، أسلوب شجرة العلاقات، دولاى المستقبل، مصفوفة التأثير، المنحنى الجامح، الإسقاط والتنبؤ الاستقرائى.
- **الأساليب النوعية:** والتي تعتمد على المعرفة الضمنية للعاملين بالمنظمة من مخزون الخبرات والذكاء والتفكير، والخيال والعصف ذهنى.
- **الأسلوب المتوازن بين النوع والكم:** من خلال الدمج بين المعارف والخبرات الضمنية بالأساليب الكمية، وتعد الأساليب الأكثر استخداماً في عمليات استبصار المستقبل هما أسلوب دلفى وأسلوب السيناريوهات اللذان يجمعان بين الأسلوب الكمي والنوعي.

(٢) تطبيق الاستبصار الاستراتيجى في صورة مرحلة؛ حيث يتطلب تطبيق

الاستبصار الاستراتيجى في الجامعات التعرف على مراحلها الثلاث: مرحلة رصد الاتجاهات والمؤشرات، ومرحلة التوقع والاستعداد المستقبلى، مرحلة الوصول إلى البدائل المستقبلية (جهاد وحامد، ٢٠٢٠، ٢٢٠)، والتي تتضمن

عدداً من الإجراءات والخطوات (Habegger, 2010, p. 54) تمت صياغتها على النحو الآتي:

١. **صياغة الإطار:** تهتم هذه المرحلة بتحديد القضايا المهمة والضرورية المتعلقة بإدارة الأولويات والتي ينبغي أن تتناولها عملية الاستبصار الاستراتيجي بالدراسة.

٢. **المسح:** هي عملية تشخيص متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية وتأثير المتغيرات صاحبة التأثير المتوقع بما يسهم في تعزيز صياغة الإطار، وبذلك تستعد الإدارة لصياغة استراتيجياتها وفق هذه المؤشرات.

٣. **التنبؤ:** تعني بالتفكير بالمستقبل الممكن حدوثه نتيجة المتغيرات التي تعمل على تشكيل هذا المستقبل، وهنا يتطلب التحليل وفق الممكن والمفضل، فقد يكون الممكن غير مفضل والعكس إلا أن النتيجة الحتمية أن المنظمة ستعمل وفق هذه النتائج، فالمستقبل كما يشير له (Van der Laan, 2008) هو متغيرات محتملة الحدوث ومتغيرات طارئة الحدوث ومنها الصدفة التي قد تعمل على تحقيق استراتيجية لم تحققها كل عمليات التخطيط والتنبؤ، وتعد هذه المتغيرات هي الأهم بسبب عدم الاستعداد لها ودرجة تأثيرها العالية.

٤. **الرؤية:** تتجسد في الصورة المستقبلية التي ترغب المنظمة أن تكون بها وهي تتبعد عن الحلم بسبب واقعية تحقيقها إذا ما أحسنت المنظمات أفعالها الاستراتيجية ضمن عملياتها.

٥. **التخطيط:** يعمل متغير التخطيط على تطوير الاستراتيجيات لتحقيق الرؤيا بعد ترجمتها إلى أهداف استراتيجية وبذلك فهو يمثل حركة الانتقال من موقع المنظمة إلى الصورة التي ترغب أن تكون عليها، بعد تحليل للمعطيات البيئية والأهداف الممكن تحقيقها ضمن الاستراتيجية المتاحة.

٦. التنفيذ: وهى الترجمة العملية لكل ما تمَّ التطرق له، وفى هذه المرحلة ينبغي وجود أفعال أو مبادرات ومؤشرات كمية ونوعية وتحديد المسؤولية عن التنفيذ والجهات المكلفة بذلك، مع الإشارة إلى ضرورة تحديد ذلك بالتوقيتات الزمنية.

(٣) مراعاة بعض الأسس والأفكار فى تطبيق الاستبصار الاستراتيجى؛ حيث تُوجد مجموعة من الأسس المنهجية التى يجب أن تقوم عليها عملية الاستبصار الاستراتيجية فى الجامعة وهى (الأمين، ٢٠٢١):

- الشمول والنظرة الكلية للأمر ومدى تفاعلها مع بعضهم البعض.
- مراعاة التعقيد والابتعاد عن التبسيط والنظر بأبعاد متنوعة ومن جوانب مختلفة.
- القراءة الجيدة للماضى والحاضر من خلال التجارب الذاتية وتجارب الآخرين.
- المزج بين الأساليب النوعية والكمية فى العمل المستقبلى.
- الحيادية والموضوعية فى اختيار البدائل والاعتماد على الخبرات المتركمة.
- العمل التشاركى الإبداعي للفريق الذى هو أساس النجاح من خلال توحيد الأفكار والخبرات فى بوتقة واحدة.
- التعلم الذاتى والاستفادة من التجارب المطبقة بكل مرحلة من مراحل التنفيذ.
- شمولية استشراف المستقبل وتغطيته للتعليم الجامعى بكافة مجالاته.

(٤) توفير بعض الآليات التى تساعد فى تطبيق الاستبصار الاستراتيجى؛ فقد بينَّ العبادى وهادى (٢٠١٩، ٧٨) أنه لى تحقق الجامعات مفهوم الاستبصار الاستراتيجى بشكل فعَّال ينبغي أن يتمَّ الاهتمام بتوفير بعض الآليات:

- إجراء ورش عمل توعوية والتدريب المستمر لكافة منتسبي الجامعة من أعضاء هيئة تدريس وجهاز إداري لبناء الثقافة في مجال استشراف المستقبل في جميع مجالات عمل الجامعة.
- توفير وتطوير أدوات استشراف المستقبل بشكل يُعزز من رؤية الجامعة المستقبلية وتوجيه خططها الاستراتيجية.
- إنشاء قواعد بيانات للتعامل مع حفظ واسترجاع ومعالجة البيانات الضخمة اللازمة لإجراء التحليلات المستقبلية والاستشراف الاستراتيجي.
- استخدام أساليب نوعية وكمية لتوقع طبيعة وأهمية التطورات والاتجاهات المستقبلية طويلة المدى (الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والبيئية، وغيرها) في البيئة الخارجية وتحليل مدى تأثير هذه التطورات المستقبلية على المجالات المرتبطة بها بما يخدم أهداف التعليم الجامعي.
- تشجيع ودعم الدراسات المستقبلية بالجامعة أو الدراسات المشتركة بينها وبين القطاعات المجتمعية المختلفة.
- الاستعانة بالشركاء الداعمين مادياً وتنظيمياً وفتحاً من الجامعات الأخرى أو الشركات المتخصصة في دعم تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في الجامعة.

استناداً إلى ما سبق يمكن القول إنَّ عملية الاستبصار الاستراتيجي تهدف محاولة المعرفة التامة باتجاهات المستقبل وتحديد البدائل واختيار أفضلها بالاعتماد على قوة هذه الاتجاهات والتأثير بها وتوجيهها نحو الأفضل؛ ممَّا يجعل للاستبصار الاستراتيجي دوراً مؤثراً في تطوير كافة مجالات العمل الجامعي، بشكل يمكن الجامعات من تحقيق التواجد العلمي والمنافسة القوية في سياق التحديات والمتغيرات المستقبلية طويلة المدى في العصر الرقمي؛ ممَّا يجعل الاستبصار الاستراتيجي مدخلاً مناسباً لتحول الجامعات إلى جامعات رقمية، وفي المحور التالي من هذه الدراسة سوف يتم التعرف على طبيعة ومفهوم هذه الجامعات.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للجامعات الرقمية

ترجع بداية استخدام التكنولوجيا والرقمنة في الجامعات إلى منتصف التسعينيات من القرن العشرين، باستخدام الإنترنت في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي عام ١٩٩٦م أطلق الرئيس الأمريكي السابق "بيل كلينتون" مبادرة "تحديات المعرفة التقنية"، التي دعا فيها لربط كافة المدارس الأمريكية بشبكة الإنترنت، وبحلول عام ٢٠٠٠م توالى الدعوات المنادية بإنشاء الجامعة الإلكترونية في إنجلترا، التي توقع منها تقديم مقررات تعليمية من خلال الشبكة العنكبوتية (Geith, 2008).

وقد ازداد الاهتمام بإمكانات وقدرات التعليم الإلكتروني ومحاولة دمجها في النظام التعليمي الجامعي ليشمل بعض دول الوطن العربي؛ ففي مصر أنشئت جامعة العرب الإلكترونية في القاهرة عام ١٩٩٧م، إضافة إلى جامعة الجزائر الإلكترونية، والكلية الإلكترونية للجودة الشاملة في دبي، وجامعة فلسطين الدولية في قطاع غزة، وإن كان تطور التعليم الإلكتروني في الوطن العربي لم يصل إلى ما وصله في الغرب، وذلك لوجود العديد من المعوقات التي جعلت من تطوره مهمة صعبة، ومنها سوء البنية التحتية للاتصالات، وقلة توافر المهارات والخبرات في هذا المجال، ناهيك عن المعوقات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (حمدان، ٢٠٠٩، ٤٠٥؛ يونس، ٢٠٢٠، ١٢٧).

ومنذ تلك الفترة، وفي ظل التطور الرقمي المتسارع في عصر التكنولوجيا، اتخذ التوجه نحو الرقمنة في نظم التعليم الجامعي ومجالاته المختلفة جزءاً كبيراً من اهتمام السياسات التعليمية والقيادات الجامعية والمنظمات المجتمعية المتخصصة وقطاعات العمل المختلفة، وأيضاً حاز على اهتمام بالغ من قبل

الباحثين والمهتمين بالشأن الجامعي، ولعلّ في مقدمتها رقمنة الجامعات أو ما يُعرف بالجامعات الرقمية، وعليه جاء المحور الحالي ليتناول الإطار المفاهيمي للجامعات الرقمية، بالشرح والتوضيح من حيث مفهوم هذه الجامعات، أهدافها، أهميتها، مجالات التحول الرقمي بها، على النحو الآتي:

أولاً: مفهوم الجامعات الرقمية

قبل التطرق إلى مفهوم الجامعات الرقمية ينبغي التعرف في البداية على مفهوم أما العصر الرقمي، باعتباره العصر الذي طرح العديد من التحديات والفرص أمام الجامعات المعاصرة؛ حيث يتسم بالتغير السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونمو هائل في التكنولوجيا الرقمية وتفاقم تأثيرها على المعرفة في المجتمع المعاصر وفي مقدمتها الجامعات، (Duderstand & Et AL, 2002, 23).

ويطلق مصطلح العصر الرقمي على تلك الفترة التي تلت العصر الصناعي، والتي أصبحت فيها المعلومات هي المحور الذي يتحكم في السياسة والاقتصاد والحياة الاجتماعية، كما أنه العصر الذي أصبحت فيه كل أشكال المعلومات رقمية، ويتمّ نقل تلك المعلومات خلال شبكة المعلومات الدولية بواسطة أجهزة إلكترونية وسيطة (شمس، ٢٠١٥، ٢١).

وهو ذلك العصر الذي يعتمد في مرتكزاته على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة التعليمية الجامعية، والتي بدورها تتعكس على كافة مكونات المنظومة التعليمية بالجامعة من حيث الأدوار الجديدة لعضو هيئة التدريس واستراتيجيات التعليم والتعلم، وطرق عرض المحتوى التعليمي للدارسين وطرق تقييمهم في ضوء استخدام التقنيات الرقمية (محمود، ٢٠١٨، ١١)

أما مفهوم الرقمنة فهي تعني تلك العملية التي تطبق من خلالها المؤسسات بعض الابتكارات الرقمية باستخدام شبكة عالمية من خلال تغيير إجراءات ومعايير العمل المختلفة بما في ذلك نموذج الأعمال، والتعامل مع العميل والمهام المنجزة في المنظمة (Ziyadin& Suieubayeva & Utegenova, 2020, 410) كما أنه يعبر عن عملية دمج التكنولوجيا الرقمية مع كافة مجالات الأعمال، والحياة البشرية والمجتمع؛ وذلك بهدف تحسين كفاءة التشغيل، وزيادة الإنتاجية، وتقليل الأخطاء، وتحسين جودة الخدمات والمنتجات وابتكار خدمات ومنتجات جديدة وتقديم خدمات أفضل للعملاء (عبد الرحمن، ٢٠٢٠، ١)، وقد تم وصفها أيضاً بأنها تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني (السواط، ٢٠٢٢، ٦٥٦)؛ هذا يعني أن الرقمنة هي العملية التي بمقتضاها يتم تحويل البيانات إلى شكل رقمي لمعالجتها بواسطة الحاسب.

وبناءً على مفهوم الرقمنة، ظهر ما يُعرف بمفهوم التحول الرقمي، والذي يُعرف بأنه: عملية إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي، خاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية (السلمي، ٢٠٠٥، ٥)، كما أنه يعبر عن الانتقال من مقومات الفضاء الفيزيائي الواقعي إلى الوجود الافتراضي، بحيث تصبح عملية الاتصال لا يسودها مفاهيم المسافات والأزمنة التي تسود العالم الفيزيائي، وتصبح المواقع الإلكترونية بديلاً للتواجد الفيزيائي (الرزو، ٢٠٠٦، ٢)، كما يقصد به عملية تغيير طرق الإنتاج بالمنظمة، وطرق توزيع الخدمات المصممة من قبل من خلال استبدال استخدام العناصر المادية بأخرى افتراضية، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات فيزيائية بأخرى إلكترونية، مثل (المؤتمرات عبر الويب، والتدريس)،

إضافة إلى استبدال مهام الأفراد واستخداماتهم المادية بأخرى افتراضية (Boghani & Taborzki, 2007, 1)،

ويتضح ممّا سبق أن مفهوم التحول الرقمي الجامعي مرتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعة، وأن نجاح ذلك يرتبط بالاهتمام بالعناصر المؤثرة في تقديم الخدمات، مثل تطوير التقنية، والاهتمام بالموارد البشرية.

ومن ثمّ ظهر ما مصطلح "الجامعة الرقمية Digital Universities" والتي تعبر عن جامعة متكاملة تحتوي على البنية التحتية التقنية في جميع قطاعات الجامعة، وتزويد القاعات الدراسية بالتقنيات اللازمة، كتدريب أعضاء هيئة التدريس على تلك التقنيات، بالإضافة إلى بناء بوابة للتعليم الإلكتروني (الخماس، ٢٠١٣، ٩٢).

كما تعرف بأنها: بيئة مفتوحة ومركزٌ لمجموعة متنوعة من الاتصالات من خلال شبكات علمية واجتماعية لإنجاز أنشطة بحثية ومشروعات تنمية، وتشمل جميع الأطراف المعنية الداخلية والخارجية؛ أي أنها منصة لنشر مجموعة واسعة من الأنشطة البحثية المختلفة ومجموعة متنوعة من الممارسات المؤسسية والاجتماعية عالية الجودة (Lapteva & Efimov, 2016, 2691)،

كما يقصد بأنها: الجامعة التي تعني بالمشاركة المفتوحة؛ لتبادل المعرفة الرقمية وتطويرها والتي من خلالها يتم توزيع عمليات التعلم والتدريس والمنح الدراسية والبحث العلمي داخل المؤسسات الجامعية وخارجها (Johnston & MacNeill & Smyth, 2018, 167)

ويعرفها أمين (٢٠١٨، ١٧) بأنها: الانتقال بالجامعة من النظام التقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات

العمل الجامعي، في ضوء مجموعة من المتطلبات المتمثلة في وضع استراتيجيَّة للتحول الرقمي، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم البرامج التعليميَّة الرقميَّة، وإدارة وتمويل التحول الرقمي، بالإضافة إلى المتطلبات البشريَّة، والتقنيَّة، والأمنيَّة، والتشريعيَّة.

وأيضاً تعرف على أنها: دمج الأدوات التكنولوجية والموارد الرقميَّة من وجهات نظر مختلفة في الطريقة الأكاديمية وأنشطة البحث، وتكامل الأدوات والموارد الرقميَّة في عملية التعلم (Aretio , 2018, 99)

كذلك تعرف بأنها: الجامعة التي تعني بدمج التقنيات الحديثة في الطريقة الأكاديمية والبحث العلمي؛ بهدف توفير بيئة تعليميَّة تفاعلية تمكن الطلاب من التعلم في أي وقت ومن أي مكان (المسعودي، ٢٠١٩، ٤٤٥).

وتعرف كذلك بأنها: جامعات معرفية بحثية رقميَّة مفتوحة مترابطة متميزة، أو هي الجامعات التي تستجيب لاحتياجات الثورة الصناعية الرابعة من خلال استثمار التقنيات الرقميَّة التي تسعى نحو الابتكار الذكي العلمي والتكنولوجي والأكاديمي؛ لتوليد مجتمعات ذكية في بيئات تعليمية بحثية مفتوحة وديناميكية تشاركية مع تقديم التعلم مدى الحياة لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة (أبو لبهان، ٢٠١٩، ٣٧٣).

ويعرفها ماضي وأبو حجير (٢٠٢٠، ١) بأنها: عملية مستمرة يتم من خلالها إدخال كافة عناصر التكنولوجيا والوسائل الإلكترونيَّة الحديثة في كافة سياسات وإجراءات العمل الأكاديمي والإداري في الجامعات في سبيل تقديم خدمات بجودة عالية تتلاءم مع المعايير العالية في هذا المجال.

كما تعرف أيضاً بأنها: مؤسسات تعليميَّة ذات كفاءة وفعالية عالية، تستخدم التقنيات الذكية في البنية التحتية لأنظمتها من أجهزة ذكية كتعليم ذكي وبرمجيات ذكية ومناهج ذكية وإدارة ذكية من خلال استخدام التكنولوجيا كشبكة

الإنترنت في كافة عملياتها؛ وذلك لتوفير بيئة تعليمية تفاعلية ومتغيرة باستمرار، ورفع مستوى العملية التعليمية، كتخريج جيل قادر على مواكبة العصر الذكي كالمساهمة بشكل فعّال في بناء مجتمع المعرفة (الدهشان والسيد، ٢٠٢٠، ١٢٦٠). في ضوء ما سبق يتضح أن مفهوم الجامعات الرقمية قد ظهر كنتيجة حتمية للتطورات التقنية والتكنولوجية التي تميز بها عصرنا الحالي، الذي أصبح يسمى بالعصر الرقمي نتاجاً للاستخدام المكثف للتكنولوجيا الرقمية في مجالات الحياة والمعرفة المختلفة بصفة عامة وقطاع التعليم الجامعي بصفة خاصة والتي أصبحت بمثابة جسر للدخول نحو العالم الرقمي والإلكتروني، أو إحدى الأدوات الأساسية لإرساء قواعد مجتمع المعلومات.

كما يتضح أيضاً أن جوهر الجامعات الرقمية يكمن في تغيير نمط وأسلوب تعامل وتفاعل أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والطلاب والخريجين وأعضاء المجتمع الخراجي مع الجامعة، من خلال تنظيم المعلومات والخدمات المختلفة والمهام العامة، وإعادة هيكلتها إلكترونياً، من خلال استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، فالجامعات الرقمية تعبر عن التحول من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع مجالات العمل الجامعي.

وبناءً على ذلك تعرف الجامعات الرقمية في الدراسة الحالية بأنها: هي الجامعة التي تمتلك بنية تحتية وإدارية وبشرية وتنظيمية مواكبة لأحدث تطورات تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتتمّ بها الوظائف التعليمية والبحثية والخدمية بصورة رقمية.

ثانياً: أهداف الؤامعاف الرقمية

بينت عديداً من الدراسات العلمية المهمة بقضايا التحول الرقمي للؤامعاف (العمرى والسيسى، ٢٠١٢؛ لموشي، ٢٠١٦؛ الزين، ٢٠١٦؛ إسماعيل، ٢٠٢٢؛ عبد الله، ٢٠٢٣) بأن تحول الؤامعاف التقليدية إلى ؤامعاف رقمية؛ بهدف تحقيق عديد من الأهداف، منها ما يأتي:

- رفع ؤودة العملية التعليمية؛ وتطوير المناهج الدراسية لتلائم التطورات العالمية لاستيعاب ما يستجد من معلومات ومعارف في العصر الرقمي؛ من خلال توفير الخبرات العلمية والتربوية للمتعم عبر تقنيات الاتصالات التكنولوجية الحديثة، وتحول دور المعلم من مالك للمعرفة إلى كونه ميسراً لعملية التعلم، ومخططاً ومنظماً؛ مما يسهم في تحقيق الأهداف التربوية وإنشاء أؤيال أكثر مرونة وقدره على الإبداع في العصر الرقمي.
- تحسين ؤودة التعليم ونواتج التعلم؛ فالؤامعاف الرقمية تطبق استراتيجيات التعلم النشط، التي تتلاءم مع طبيعة العصر الرقمي في البحث عن المعلومات واستنتاجها وإعادة بنائها؛ الأمر الذي يسهم في زيادة ؤودة التعليم، حيث لا تتوقف عملية التعلم عند حد حفظ المعلومات إنما تتسع لتشمل نواتج تعلم عديدة.
- تحقيق المساواة وتكافؤ الفرص التعليمية؛ حيث توفر الؤامعاف الرقمية الفرص لجميع المتعلمين للمشاركة في عملية التعلم والحصول على فرصه الكاملة في التعليم الجامعي، علاوة على المشاركة الفعالة في العملية التعليمية وإبداء الرأي والمناقشة والحوار حول الموضوعات التعليمية بكل حرية دون قيود مع تحقيق متعة التعلم وزيادة الدافعية للتعلم.
- نشر التعليم الؤيد؛ فالؤامعاف الرقمية تسعى إلى نشر بيئات تعليمية في أي مكان وأي زمان، بشكل يُمكن من استيعاب الأعداد الكبيرة من المتعلمين دون

شروط ومتطلبات؛ لذلك فهو يساعد على نشر التعلم، وتوفير فرص متنوعة وعديدة للتعليم والتدريب.

- توفير الوقت وتسريع عملية التعلم؛ حيث يتميز التعليم في الجامعات الرقمية بأنَّ المقررات والمناهج موجودة بصورة إلكترونية على شبكات الإنترنت، كذلك فإنَّ الاختبارات تصحح إلكترونياً، كما تسهل عملية التواصل الأكاديمي بين الأساتذة والمتعلمين وترسل النتائج آلياً ممَّا يُوفر الكثير من الأعباء التي تثقل الأساتذة في التعليم التقليدي.

- تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات في توظيف التكنولوجيا الرقمية؛ وكيفية استخدامها في توجيه العملية التعليمية، وأن تتوفر لديهم القدرة على تحديد وإدراك عوامل القوة والضعف في تلك الوسائل التكنولوجية، وانتقاء أنسبها لتوصيل المقررات التعليمية للطالب، فالتعليم في العصر الرقمي يمكن أن يكون وسيلة فعَّالة لنقل عملية التعلم من نقطة التحكم الخارجي أو التعليم المتمركز حول المعلم إلى نقطة التحكم الداخلي، أو التعليم المتمركز حول المتعلم.

- تحسين الأداء البحثي، من خلال توفير المصادر الرقمية والتقنيات الذكية اللازمة لإجراء بحوث علمية متطورة، وإجراء التجارب والاختبارات التي تسعى تطوير التكنولوجيا في المجالات العلمية والإنسانية المختلفة.

- تحديث وتطوير المجتمعات الإنسانية بإتاحة فرصة التعليم لجميع الأفراد دون التقييد بالزمان والمكان، والإسهام في رفع المستوى الاجتماعي والثقافي والعلمي لدى أفراد المجتمع، والعمل على التعليم والتدريب المستمر.

يتبين ممَّا سبق أن التعليم في الجامعات الرقمية يحقق العديد من الأهداف الجيدة للطلاب وأعضاء هيئة التدريس وعملية التعليم، ويتمثل الهدف الأكبر في إكساب أعضاء هيئة التدريس والطلاب مهارات ضرورية من أجل التعامل مع

التكنولوجيا الحديثة، وتطوير البحث العلمي وتطبيقاته الرقمية في المجالات المختلفة؛ وهو ما ينعكس بشكل جيد على تحسين المجتمع الإنساني وتحقيق مواكبته للحياة في العصر الرقمي.

ثالثاً: أهمية التحول إلى جامعات رقمية

يؤدي تحول الجامعات إلى جامعات رقمية إلى إحداث عديد من التغيرات الإيجابية وتحسين جودة التعليم الجامعي ورفع كفاءة أداء الجامعات في جميع مجالاتها بما يواكب تطورات العصر الرقمي ومتطلباته، فالجامعات الرقمية تسهم في (لخضاري، ٢٠١٦، ١٦٧-١٧٢؛ الزين، ٢٠١٦، ٢٢؛ إسماعيل، ٢٠٢٢، ٧٦٩):

- تغيير طرق التدريس الجامعي التقليدي القائم على أسلوب الإلقاء والمحاضرة إلى طرق تدريس تتميز بجذب وتحفيز المتعلمين على التعلم الذاتي، بحيث يشارك المتعلم ويتفاعل مع المحتوى العلمي الرقمي بطريقة إيجابية تتناسب مع ميوله واتجاهاته وقدراته.
- تنمية مهارات التفكير الإبداعي من خلال تنمية مستويات التفكير العليا لدى الطلاب والخريجين، وذلك بتوفيره أدوات ووسائط تعليمية متعددة تساعد المتعلمين على الإبداع والابتكار، وتنمية قدرتهم على إدارة الذات.
- الارتقاء بالبحث العلمي، وذلك من خلال ما أتاحتها التكنولوجيا الرقمية من فرص التواصل والاتصال بين الجامعات، فبات من اليسير طلب المعلومات، وتقفي أثرها خلال الكتب الإلكترونية والمكتبات الرقمية، التي يمكن اعتبارها نقلة نوعية من الكتب وغيرها من المطبوعات الأكاديمية من الطابع الورقي إلى الخاصية الرقمية التي تتيح فرص الاطلاع على المخزون المكتبي ومراجعته على شكل إلكتروني؛ وبالتالي سهلت التكنولوجيا الرقمية مهمة الباحث العلمي ومكنته من تقديم بحث علمي على درجة عالية من الجودة والتميز.

- تحرير المعلم الجامعي من الأعمال الروتينية كالأعمال المتعلقة بالتقنين والتصحيح ورصد العلامات؛ مما يمنحه الفرصة للتفرغ لمساعدة الطلبة على تعلم التفكير والمساهمة في التخطيط لنشاطاتهم، وغير ذلك من الأعمال الإشرافية.
- تمكين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من الاطلاع على أحدث المعلومات، وتحقيق التواصل الفوري بين الطلاب والأساتذة والجامعة التي ينتمون إليها باستخدام مواقع الإنترنت، بحيث تسمح لجميع الأطراف أن يعملوا عن طريق تكنولوجيا المواقع الإلكترونية على الإنترنت؛ وذلك لتحسين المعلومات وتبادل المعرفة، بالإضافة إلى زيادة فرص التبادل الثقافي والتشارك المعرفي على المستوى المحلي والعالمي.
- استحداث برامج تعليمية وتخصصات جديدة تلبي احتياجات سوق العمل، والسعي نحو تحقيق التميز في البرامج الجامعية، وإحداث تحول نوعي في البرامج التعليمية لتحقيق نواتج تنسجم ومتطلبات مجتمع ما بعد الثورة الصناعية الرابعة.
- تحسين أساليب تقويم تعلم الطالب وتوفير آليات التغذية الراجعة الفورية، وتحديد نقاط القوة والضعف، وإعطاء التحفيز والتعزيز الفوري، والاتصال الفوري بمن يهمهم الأمر لتعديل المسار، وتفريد المسارات التربوية.

رابعاً: مجالات تحول الجامعات إلى جامعات رقمية

- تتنوع وتتعدد مجالات تحول الجامعات إلى جامعات رقمية، وتعرض الدراسة الحالية ثمانية مجالات أساسية، ذات ارتباط مباشر ومؤثر في تحسين المخرجات التعليمية والبحثية للجامعة، ويمكن توضيح هذه المجالات على النحو الآتي:
- ١. الاتصال العلمي الأكاديمي: والاتصال العلمي الأكاديمي هو عملية التفاعل والمشاركة بين عضو هيئة التدريس والطلاب، كما يتضمن طرق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة وخارجها؛ وذلك من أجل تبادل الأفكار

والمعلومات والخبرات والمهارات عبر رسائل لفظية أو غير لفظية تحقيقاً لأهداف العملية التعليمية المرجوة، وهي عملية تفاعلية تتم داخل قاعات الدراسة أو خارجها، كما أنها عملية دينامية مستمرة لتحقيق التفاهم بين الأطراف المشتركة في الموقف التعليمي (الحازمي، ٢٠١٤، ٢٥)، ويتيح التعليم في الجامعات الرقمية طرق اتصال أكثر تفاعلية وهي في معظمها توفر فرصاً متعددة للتواصل بين أعضاء المجتمع العلمي حيث تتعدى حدود قاعات التدريس إلى حدود الفضاء الإلكتروني الذي يلغي المسافات ويقربها.

٢. **التدريس الجامعي:** ويشمل الأنشطة والعمليات والسلوكيات التي يقوم بها عضو هيئة التدريس وتتعلق بالتدريس داخل القاعة الدراسية وأصبح من الضروري تنمية عضو هيئة التدريس مهنيًا حول كيفية اختيار وانتقاء المادة التعليمية وتنظيمها وتحديد إجراءات وفتيات تطبيقها، ومدخل واستراتيجيات وفتيات استخدام التقنيات الحديثة في التدريس والتقويم من أجل تحقيق التدريس الفعّال، ويلاحظ أن أدوار أعضاء هيئة التدريس مختلفة فهو يتعدى طرق المحاضرة التقليدية إلى طرق أكثر إبداعًا وشغفًا للطلاب حيث يركز عضو هيئة التدريس على الدور الفعّال للمتعلم ومشاركته الإيجابية في العملية التعليمية (محمود، ٢٠١٨، ٤).

٣. **التقويم:** يقيس التقويم الرقمي ما تعلمه الطالب بدلًا من قياس ما هو سهل قياسه بالأرقام، ومن جهة أخرى قياس تطبيق المعارف بدلًا من قياس درجة اكتسابها فقط، فالإنترنت يبسر تطبيق أنشطة التقويم المختلفة بهدف إظهار المهارات المتنوعة بما في ذلك الإبداع والتشاركية، لذا فلقد حاول المهتمون بالتقويم الرقمي إيجاد وسائل وطرق بديلة لتقييم كفايات جديدة إجرائية متطورة، مثل: كفايات ما وراء المعرفة، والوجدانية؛ أي كفايات المستويات العليا (عبدربه، ٢٠١٧، ٢٧ - ٣٠)

ويقدم التقويم الرقمي تغذية راجعة فورية ومستمرة من خلال محتوى تعليمي قادر على تقييم أداء الطالب بصفة مستمرة، وذلك بأدوات تقييم مختلفة من ألعاب ومحاكاة وأدوات تقييم ورقية وإلكترونية، كما أن فكرة تقديم تغذية راجعة فورية تساعد في الوصول إلى درجات عالية من الأداء، إلى جانب معرفة مقدار التحسن الذي يحرزه الطالب؛ مما يساعده في زيادة الفاعلية على التعلم، والقدرة على الإنجاز (ميخائيل، ٢٠١٧، ٨١)

٤. **البحث العلمي:** يُعد البحث العلمي في البيئة الرقمية جزءاً مهماً لاستمرار العملية التعليمية والبحثية، فقد تطور النظام البيئي العلمي الرقمي في الجامعات والمراكز البحثية المحلية والإقليمية والعالمية تطوراً هائلاً في العقود الأخيرة، وهو ما دفع الكثير من الباحثين والمهتمين في المجالات البحثية المختلفة، نحو إعادة التفكير في دور تكنولوجيا المعلومات في مجالات البحث العلمي، والتعامل مع الحوسبة السحابية والبيانات الكبيرة وتوفير المتطلبات الإلكترونية اللازمة (محمود، ٢٠١٨).

والبحث العلمي الرقمي هو نمط من الأبحاث التي تعتمد على استخدام التقنيات والأدوات والخدمات الرقمية كأدوات للبحث، حيث تتمثل هذه الأدوات على سبيل المثال في البحث في المقالات والأبحاث الإلكترونية على شبكة الإنترنت ومواقع الشبكات الاجتماعية، والعوالم الافتراضية والمجتمعات الافتراضية، ومساحات المراسلة الفورية الإلكترونية، والتي تُعد أدوات لإنشاء ممارسات منهجية مبتكرة تعتمد على أجهزة أو برامج لابتكار وتصميم وتنفيذ طرق البحث، والذي يمكن للباحثين من خلالها تصميم البحث وجمع البيانات وتحليل البيانات أيضاً، من خلال مجموعات البيانات والمستودعات عبر الإنترنت، ومحركات البحث ومجموعات البيانات والوسائل الآلية لاستخراج البيانات وتحليلها (المسعودي، ٢٠١٩).

وبالتالى البحث العلمى فى الجامعات الرقمية هو الذى يستند إلى استخدام الأدوات والتقنيات وتطبيق العمليات الرقمية على الأنشطة البحثية، لتمكين وتعزيز البحث عبر التخصصات المختلفة، كما أنه يشمل على سبيل المثال، تطبيقات الحوسبة عالية الأداء كثيفة البيانات، وأدوات التعاون، والنمذجة، والتصوير، وإدارة البيانات، علاوة على أن هذا النمط من البحوث يشجع على البحوث التعاونية بدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

٥. الإدارة والقيادة: تُعد الإدارة الرقمية أسلوبًا جديدًا للعمل الإدارى باستخدام التقنية الحديثة المتمثلة فى الحاسب الآلى والشبكة الدولية للمعلومات؛ من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية فى أداء العمل الجامعى، كما تُعد بمنزلة منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحول العمل الإدارى اليدوى إلى أعمال تنفيذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة، ويتم ذلك من خلال ميكنة جميع مهام الجامعة الإدارية وأنشطتها بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التى تسعى إلى تحقيقها (المليجى، ٢٠١١، ١١٣)

٦. الطلاب: يشير التعليم الجامعى الرقمية إلى فكرة أن الطلاب لا يحتاجون إلى أن يتعلموا محتويات المقررات الدراسية فقط، وإنما كيف يطبقون هذه المقررات فى حياتهم من خلال حلّ المشكلات والتفكير النقدي ومهارات التواصل الاجتماعى (عارف، ٢٠١٩، ١٣٣)، حيث تزودهم الجامعات بالمعرفة التكنولوجية التى تؤهلهم إلى سوق العمل، بالإضافة إلى أن الطلاب يعيشون جنباً إلى جنب مع التكنولوجيا فهم يتحسسونها ويستعملونها استعمالاً شخصياً فى أماكن مختلفة من أجل إيجاد البيئات التى يحتاجونها لكى تتم عملية الدراسة بكفاءة (Gourlay & Oliver, 2018)

وتوفر التكنولوجيا الرقمية الفرص للطلاب لمزيد من التعلم المرن، ويمكن إدارة عملية التعلم الفردية من خلال عمليات التقييم الفردية التي تعترف بمراحل التطوير الفردية، وتستخدم الأنظمة الذكية للمعلومات من أجل تزويد الطلاب بمواد تتكيف مع احتياجاتهم وجوانب مرنة أخرى، ويكون لكل طالب في التعلم الجامعي الرقمي دوره - مهما كان الأمر- فإنّ التعليم الرقمي تزداد قوته كلما كان الاختيار للطالب في اتخاذ القرار، فهم يقررون الكيفية والزمان الذي يطلعون فيه على المعلومات، حيث إنهم بذلك يتحولون من مجرد التعلم بالأنشطة إلى التعلم الفردي الذاتي (الشمي، ٢٠١٦، ٧٤).

وأيضاً يقوم الطلاب في الجامعات الرقمية بتطوير المهارات الرقمية المرتبطة بمجال دراساتهم والمتصلة بالمهن الخاصة بهم في المستقبل، كما تتطلب عملية الحصول على المعلومات المتعلقة بعملية التعلم أن يقوم الطلاب بإتقان مهارات التعليم الرقمي، حيث إنها تساعد الطلاب في عملية التعلم الفردي والعمل في مجال تخصصه في المجتمع (Gourlay & Oliver, 2018).

٧. البرامج الدراسية: تقدم الجامعات الرقمية عديداً من البرامج الدراسية، تهتم بدراسة التكنولوجيا وتطوير استخداماتها المؤسسية والبشرية في كافة المجالات، وخاصة في مجال العلوم والرياضيات واللغات والآداب والعلوم الاجتماعية والتي يتم تطويرها باستمرار باستخدام الوسائط التكنولوجية وذلك عن طريق تحديث المحتوى العلمي، بالإضافة إلى طرق التدريس المستخدمة في هذا السياق (Johnston & MacNeill & Smyth, 2018, 160)

فالتعليم الجامعي الرقمي لا يقتصر فقط على تقديم المحتوى، ولكنه يهتم بجميع عناصر المنهج: الأهداف، والمحتوى، والأساليب، والأنشطة، والتقييم.

كما يتمّ تقديم المحتوى بالاعتماد على الوسائط المتعددة: الصوت، والصورة، والنص، والحركة عبر الوسائط الإلكترونية الحديثة (Wilkinson, 2016).

٨. أعضاء هيئة التدريس: يوظف عضو هيئة التدريس فى الآامعات الرقميةً عديداً من التقنيات الحديثة المتاحة داخل بيئة التعلم، التى تتضمن الربط الشبكي والتعلم التعاوني وحلّ المشكلات والتعلم المعكوس، ويستخدم تحليلات التعلم؛ لتخصيص التعلم والتقييم، كما يُوفر تفاعل الأجهزة الرقميةً مع الوصول إلى الإنترنت الفرصة لتغيير طريقة عمل أعضاء هيئة التدريس مع طالبهم ويشجعهم على التواصل (Male, 2016, 18).

ويتحول دور عضو هيئة التدريس فى التعليم الجامعي الرقمي من مُلقن إلى مُوجه، ومن مزود بالمعلومات إلى مرشد للطلاب نحو المعرفة، ويتطلب ذلك لا محالة تنمية ذاتية حتمية تمثل تحدياً أساسياً لكل من أعضاء هيئة التدريس والطلاب لاكتساب وتوظيف المهارات العليا فى التفكير والإبداع والتحليل والتوجيه، والتقييم والتواصل عبر التقنية والذكاء الرقمي ك مطلب كونها مطلباً أساسياً للوفاء بالأدوار الجديدة التى يفرضها نسق التعليم الرقمي على كليهما (عزمى، ٢٠١٩، ٨٤)؛ ومن ثمّ فإنّ من أدوار أعضاء هيئة التدريس فى التعليم الجامعي الرقمي (حامد، ٢٠١٩، ٦١):

- يشرح باستخدام الوسائل التقنية، بحيث يوظف شبكة الإنترنت والتقنيات المختلفة لعرض المحاضرة، ويعتمد عليها الطلاب فى حلّ الواجبات وعمل الأبحاث.

- يشجع على التفاعل فى العملية التعليمية عن طريق طرح الأسئلة والاتصال بغيرهم من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من مختلف الدول.

- يحفز على توليد المعرفة والإبداع، فهو يحث الطالب على استخدام الوسائل التقنية، وابتكار البرامج التعليمية التي يحتاجونها، ويتيح لهم التحكم في المادة الدراسية بطرح آرائهم ووجهات نظرهم.

بنهاية الإطار النظري للدراسة، تبين للباحثين مفهوم الاستبصار الاستراتيجي والفرق بينه وبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي، فالاستبصار يسبق التخطيط ويوجه له على المدى الزمني الطويل؛ مما يُقلل من الهدر المادي والمعنوي نتيجة لحدوث تغيرات مستقبلية غير محسوبة أو متوقعة في حالة التخطيط الاستراتيجي، كما تبين أهمية تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في الجامعات من خلال أبعاده الثلاثة (المسح البيئي والتكامل بين الموارد والرؤية والخيار الاستراتيجي) مع مراعاة عدة اعتبارات تتعلق بأساليب التطبيق وأسس المنهجية.

كما حددت الباحثتان أيضاً مفهوم الجامعات الرقمية من خلال التأصيل النظري لمفهوم العصر الرقمي والرقمنة، وبينت أهداف الجامعات الرقمية وأهمية تحول الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية، وتمّ تحديد المجالات التي يتمّ من خلالها تحول الجامعات إلى جامعات رقمية، وبذلك تكون الباحثتان قد أصّلت بشكل نظري لمتغيري الدراسة؛ تمهيداً للكشف عن واقع تطبيق الجامعات المصرية للاستبصار الاستراتيجي كمدخل للتحول إلى جامعات رقمية بشكل ميداني، وهو ما سوف يكشف عنه الإطار الميداني للدراسة.

الإطار الميدانى للدراسة

اتساقاً مع أهداف الدراسة، وطبقاً للمنهجية التي اتبعتها الباحثتان، تمَّ إجراء دراسة ميدانية بهدف الكشف عن واقع تطبيق جامعتي المنصورة والوادي الجديد للاستبصار الاستراتيجي كمدخل لتحويلهما إلى جامعات رقمية ومعوقات التطبيق. وقد تمَّ اختيار هاتين الجامعتين نظراً لتوافر عدة مبررات؛ فجامعة المنصورة إحدى جامعات الوجه البحري، وتعد الجامعة السادسة من حيث النشأة بين جامعات الجمهورية؛ حيث بدأت الدراسة بكلية الطب عام ١٩٦٢ كفرع لجامعة القاهرة، ثمَّ أنشئت جامعة شرق الدلتا بالقانون رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ وتمَّ تعديل المسمى إلى جامعة المنصورة عام ١٩٧٣، وتضم (١٨) كلية في قطاعات العلوم الطبيعية والإنسانية، وهي كليات: الطب، طب الأسنان، الصيدلة، الهندسة، الزراعة، التجارة، الحقوق، العلوم، التربية، التربية النوعية، الآداب، الحاسبات والمعلومات، التمريض، الطب البيطري، التربية الرياضية، التربية للطفولة المبكرة، السياحة والفنادق، الفنون الجميلة، بالإضافة إلى عدد من المراكز والمعامل المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والاختبارات الإلكترونية (موقع جامعة المنصورة، تاريخ وحقائق، ٢٠٢٣).

وتحتل جامعة المنصورة عدة مراكز في عدد من التصنيفات العالمية؛ منها على سبيل المثال: المركز الثاني محلياً والتاسع إفريقيًا والـ٤٧٧ عالمياً بتصنيف US News الأمريكي لعام ٢٠٢٢، والمركز السابع محلياً والـ١٢٠١ عالمياً بتصنيف QS لعام ٢٠٢٢، والمركز الثالث محلياً والـ٩٥٤ عالمياً بتصنيف «وييمتركس» (موقع جامعة المنصورة، تاريخ وحقائق، ٢٠٢٣).

أما جامعة الوادي الجديد فهي إحدى الجامعات المصرية التي أنشئت حديثاً بصعيد مصر، وقد بدأت الجامعة فرعاً لجامعة أسيوط في عام ٢٠١٤م، ثمَّ صدر القانون بتاريخ سبتمبر ٢٠١٨م، بإنشاء جامعة الوادي الجديد مكونة من الكليات

السنة، وهي كليات: التربية والآداب، والعلوم والزراعة، والتربية الرياضية والطب البيطري (موقع جامعة الوادي الجديد، تاريخ الجامعة، ٢٠٢٣).
وبذلك يتم تطبيق الأداة على جامعتين مختلفتين من حيث النشأة والإمكانات، والإنجاز العلمي والموقع الجغرافي؛ للكشف عن مدى تأثير ذلك على قدرة الجامعة على تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية، هذا بالإضافة إلى انتماء الباحثين إلى هاتين الجامعتين؛ مما ييسر عملية تطبيق الأدوات البحثية والقدرة على تحليل وتفسير نتائجها بشكل موضوعي.
وقد تمت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

أولاً: تصميم أداة الدراسة

- صممت الباحثتان استبانة بهدف التعرف على واقع تطبيق جامعتي المنصورة والوادي الجديد للاستبصار الاستراتيجي لتحويلها إلى جامعات رقمية ومعوقات التطبيق؛ وقد مرّت عملية إعداد الاستبانة بالخطوات الآتية:
- تمّ الاطلاع على الدراسات السابقة والأدب التربوي ذي الصلة بمتغيري الاستبصار الاستراتيجي، والتحول الرقمي في الجامعات؛ وذلك بهدف الصورة الأولية للاستبانة في محورين رئيسيين.
 - تمّ عرض الاستبانة على السادة المحكّمين من الخبراء والمتخصصين؛ وذلك للتحقق من مدى ملاءمة الاستبانة للغرض التي وضعت من أجله، ومدى وضوح العبارات وسلامة الصياغة، ومدى كفاية العبارات والإضافة إليها أو الحذف منها، وتمت مراعاة ملاحظات السادة المحكّمين ومقترحاتهم.
 - تمّ وضع الأداة في صورتها النهائية^(*) مكونة من محورين رئيسيين على النحو الآتي:

* ملحق (١).

المحور الأول: واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعة رقمية: ويضم ثلاثة أبعاد؛ بُعد المسح البيئى (٩) عبارات، بُعد التكامل بين الموارد والرؤية (١٠) عبارات، بُعد الخيار الاستراتيجى (١٠) عبارات.

المحور الثانى: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجى في التحويل إلى جامعة رقمية واشتمل على (١٣) عبارة.

وكانت بدائل الاستجابة على عبارات المحورين في صورة متدرجة وفق مقياس ليكرت الثلاثى (متوافر بدرجة كبيرة - متوافر بدرجة متوسطة - متوافر بدرجة صغيرة).

وتمّ التأكد من مدى صلاحية الاستبانة للتطبيق من خلال الآتى:

أ- **صدق المقياس:** ويعنى أن يقيس المقياس ما وضع لقياسه (عطيفة، ٢٠٠٢، ٢٩٥)، وقد تمّ حسابه من خلال:

• **حساب صدق المحكّمين (الصدق الظاهري):** للتحقق من صدق الاستبانة تمّ عرضها على عدد من الأساتذة في مجال التخصص، وعددهم (١٢) محكّماً؛ للتأكد من أن الاستبانة تقيس ما صممت لقياسه، وقد تمّ تعديل ما اتفق عليه (١١) من مجموع (١٢) محكّماً؛ أي بما يمثل نسبة اتفاق (٩١,٧%) من المحكّمين.

• **حساب مؤشر صدق الاتساق الداخلى:** وقد تمّ حسابه من خلال ما يأتى:

❖ **ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد:** تمّ حساب معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذى تنتمي إليه، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (٣) وذلك على النحو الآتى:

جدول (٣) قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه

المحور	رقم المفردة	معامل الارتباط	الْبُعد	رقم المفردة	معامل الارتباط
المحور الأول: أولاً: المسح البيئي	١	0.710**	المحور الأول: ثالثاً: الخيار الاستراتيجي	١	0.775**
	٢	0.789**		٢	0.685**
	٣	0.820**		٣	0.762**
	٤	0.768**		٤	0.723**
	٥	0.789**		٥	0.769**
	٦	0.786**		٦	0.777**
	٧	0.698**		٧	0.789**
	٨	0.772**		٨	0.779**
	٩	0.672**		٩	0.764**
	١٠	0.872**			
المحور الأول: ثانياً: التكامل بين الموارد والروية	١	0.528**	المحور الثاني: معوقات تطبيق الاستراتيجية بالجامعة	١	0.740**
	٢	0.674**		٢	0.844**
	٣	0.725**		٣	0.797**
	٤	0.759**		٤	0.714**
	٥	0.765**		٥	0.774**
	٦	0.777**		٦	0.831**
	٧	0.798**		٧	0.709**
	٨	0.802**		٨	0.814**
	٩	0.772**		٩	0.811**
	١٠	0.756**		١٠	0.731**
	١١	0.701**			
	١٢	0.758**			
	١٣	0.764**			

** تعني أن الارتباط دال عند مستوى (٠,٠١).

يتضح من نتائج جدول (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١)؛ حيث تراوحت قيم معاملات ارتباط درجة كل مفردة

بالدرجة الكلية للأبعاد بين (٠,٦٧٢) و (٠,٨٧٢)؛ ويدل ذلك على وجود علاقة جيدة ومهمة وقوية* بين درجة كل مفردة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمى إليه.

❖ ارتباط درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة: تمَّ حساب معاملات ارتباط درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة، وجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (٤) وذلك على النحو الآتى:

جدول (٤)
قيم معاملات ارتباط درجة كل بُعد بالدرجة الكلية للاستبانة

معامل ارتباط المحور بالدرجة الكلية للاستبانة	البُعد	المحور
0.769**	أولًا: المسح البينى	المحور الأول: واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجى للتحوّل إلى جامعة رقمية
0.851**	ثانيًا: التكامل بين الموارد والرؤية	
0.809**	ثالثًا: الخيار الاستراتيجى	
0.890**	المحور الأول ككل	
0.829**	المحور الثانى: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجى للتحوّل إلى جامعة رقمية	

يتضح من جدول (٤) أن جميع قيم معاملات الارتباط موجبة ودالة عند مستوى (٠,٠١)، حيث بلغت قيمتا معامل ارتباط محوري الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة (٠,٨٩٠) و (٠,٨٢٩) على الترتيب؛ ممّا يدلُّ على وجود علاقة قوية بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة.

* قد اقترح جيلفورد تفسيراً لمعاملات الارتباط حسب أحجامها وذلك إذا كانت الارتباطات دالة (مهمة أو حقيقة)، إلا أن هذه التفسيرات لا تنطبق على الارتباطات غير الدالة وهي على النحو الآتى (مراد، ٢٠٠٠، ١٥٨):

- | | |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| أ- معامل الارتباط الأقل من ٠,٢ | (ضعيف) ويدل على علاقة غير مهمة. |
| ب- معامل الارتباط من ٠,٢ إلى ٠,٣٩ | (ضعيف) ويدل على وجود علاقة ضعيفة. |
| ج- معامل الارتباط من ٠,٤ إلى ٠,٦٩ | (متوسط) ويدل على علاقة جيدة ومهمة. |
| د- معامل الارتباط من ٠,٧ إلى ٠,٨٩ | (مرتفع) ويدل على علاقة قوية. |
| هـ- معامل الارتباط أكبر من ٠,٩ | (مرتفع جداً) ويدل على علاقة شبه تامة. |

ب- **ثبات الاستبانة:** ويعني أن المقياس يعطي نتائج واحدة إذا ما أعيد تطبيقه على العينة ذاتها من المفحوصين في ظروف واحدة (مرسي، ٢٠٠٣، ١٧٦)، وقد تمّ حساب ثبات المقياس عن طريق:

❖ **الثبات بطريقة ألفا كرونباخ Alpha - Chornbach:** قامت الباحثة

بحساب ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي

مبينة بالجدول الآتي:

جدول (٥)

قيم معاملات ثبات "ألفا" لأبعاد الاستبانة والاستبانة ككل

المحور	البُعد	عدد العبارات	معامل ثبات ألفا كرونباخ
المحور الأول: واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية	أولاً: المسح البيئي	9	0.907
	ثانياً: التكامل بين الموارد والرؤية	10	0.826
	ثالثاً: الخيار الاستراتيجي	10	0.823
	المحور الأول ككل	29	0.859
المحور الثاني: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعة للتحويل إلى جامعة رقمية	الاستبانة كاملة	42	0.844
		13	0.831

يتضح من نتائج جدول (٥) أنّ قيمتي الثبات لمحوري الاستبانة بلغت (٠,٨٥٩ ، ٠,٨٣١) على الترتيب، كما بلغت قيمة الثبات للاستبانة ككل (٠,٨٤٤)، وهي قيم ثبات عالية ومقبولة إحصائياً؛ حيث إنّ أصغر قيمة مقبولة لمعامل ثبات ألفا Alpha هي (٠,٦)، وأفضل قيمة مقبولة تتراوح بين (٠,٧)، (٠,٨) وكلما تزيد تكون أفضل (البياتي، ٢٠٠٥، ٥٠).

يتبين ممّا سبق أن الاستبانة تتمتع بدرجة من الصدق والثبات تسمح للباحثين باستخدامها في الدراسة الحالية مكونة من (٤٢) مفردة بناءً على نتائج الصدق والثبات.

ثانياً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتألف مجتمع الدراسة من السادة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والوادي الجديد، ممثلين في كليات قطاع العلوم الإنسانية وكليات قطاع العلوم الإنسانية، تمَّ تحديد حجم العينة باستخدام برنامج Sample Size Calculator بمعلومية حجم المجتمع، وعند مستوى ثقة ٩٥% وحدود خطأ ٥%، وقد تمَّ اختيارها بطريقة عشوائية، ويوضح جدول (٦) حجم عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي:

جدول (٦)
حجم عينة الدراسة بالنسبة للمجتمع الأصلي

الجامعة	القطاع	الكلية	المجتمع الأصلي	عينة الدراسة	%
جامعة الوادي الجديد	العلوم الإنسانية	التربية	٦٣	٤٣	٦٨,٣
		الأداب	٥٠	٣٤	٦٨
		المجموع	١١٣	٧٧	٦٨,٢
	العلوم الطبيعية	علوم	٧٧	٥٤	٧٠,١
		زراعة	٤٠	٢٧	٦٧,٥
		المجموع	١١٧	٨١	٦٩,٢
		الإجمالي	٢٣٠	١٥٨	٦٨,٧
جامعة المنصورة	العلوم الإنسانية	التربية	١٣١	٦١	٤٦,٦
		الأداب	٢١٣	٩٩	٤٦,٥
		المجموع	٣٤٤	١٦٠	٤٦,٥
	العلوم الطبيعية	الصيدلة	١٧٧	٨٤	٤٧,٥
		الحاسبات والمعلومات	٤١	١٩	٤٦,٣
		المجموع	٢١٨	١٠٣	٤٧,٣
		الإجمالي	٥٦٢	٢٦٣	٤٦,٨

المصدر: تم الحصول على حجم المجتمع الأصلي من خلال البيانات الواردة على المواقع الإلكترونية لجامعتي الوادي الجديد والمنصورة

يتضح من الجدول (٦) أنه تمَّ اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية ممثلة للمجتمع الأصلي، وذلك بتحديد عدد من كليات كل جامعة بحيث تمثل قطاعي

العلوم الطبيعيّة العلوم الإنسانيّة، ثمّ اختيار عينة عشوائية بهذه الكليات، والتي تكونت من (١٥٨) عضو هيئة تدريس من أصل (٢٣٠) هم إجمالي أعضاء هيئة التدريس بكليات القطاع الإنساني (التربية والآداب)، وكليات قطاع العلوم الطبيعيّة (العلوم، الزراعة) بجامعة الوادي الجديد، وبنسبة تمثيل (٦٨,٧%)، ومن (٢٦٣) من أصل (٥٦٢) هم إجمالي أعضاء هيئة التدريس بكليات القطاع الإنساني (التربية والآداب)، وكليات قطاع العلوم الطبيعيّة (الصيدلة، الحاسبات والمعلومات) بجامعة المنصورة، وبنسبة تمثيل (٤٦,٨%)، وهي نسب ملائمة وجيدة للحكم على مدى تمثيل العينة لخصائص المجتمع الأصلي؛ ومن ثمّ واقعية النتائج المترتبة عليها.

وقد قامت الباحثتان بتوصيف العينة البحثيّة وفق مجموعة من المتغيرات التي تبين خصائص العينة البحثيّة من حيث الجامعة، النوع، الدرجة العلميّة، طبيعة الكلية، تولي منصب إداري، سنوات الخبرة، والتي توضح مدى شمولية وتنوع العينة البحثيّة لخصائص المجتمع الأصلي، كما تفيد في تفسير بعض نتائج استجابات العينة على الأداة البحثيّة، وفيما يأتي توضيح هذه المتغيرات:

جدول (٧)
توصيف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات البحثيّة

المجموع الكلي		جامعة المنصورة		جامعة الوادي الجديد		المتغير	
%	ك	%	ك	%	ك		
49.9	210	26.9	113	23	97	مدرس	الدرجة العلميّة
29.9	126	19.7	83	10.2	43	أستاذ مساعد	
20.2	85	15.9	67	4.3	18	أستاذ	
100.0	421	62.5	263	37.5	158	المجموع الكلي	
43.9	185	24	101	20	84	ذكور	النوع
56.1	236	38.5	162	17.6	74	إناث	
100.0	421	62.5	263	37.5	158	المجموع الكلي	

المتغير		جامعة المنصورة		جامعة الوادى الجديد		المجموع الكلى	
		%	ك	%	ك	%	ك
طبيعية الكلية	علوم إنسانية	24.7	104	25.6	108	50.4	212
	علوم طبيعياً	37.8	159	11.9	50	49.6	209
	المجموع الكلى	62.5	263	37.5	158	100.0	421
تولى مناصب إدارية	لا يوجد	43.7	184	32.1	135	75.8	319
	قيادة أكاديمية بالكلية	7.6	32	2.4	10	10.0	42
	قيادة أكاديمية بالجامعة	1.9	8	0	0	1.9	8
	مدير وحدة ذات طابع خاص	9.3	39	3	13	12.4	52
	المجموع الكلى	62.5	263	37.5	158	100.0	421
عدد سنوات الخبرة	أقل من ١٥ عاماً	23.3	98	17.8	75	41.1	173
	من ١٥ عاماً إلى أقل من ٣٠ عاماً	29.9	126	19.7	83	49.6	209
	٣٠ عاماً فأكثر	9.3	39	0	0	9.3	39
	المجموع الكلى	62.5	263	37.5	158	100.0	421

- يتضح من الجدول (٧) مجموعة من خصائص العينة البحثية على النحو الآتى:
- التوازن في حجم العينة وفقاً لمتغير الجامعة وذلك نسبة للمجتمع الأصلي في الجامعتين، حيث مثلت جامعة المنصورة (٦٢,٥ %) من أفراد العينة في مقابل (٣٧,٥%) لجامعة الوادى الجديد وهي نسبة مقارنة لنسبة المجتمع الأصلي في الجامعتين.
 - وفقاً للدرجة العلمية لأعضاء هيئة التدريس في عينة الدراسة؛ وجد أن فئة مدرس جاءت الأكثر تمثيلاً بنسبة (٤٩,٩%)، تلتها فئة أستاذ مساعد (٢٩,٩%)، ثم أستاذ (٢٠,٢%) على مستوى العينة الكلية، وظهر هذا الترتيب أيضاً على مستوى الجامعتين.
 - تقاربت نسباً تمثيل الذكور والإناث في العينة الكلية؛ (٤٣,٩%) للذكور، و(٥٦,١%) للإناث، رغم أن نسبة الذكور كانت أكثر من الإناث في جامعة الوادى الجديد، والعكس في جامعة المنصورة.

- تقاربت نسبتا تمثيل كليات قطاع العلوم الإنسانية وكليات قطاع العلوم الطبيعيّة في العينة الكلية؛ (٤,٥٠%) لكليات قطاع العلوم الإنسانية، و(٦,٤٩%) لكليات قطاع العلوم الطبيعيّة؛ وانعكس هذا التقارب أيضاً في تمثيل هذه القطاعات بين كليات جامعتي الوادي الجديد والمنصورة.
- أغلب العينة البحثية من أعضاء هيئة التدريس (٨,٧٥%) لم يتولوا مناصب قيادية، و(١٠%) تولوا مناصب قيادية على مستوى الكلية، و(٩,١%) يتولوا مناصب قيادية على مستوى الجامعة، و(٤,١٢%) تولوا مناصب إدارية لمراكز ووحدات ذات طابع خاص؛ ممّا يعطي نوعاً من الموضوعية في نتائج استجابات العينة والتي تجمع بين آراء المسؤولين والقيادات وآراء أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين.
- أغلب عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس (٦,٤٩%) لديهم خبرة عملية جامعية من ١٥ عاماً إلى أقل من ٣٠ عاماً، ونسبة كبيرة منهم (١,٤١%) كانت خبرتهم أقل من ١٥ عاماً، في حين أن نسبة قليلة (٣,٩%) ٣٠ عاماً فأكثر؛ ويفيد ذلك في أن أفراد العينة لديهم خبرة كافية للتعرف على طبيعة العمل الجامعي ومتطلباته وتشخيص جوانب القوة والضعف به؛ ممّا يثري من استجاباتهم ويجعلها أكثر موضوعية.

ثالثاً: المعالجة الإحصائية وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

فيما يأتي توضيح لإجراءات المعالجة الإحصائية وتحليل ما ترتب عليها

من نتائج على النحو الآتي:

(١) المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبانات وفحصها واستبعاد الاستبانات غير المكتملة تم إجراء

الآتي:

- تفرغ البيانات الواردة في استجابات أفراد العينة في جداول، حيث أعطيت (٣) للبديل تتوافر بدرجة كبيرة، و(٢) للبديل تتوافر بدرجة متوسطة، و(١) للبديل تتوافر بدرجة صغيرة، وذلك في محوري الاستبانة.
- إدخال البيانات على الحاسب الآلي، ثم مراجعتها للتأكد من صحتها ودقتها.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Statistical Package for the Social Sciences)، وتطبيق الأساليب الإحصائية الآتية:
 - حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل مفردة وترتيبها وفقاً للمتوسط.
 - حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول للاستبانة.
 - ترتيب الأبعاد حسب الأهمية النسبية لكل منها؛ حيث إن:
$$\text{الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد} = \frac{\text{المتوسط}}{\text{عدد العبارات} \times \text{عدد البدائل}}$$
 - تطبيق اختبار (ت)؛ لمعرفة الفروق بين متوسطي عينة الدراسة تبعاً لمتغيري الجامعة (المنصورة، الوادي الجديد)، وطبيعة الكلية (علوم إنسانية، علوم طبيعية) في محوري الاستبانة.

(٢) تحليل النتائج وتفسيرها

بداية، يتم عرض نتائج الفروق بين متوسطي درجات استجابات عينة الدراسة وفقاً لمتغيري الجامعة (المنصورة - الوادي الجديد)، وطبيعة الكلية (علوم إنسانية - علوم طبيعية)، وذلك على النحو الآتي:

أ- الفروق وفقاً للجامعة (المنصورة - الوادي الجديد)

جدول (٨)

قيم "ت" للفرق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً للجامعة (المنصورة - الوادي الجديد) في محوري الاستبانة (ن = ٤٢١)

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	الجامعة	الأبعاد
0.01	419	4.289	4.349	16.51	158	الوادي الجديد	المسح البيئي
			4.504	18.43	263	المنصورة	
0.01		5.153	5.013	18.78	158	الوادي الجديد	التكامل بين الموارد والرؤية
			4.857	21.33	263	المنصورة	
0.01		5.311	4.977	18.37	158	الوادي الجديد	الخيار الاستراتيجي
			4.744	20.95	263	المنصورة	
0.01		5.576	13.715	53.66	158	الوادي الجديد	المحور الأول ككل
			11.823	60.71	263	المنصورة	
0.05		2.182	7.073	25.31	158	الوادي الجديد	المحور الثاني: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية
			5.865	26.70	263	المنصورة	

يتضح من نتائج جدول (٨) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين

متوسطي درجات استجابات كل من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة والوادي الجديد في محوري الاستبانة لصالح أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٤١٩).

وترجع هذه النتيجة إلى طبيعة الجامعتين والاختلاف في قدراتهما المادية والبشرية، فجامعة المنصورة أقدم من حيث النشأة وأكبر من حيث عدد الكليات وتنوعها، وتوجد بها كليات القطاع الهندسي؛ الهندسة والحاسبات والمعلومات، والتي غابت في جامعة الوادي الجديد، حيث إن لهذه الكليات دوراً كبيراً في تيسير عملية التحول الرقمي؛ نظراً لما تضمنه من علوم متخصصة وكوادر علمية تعزز من قدرة الجامعة على تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في تحول الجامعة إلى جامعة رقمية، والتقليل من حدة المعوقات التي تواجهها أيضاً؛ لذلك وجدت الفروق بين الجامعتين.

ويؤكد هذا التفسير ما جاء بدراسة العبادي وهادي (٢٠١٩) بضرورة تطوير قدرات الاستبصار الاستراتيجي بالجامعة؛ لما له من دور في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية، ودراسة Arokodare & Makinde & Fakunmoju (2020) بوجود علاقة متوسطة بين القدرة التكنولوجية والاستبصار الاستراتيجي ودراسة شحاتة (٢٠٢٣) بوجود أثر دال إحصائياً لكل من قدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على كل من الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالجامعات.

الفروق وفقاً لطبيعة الكلية (علوم إنسانية - علوم طبيعية)

جدول (٩)

قيم "ت" للفروق بين متوسطي استجابات عينة الدراسة وفقاً لطبيعة الكلية (علوم إنسانية - علوم طبيعية) في محوري الاستبانة (ن = ٤٢١)

الأبعاد	طبيعة الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
المحور الأول: واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجي	المسح البيئي	212	16.82	4.818	4.104	419	0.01
	علوم إنسانية	209	18.60	4.053			
التكامل بين الموارد والرؤية	علوم إنسانية	212	19.36	5.431	4.243	419	0.01
	علوم طبيعية	209	21.41	4.440			

الأبعاد		طبيعة الكلية	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	درجة الحرية	مستوى الدلالة
	الخيار الاستراتيجي	علوم إنسانية	212	18.95	5.193	4.351		0.01
		علوم طبيعية	209	21.02	4.548			
	المحور الأول ككل	علوم إنسانية	212	55.13	13.982	4.777		0.01
		علوم طبيعية	209	61.04	11.212			
	المحور الثاني: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية	علوم إنسانية	212	25.95	7.329	0.753		0.452 غير دالة
		علوم طبيعية	209	26.42	5.235			

يتضح من نتائج جدول (٩) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات كل من أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الإنسانية والعلوم الطبيعية في المحور الأول (أبعاد الاستبصار الاستراتيجي) لصالح أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم الطبيعية (المتوسط الأعلى)؛ حيث جاءت جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) ودرجة حرية (٤١٩). بينما لم تكن هناك فروق في المحور الثاني (معوقات الاستبصار الأكاديمي) وفقاً لطبيعة الكلية؛ حيث جاءت قيمة (ت = ٠,٧٥٣) غير دالة إحصائياً.

وتفسر الباحثان وجود الفروق في الاستجابات في المحور الأول؛ بأن أعضاء هيئة التدريس من كليات قطاع العلوم الطبيعية والتي مثلت في العينة بكليات الصيدلة والحاسبات والزراعة والعلوم وبحكم طبيعة عملهم في مجال البحث العلمي والتدريس باللغة الإنجليزية يمكنهم الاطلاع على خبرات دولية وجامعية وتكون لديهم الأفق الأوسع في معرفة جوانب استبصار المستقبل، وقد تستفيد منهم الجامعات في المشاركة في تطبيق بعض مؤشرات الاستبصار الاستراتيجي وإجراءات التحويل الرقمي، ولعل تلك المميزات لا تتوافر بنفس القدر

لدى أعضاء هيئة التدريس بقطاع العلوم الإنسانية والذي تمّ تمثيله بكليتي التربية والآداب في الجامعتين.

أما عدم وجود فروق في الاستجابات في المحور الثاني؛ فقد يرجع إلى واقعية وجود هذه المعوقات واتفاق العينتين على مدى توافرها بشكل موضوعي دون تحيز لطبيعة المجال العلمي، فالعبارات المصاغة في هذا المحور قد لا تتأثر بالتخصص العلمي لأفراد العينة.

نتائج المحور الأول: واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجى بجامعة الوادي الجديد والمنصورة للتحوّل إلى جامعة رقمية

فيما يأتي تحليل نتائج المحور الأول حول واقع تطبيق جامعتي الوادي الجديد والمنصورة للاستبصار الاستراتيجى كمدخل للتحوّل إلى جامعة رقمية، وذلك على النحو الآتي:

أ- ترتيب أبعاد الاستبصار الاستراتيجى للتحوّل إلى جامعة رقمية:

جاءت نتائج حساب المتوسطات والأهمية النسبية وترتيب توافر أبعاد الاستبصار الاستراتيجى لتحوّل جامعة الوادي الجديد إلى جامعة رقمية من وجهة نظر عينة أعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي:

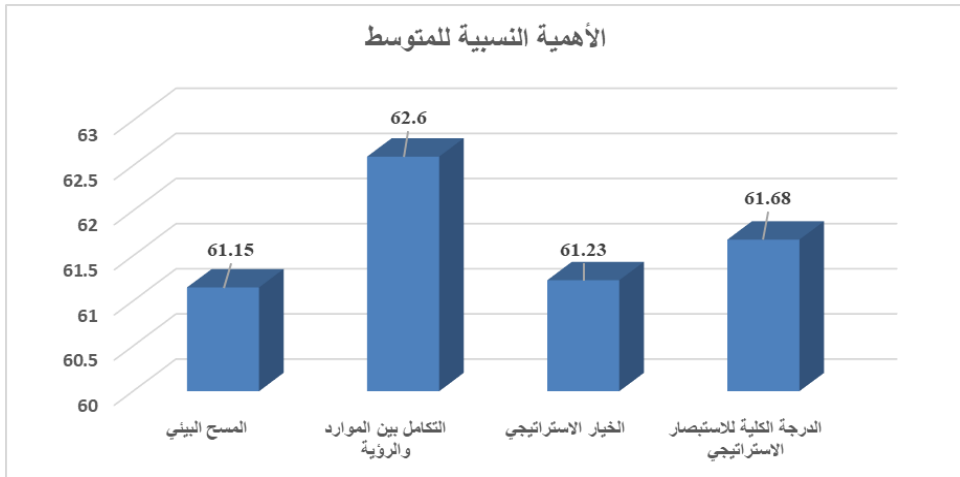
جدول (١٠)

المتوسطات والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد الاستبصار الاستراتيجى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد (ن = ١٥٨)

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	المتوسط	عدد العبارات	البُعد
3	61.15	16.51	9	المسح البيئي
1	62.6	18.78	10	التكامل بين الموارد والرؤية
2	61.23	18.37	10	الخيار الاستراتيجى
-	61.68	53.66	29	المحور ككل

يتضح من نتائج جدول (١٠) أن متوسطات توافر أبعاد الاستبصار الاستراتيجى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد تراوحت

بين (١٦,٥١) و (١٨,٧٨)، وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستبصار الاستراتيجي (٥٣,٦٦)، كما يتضح أن الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد والدرجة الكلية تعكس قيمةً متوسطة لآراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع لاستبصار الأكاديمي بالجامعة للتحويل إلى جامعة رقميّة؛ حيث جاء بُعد التكامل بين الموارد والرؤية في المرتبة الأولى من حيث التوافر من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة الوادي الجديد بأهمية نسبية بلغت (٦٢,٦%)، وجاء بُعد الخيار الاستراتيجي في المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (٦١,٢٣%)، بينما جاء بُعد المسح البيئي في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦١,١٥%). وبلغت الأهمية النسبية للاستبصار الأكاديمي ككل (٦١,٦٨%). ويمكن توضيح الأهمية النسبية لمتوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي من خلال الشكل (١) على النحو الآتي:



شكل (١): الأهمية النسبية لمتوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة الوادي الجديد

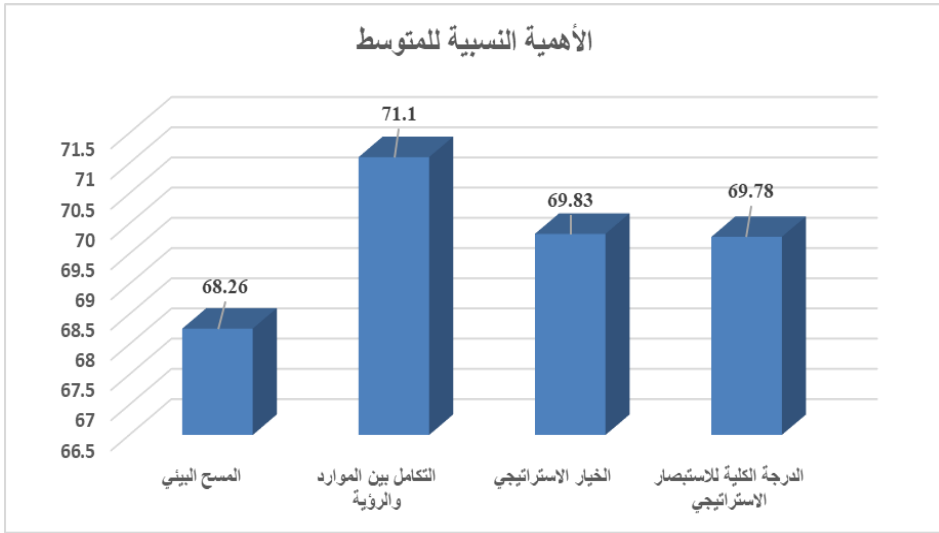
جاءت نتائج حساب المتوسطات والأهمية النسبية وترتيب توافر أبعاد الاستبصار الاستراتيجي لتحويل جامعة المنصورة إلى جامعة رقميّة من وجهة نظر عينة أعضاء هيئة التدريس على النحو الآتي:

جدول (١١)

المتوسطات والأهمية النسبية والترتيب لأبعاد الاستبصار الاستراتيجى من وجهة نظر أعضاء
هيئة التدريس بجامعة المنصورة (ن = ٢٦٣)

الترتيب	الأهمية النسبية (%)	المتوسط	عدد العبارات	البُعد
3	68.26	18.43	9	المسح البيئى
1	71.1	21.33	10	التكامل بين الموارد والرؤية
2	69.83	20.95	10	الخيار الاستراتيجى
-	69.78	60.71	29	المحور ككل

يتضح من نتائج جدول (١١) أن متوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة تراوحت بين (١٨,٤٣) و(٢١,٣٣)، وبلغ متوسط الدرجة الكلية للاستبصار الاستراتيجى (٦٠,٧١)، كما يتضح أن الأهمية النسبية لمتوسطات الأبعاد والدرجة الكلية تعكس قيماً متوسطة لآراء أعضاء هيئة التدريس حول واقع تطبيق الاستبصار الاستراتيجى كمدخل للتحويل إلى جامعة رقمية؛ حيث جاء بُعد التكامل بين الموارد والرؤية في المرتبة الأولى من حيث التوافر من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة المنصورة بأهمية نسبية بلغت (٧١,١%)، وجاء بُعد الخيار الاستراتيجى في المرتبة الثانية بأهمية نسبية بلغت (٦٩,٨٣%)، بينما جاء بُعد المسح البيئى في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية بلغت (٦٨,٢٦%). وبلغت الأهمية النسبية للاستبصار الأكاديمى ككل (٦٩,٧٨%). ويمكن توضيح الأهمية النسبية لمتوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجى من خلال الشكل (٢) على النحو الآتى:



شكل (٢): الأهمية النسبية لمتوسطات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي من وجهة نظر عينة الدراسة بجامعة المنصورة

ويمكن تفسير هذا الترتيب لواقع تطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجي في جامعتي الوادي الجديد والمنصورة كمدخل للتحويل إلى جامعة رقمية، بأنَّ البُعد الثاني وهو بُعد التكامل بين الموارد والرؤية هو بُعد يمكن لأفراد العينة أن يتلمس نتائجه أو واقعية تطبيقه من خلال العمل اليومي بالجامعة؛ حيث إنَّ أغلب عبارات هذا البُعد تعبر عن مظاهر لتطبيق الرقمنة في بعض مجالات العمل الجامعي خاصة في التدريس والبحث العلمي؛ لذا احتل هذا البُعد المركز الأول في ترتيب العبارات، تلاه بُعد الخيار الإستراتيجي والذي توافر نتيجة لتطبيق الجامعة عددًا من الخطط والاستراتيجيات تتبع فيها بعض المعايير الحاكمة لصياغتها وما يترتب عليها من قرارات؛ ممَّا يؤدي إلى تقارب وجهات النظر بين أفراد العينة في المعايير والمحددات التي تتبناها الجامعة غالبًا في غالبية قراراتها وخططتها الاستراتيجية، أما بُعد المسح البيئي فقد جاء أقل الأبعاد توافراً من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعتين نظرًا لارتباطه بعمليات الحصر وجمع المعلومات والتنبؤ والتي يرى أعضاء هيئة التدريس أنها غير كافية، وأن الجامعتين ليست

لديهما القدرة والأدوات المتطورة لإجراء عمليات المسح البيئي للبيانات الحالية؛ ومن ثمّ للبيانات المستقبلية أيضاً.

وبالرغم من أن ترتيب الأبعاد كان واحداً في الجامعتين، إلا أن تحقق هذه الأبعاد في جامعة المنصورة بشكل أكبر منه في جامعة الوادي الجديد؛ ولعلّ ذلك يرجع إلى تقدم جامعة المنصورة على جامعة الوادي الجديد في حجم الجامعة وعدد الكليات والبرامج وقدم نشأتها وامتلاكها بعض المراكز المتميزة في مجال التكنولوجيا والرقمنة مثل مركز تقنية المعلومات والاتصالات، وأيضاً مركز الإبداع التكنولوجي، ومركز الحساب العلمي وهي من المراكز الرائدة والتي تقدم خدمات رقمية جيدة للجامعة، كما يتوافق هذا التفسير مع ما وضحته دراسة دراسة Kononiuk & Szymańska & Gáspár (2017) بأنّ هناك اختلافاً في الأبعاد والعمليات التي تستخدمها المؤسسات المختلفة لتحقيق مفهوم الاستبصار الاستراتيجي نتيجة لاختلاف إمكاناتها وطبيعة عملها.

ب- ترتيب عبارات أبعاد الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية

فيما يأتي تحليل استجابات أعضاء هيئة التدريس بجامعتي الوادي الجديد والمنصورة وفقاً لطبيعة الكلية (العلوم الإنسانية، العلوم الطبيعية) حول عبارات كل بُعد من أبعاد الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقمية، من خلال حساب المتوسط والانحراف المعياري، والترتيب لكل عبارة، على النحو الآتي:

البُعد الأول: المسح البيئي

جدول (١٢)

استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقاً لطبيعة الكلية حول بُعد المسح البيئي

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استطلاع التطبيقات الرقمية المستقبلية في مجال الاتصال الأكاديمي عالمياً.	1.71	0.627	٧	1.84	0.548	٦

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	دراسة نظم التعلم الإلكتروني التي تنمي مهارات المستقبل لدى الطلاب .	1.82	0.508	٣	2.04	0.669	٣
٣	تتبع نظم الامتحانات والتقويم المطبقة في الجامعات الرقمية العالمية.	1.53	0.555	٩	1.96	0.669	٤
٤	تحليل وضع الجامعة المستقبلية في مجال النشر الدولي الرقمي.	1.80	0.525	٤	2.12	0.594	١
٥	تحديد الاحتياجات المستقبلية من تقنيات البحث العلمي الذكي.	1.84	0.614	٢	2.08	0.695	٢
٦	استقراء التطبيقات المستقبلية للذكاء الصناعي في نظم الإدارة الجامعية.	1.66	0.686	٨	1.96	0.669	٤ مكرر
٧	التقييم المستمر لتطور مستوى الأداء الرقمي للموارد البشرية بالجامعة.	1.77	0.650	٥	2.08	0.634	٢ مكرر
٨	استطلاع نظم القبول والتسجيل في الجامعات الرقمية للإفادة منها محلياً.	1.73	0.557	٦	2.12	0.718	١ مكرر
٩	تحليل الفجوات البينية الداخلية والخارجية في تحول الجامعة إلى جامعة رقمية.	1.90	0.640	١	1.92	0.566	٥

يتضح من جدول (١٢) أن ترتيب العبارات الدالة على واقع تطبيق بُعد المسح البيئي بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي للتحول إلى جامعة رقمية على النحو الآتي:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانية: جاءت العبارات (٩، ٥، ٢) في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (١,٨٤، ١,٨٢، ١) على

الترتيب، بينما جاءت العبارات (١، ٦، ٣) في المراكز الثالث الأخيرة؛ حيث بلغت متوسطاتها (١,٧١، ١,٦٦، ١,٥٣) على الترتيب.

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعية: جاءت العبارات (٤، ٥، ٢) في المراكز الثالث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢,١٢، ٢,٠٨، ٢,٠٤) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (٣، ٦، ٩، ١) في المراكز الثالث الأخيرة حيث بلغت متوسطاتها (١,٩٦، ١,٩٦، ١,٩٢، ١,٨٤) على الترتيب.

جدول (١٣)

استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وفقًا لطبيعة الكلية حول بُعد المسح
البيئي

الرقم	العبارات	علوم إنسانية (ن = ١٠٤)			علوم طبيعية (ن = ١٥٩)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	استطلاع التطبيقات الرقمية المستقبلية في مجال الاتصال الأكاديمي عالمياً.	1.85	0.721	٨	2.01	0.545	٦
٢	دراسة نظم التعلم الإلكتروني التي تنمي مهارات المستقبل لدى الطلاب .	2.15	0.721	١	2.09	0.673	٥
٣	تتبع نظم الامتحانات والتقويم المطبقة في الجامعات الرقمية العالمية.	2.00	0.557	٥	2.17	0.598	٣
٤	تحليل وضع الجامعة المستقبلي في مجال النشر الدولي الرقمي.	2.12	0.754	٢	2.55	0.623	١
٥	تحديد الاحتياجات المستقبلية من تقنيات البحث العلمي الذكي.	2.08	0.678	٣	1.89	0.738	٨
٦	استقراء التطبيقات المستقبلية للذكاء الصناعي في نظم الإدارة الجامعية.	1.92	0.733	٧	1.86	0.725	٩

الرقم	العبرة	علوم إنسانية (ن = ١٠٤)			علوم طبيعياً (ن = ١٥٩)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	التقييم المستمر لتطور مستوى الأداء الرقمي للموارد بالجامعة.	1.81	0.684	٩	2.08	0.632	٤
٨	استطلاع نظم القبول والتسجيل في الجامعات الرقمية للإفادة منها محلياً.	2.04	0.709	٤	1.93	0.676	٧
٩	تحليل الفجوات البيئية الداخلية والخارجية في تحول الجامعة إلى جامعة رقمية.	1.96	0.709	٦	2.18	0.538	٢

يتضح من جدول (١٢) أن ترتيب العبارات الدالة على واقع تطبيق بُعد المسح البيئي بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي للتحول إلى جامعة رقمية على النحو الآتي:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانية: جاءت العبارات (٢، ٤، ٥) في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ١٥، ٢، ١٢، ٢، ٠٨) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (٧، ١، ٦) في المراكز الثلاث الأخيرة؛ حيث بلغت متوسطاتها (١، ٩٢، ١، ٨٥، ١، ٨١) على الترتيب.

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعية: جاءت العبارات (٤، ٩، ٣) في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ٥٥، ٢، ١٨، ٢، ١٧) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (٨، ٥، ٦) في المراكز الثلاث الأخيرة؛ حيث بلغت متوسطاتها (١، ٩٤، ١، ٨٩، ١، ٨٦) على الترتيب.

وبناءً على ما ورد في الجدولين (١٢)، (١٣) يتضح أن:

إن أكثر مؤشرات تطبيق بُعد المسح البيئي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بـ: تحديد الاحتياجات

المستقبلية من تقنيات البحث العلمى الذكى، تحليل وضع الجامعة المستقبلى في مجال النشر الدولى الرقمى، دراسة نظم التعلم الإلكترونى التى تنمى مهارات المستقبل لدى الطلاب؛ ممّا يدلُّ على توافر بعض مؤشرات الاستبصار الاستراتيجى اللازمة لتحول الجامعتين إلى جامعات رقمية في مجالى البحث العلمى والتعليم الإلكترونى؛ وترجع الباحثان ذلك إلى أن وظيفتى البحث العلمى والتدريس هما وظيفتان رئيسيتان من وظائف الجامعة وتوليها القيادات والكوادر العلمىة أولوية في التحديث والتطوير، بالإضافة إلى بما فرضته جائحة كورونا على الجامعات من التوجه الرقمى في مجال التعليم والتقويم عن بُعد، وأيضاً حرص الجامعات على التوسع في الاستفادة من قواعد البيانات العالمية كمصادر للبحث العلمى الرقمى، وسعى جامعة المنصورة لتحقيق مراكز في التصنيفات العالمية من خلال زيادة معدل النشر الدولى والذي يدعم النظم الرقمىة في النشر.

إنّ أقلّ مؤشرات تطبيق بُعد المسح البيئى كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بـ: استطلاع التطبيقات الرقمىة المستقبلية في مجال الاتصال الأكاديمى عالمياً، استقراء التطبيقات المستقبلية للذكاء الصناعى في نظم الإدارة الجامعية، تتبع نظم الامتحانات والتقويم المطبقة في الجامعات الرقمىة العالمية، ويمكن تفسير ذلك بأنّ التواصل الأكاديمى لأعضاء هيئة التدريس- داخل الجامعة وخارجها - يتمّ غالباً بشكل شخصى وذاتى وليس من خلال منظومة إلكترونية رقمىة سهلة في التعامل، كما أن شبكات التواصل الأكاديمية الرقمىة التى يشترك فيها أعضاء هيئة التدريس غالباً ما تكون باللغة الإنجليزية وهو ما قد يمثل صعوبة في التواصل من خلالها خاصة لدى منتسبى الكليات الإنسانىة، كما أن الجامعات بالرغم من وجود نظم إلكترونية في الإدارة وهى أحد المميزات التى تتميز بها

بوضوح جامعة المنصورة، إلا أن هذه النظم ما زالت تتسم ببطء مواكبتها للتطور الحادث في تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تميز نظم الإدارة المستقبلية في الجامعات.

وتتوافق هذه النتائج مع دراسة (Ha kan(2020) والتي خلصت إلى أن الجامعات لا تستطيع إجراء التحول الرقمي إلا بعد مسح للبنية التحتية التكنولوجية، ودراسة زيدان (٢٠٢١): والتي استهدفت قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر، وتوصّلت إلى اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات؛ للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center(حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية.

البُعد الثاني: التكامل بين الموارد والرؤية

جدول (١٤)

استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقاً لطبيعة الكلية حول بُعد التكامل بين الموارد والرؤية

الرقم	العبرة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحديث قنوات الاتصال الرقمي المستخدمة في التعليم والتواصل الأكاديمي.	1.73	0.557	٦	2.16	0.618	٢
٢	تطوير نظم التعلم الإلكتروني بشكل يحسن من الأداء التعليمي بالجامعة.	1.72	0.561	٧	2.20	0.639	١

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٣	التوسع في تطبيق نظم الامتحانات والتقويم الإلكتروني بالجامعة.	1.88	0.524	١	2.20	0.639	١ مكرر
٤	تشجيع النشر الدولي في المجلات العلمية المعترف بها عالمياً.	1.82	0.721	٢	2.04	0.605	٤
٥	توفير المصادر الرقمية والتقنيات الذكية لتحسين جودة البحث العلمي بالجامعة.	1.79	0.612	٣	2.16	0.681	٢ مكرر
٦	تحسين نظم الإدارة الرقمية في تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.	1.75	0.566	٥	2.16	0.681	٢ مكرر
٧	تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية في تقديم الخدمات الإدارية.	1.78	0.646	٤	2.04	0.605	٤ مكرر
٨	التوسع في تطبيق نظم القبول والتسجيل الرقمي للطلاب بالجامعة.	1.78	0.646	٤ مكرر	2.20	0.639	١ مكرر
٩	علاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة للبنية الرقمية للجامعة.	1.69	0.574	٨ مكرر	2.04	0.669	٤ مكرر
١٠	استثمار الفرص ومواجهة تحديات تحول الجامعة رقمياً.	1.69	0.520	٨ مكرر	2.08	0.566	٣

يتضح من جدول (١٤) أن ترتيب العبارات الدالة على بُعد التكامل بين الموارد والرؤية بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى للتحول إلى جامعة رقمية على النحو الآتى:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانيَّة: جاءت العبارات (٣، ٤، ٥) في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (١,٨٨، ١,٨٢، ١,٧٩) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (٩، ١٠، ٢) في المركزين الأخيرين؛ حيث بلغت متوسطاتها (١,٦٩، ١,٦٩، ١,٧٢) على الترتيب.
- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعيَّة: جاءت العبارات (٢، ٣، ٨) في المركز الأول في ترتيب العبارات؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢,٢٠)، بينما جاءت العبارات (٤، ٧، ٩) في المركز الأخير في ترتيب العبارات حيث بلغت متوسطاتها (٢,٠٨).

جدول (١٥)

استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وفقاً لطبيعة الكلية حول بُعد التكامل بين الموارد والرؤية

الرقم	العبرة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعِيَّة (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تحديث قنوات الاتصال الرقمي المستخدمة في التعليم والتواصل الأكاديمي.	2.00	0.737	٦	2.02	0.661	٩
٢	تطوير نظم التعلم الإلكتروني بشكل يحسن من الأداء التعليمي بالجامعة.	2.08	0.678	٥	2.14	0.631	٥
٣	التوسع في تطبيق نظم الامتحانات والتقويم الإلكتروني بالجامعة.	2.23	0.700	١	2.21	0.666	٢
٤	تشجيع النشر الدولي في المجالات العلمية المعترف بها عالمياً.	2.23	0.803	١ مكرر	2.50	0.625	١
٥	توفير المصادر الرقمية والتقنيات الذكية لتحسين جودة البحث العلمي بالجامعة	2.19	0.624	٢	2.16	0.569	٣

الرقم	العبرة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٦	تحسين نظم الإدارة الرقمية في تقديم الخدمات الجامعية المختلفة.	2.15	0.721	٣	2.11	0.652	٧
٧	تطوير المهارات الرقمية للموارد البشرية في تقديم الخدمات الإدارية.	2.12	0.643	٤	2.15	0.565	٤
٨	التوسع في تطبيق نظم القبول والتسجيل الرقمي للطلاب بالجامعة.	2.15	0.773	٣ مكرر	2.13	0.638	٦
٩	علاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة للبنية الرقمية للجامعة.	2.00	0.683	٦ مكرر	2.03	0.551	٨
١٠	استثمار الفرص ومواجهة تحديات تحول الجامعة رقمياً.	2.00	0.623	٦ مكرر	2.02	0.509	٩ مكرر

يتضح من جدول (١٥) أن ترتيب العبارات الدالة على واقع تطبيق بُعد التكامل بين الموارد والرؤية بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعة رقمية على النحو الآتى:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانية: جاءت العبارتان (٣، ٤) في المركز الأول وجاءت العبرة (٥) في المركز الثانى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢,٢٣، ٢,١٩) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (١، ٩، ١٠) في المركز السادس والأخير؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢).
- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعية: جاءت العبارات (٤، ٣، ٥) وهي على الترتيب في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢,٥٠، ٢,٢١، ٢,١٦) على الترتيب، بينما جاءت العبرة (٩) المركز الثامن

والعبارتان (١، ١٠) في التاسع في المراكز الأخيرة في ترتيب العبارات؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢,٠٣، ٢,٠٢) على الترتيب. وبناءً على ما ورد في الجدولين (١٤)، (١٥) يتضح ما يلي:

إنَّ أكثر مؤشرات تطبيق بُعد التكامل بين الموارد والرؤية كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بـ: التوسع في تطبيق نظم الامتحانات والتقويم الإلكتروني بالجامعة، تشجيع النشر الدولي في المجالات العلمية المعترف بها عالمياً، وتوفير المصادر الرقمية والتقنيات الذكية لتحسين جودة البحث العلمي بالجامعة، وتفسر الباحثان هذه النتيجة بأنَّ العبارات التي صيغت في هذا البُعد تعبر عن الواقع المعيش الذي يعايشه عضو هيئة التدريس في مجال عمله في جانبي التدريس والبحث العلمي، ويعكس اهتمام الجامعتين بتطبيق بعض آليات الرقمنة في نظم الامتحانات، وتشجيعهما لأعضاء هيئة التدريس للنشر الدولي في المجالات العلمية، علاوة على أن أعضاء هيئة التدريس يلمسون واقعياً التوسع في مصادر المعلومات والبحث الرقمي، وبالرغم من توفر هذه المؤشرات الواقعية، إلا أنها لا تُعد دليلاً على أن تطبيق هذه المؤشرات يُعد ضمن استراتيجية أو خطة ممنهجة لتطبيق بُعد التكامل بين الموارد والرؤية كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي، وإنما تُعد نقطة لتحقيق ذلك التكامل كبُعد من أبعاد الاستبصار الاستراتيجي مستقبلاً.

إنَّ أقلَّ المؤشرات لتطبيق بُعد التكامل بين الموارد والرؤية كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بـ: تحديث قنوات الاتصال الرقمي المستخدمة في التعليم والتواصل الأكاديمي، علاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة للبنية الرقمية للجامعة، استثمار الفرص ومواجهة تحديات تحول الجامعة رقمياً؛ ويرجع السبب في هذه النتيجة رؤية

أعضاء هيئة التدريس إلى الضعف الحقيقى في اهتمام الجامعتين بتوفير قنوات تواصل أكاديمى رسمية سهلة الاستخدام وتراعى طبيعة عمل أعضاء هيئة التدريس واحتياجاتهم المتنوعة والمستمرة للتواصل الأكاديمى، كما أن قدرة الجامعتين على علاج نقاط الضعف ومواجهة التحديات وأيضاً استثمار الفرص في مجال رقمنة الجامعة يبدو أنه ضعيفاً، أو ليس بالقدر الذى يحقق التكامل بين موارد الجامعة ورؤيتها للتحول الرقمى.

وتوافق هذه النتائج مع دراسة (Ha kan(2020) والتي بينت أن الجامعات لا تستطيع إجراء التحول الرقمى إلا بعد تطوير وتجديد البنية التحتية التكنولوجية، ودراسة زيدان (٢٠٢١) التي توصلت إلى اعتماد الجامعة استراتيجية النمو والتوسع المتمثلة في توظيف مصادر القوة لاقتناص أفضل الفرص، وذلك بتفعيل الشراكة مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات، للاستفادة من المشاريع الممولة من جهة الدولة في إنشاء Data Center(حجر الزاوية في عملية الرقمنة)، بالإضافة إلى تأهيل الموارد البشرية، ودراسة Mitrofanova& Chehri& Tukshumskaya (2021): التي خلصت إلى ضرورة تسريع إدخال تقنيات البيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية المتقدمة في الجامعة الذكية من خلال تطوير البرمجيات، والمهارات الإدارية للعاملين؛ لذلك من الضرورى دراسة هذه الكفاءات واحتمالات تنميتها، وكذلك دراسة عمر (٢٠٢٣)، والتي بينت أهمية توافر متطلبات الجامعة الذكية بجامعة دمنهور والتي تمثلت في أربعة محاور، هي: البنية التحتية، والموارد البشرية، وبيئة التعليم والتعلم، والقيادة.

البُعد الثالث: الخيار الاستراتيجي

جدول (١٦)

استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة الوادي الجديد وفقاً لطبيعة الكلية حول بُعد الخيار الاستراتيجي

الرقم	العبرة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعياً (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الإجراءات الأكثر كفاءة في تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة	1.67	0.530	٩	2.12	0.594	٢
٢	الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.	1.70	0.568	٧	1.96	0.605	٥
٣	توافر الموارد المادية والتحتية اللازمة للتحول الرقمي.	1.55	0.553	١٠	2.12	0.718	٢ مكرر
٤	كفاءة الموارد البشرية لتطبيق التحول الرقمي بالجامعة.	1.74	0.570	٦	2.00	0.571	٤
٥	أولوية القطاعات التي يبدأ فيها تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة.	1.88	0.693	١	1.88	0.594	٦
٦	الفرص البيئية الداعمة لتحول الجامعة إلى جامعة رقمية.	1.77	0.557	٥	2.00	0.639	٤ مكرر
٧	المخاطر البيئية التي تواجه الجامعة عند اتخاذ خطوات التحول الرقمي.	1.81	0.598	٣	1.96	0.669	٥ مكرر
٨	العوائد المادية والمعنوية المترتبة على تحقيق التحول الرقمي بالجامعة.	1.82	0.667	٢	2.16	0.618	١

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	الأضرار التي يمكن تجنبها نتيجة التحول الرقمي في الجامعة.	1.80	0.638	٤	2.08	0.695	٣
١٠	توافق البديل الإستراتيجى مع الرؤى الاستراتيجية للدولة المصرية.	1.69	0.590	٨	2.12	0.659	٢ مكرر

يتضح من جدول (١٦) أن ترتيب العبارات الدالة على واقع تطبيق بُعد الخيار الاستراتيجى بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعة رقمية على النحو الآتى:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانية: جاءت العبارات (٥، ٨، ٧) في المراكز الثلاث الأولى؛ حيث بلغت متوسطاتها (١،٨٨، ١،٨٢، ١،٨١) على الترتيب، بينما جاءت العبارات (٣، ١، ١٠) في المراكز الثلاث الأخيرة؛ حيث بلغت متوسطاتها (١،٦٩، ١،٦٧، ١،٥٥) على الترتيب.
- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعية: جاءت العبارة (٨) في المركز الأول والعبارتان (١، ٣) في المركز الثانى من الترتيب؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢،١٦، ١،١٢) على الترتيب، بينما جاءت العبارتان (٢، ٧) في المركز الخامس والعبارة (٥) في المركز السادس في آخر الترتيب؛ حيث بلغت متوسطاتها (١،٩٦، ١،٨٨) على الترتيب.

جدول (١٧)
استجابات عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة وفقاً لطبيعة الكلية حول بُعد الخيار
الاستراتيجي

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
١	الإجراءات الأكثر كفاءة في تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة	2.04	0.590	٤	2.18	0.583	٣
٢	الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي.	2.12	0.643	٢	2.18	0.671	٣ مكرر
٣	توافر الموارد المادية والبنية التحتية الرقمية اللازمة للتحول الرقمي.	2.08	0.733	٣	1.96	0.674	٧
٤	كفاءة الموارد البشرية لتطبيق آليات التحول الرقمي بالجامعة.	2.12	0.701	٢ مكرر	2.16	0.580	٤
٥	أولوية القطاعات التي يبدأ فيها تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة.	2.04	0.652	٤ مكرر	2.19	0.600	٢
٦	الفرص الداعمة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية.	2.15	0.721	١	2.14	0.568	٥
٧	المخاطر البيئية التي تواجه الجامعة عند اتخاذ خطوات التحول الرقمي.	1.85	0.665	٦	2.10	0.493	٦
٨	العوائد المادية والمعنوية المترتبة على تحقيق التحول الرقمي بالجامعة.	2.00	0.683	٥	2.14	0.611	٥ مكرر
٩	الأضرار التي يمكن تجنبها نتيجة التحول الرقمي في الجامعة.	2.04	0.709	٤ مكرر	1.96	0.640	٧ مكرر

الرقم	العبارة	علوم إنسانية (ن = ١٠٨)			علوم طبيعية (ن = ٥٠)	
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري
١٠	توافق البديل الإستراتيجى مع الرؤى الاستراتيجية للدولة المصرية.	2.12	0.754	٢ مكرر	2.21	0.610
						١

يتضح من جدول (١٧) أن ترتيب العبارات الدالة على واقع تطبيق بُعد الخيار الاستراتيجى بالجامعة كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعة رقمية على النحو الآتى:

- من وجهة نظر عينة كليات العلوم الإنسانية: جاءت العبارة (٦) في المركز الأول، والعبارتان (٢، ٤) في المركز الثانى؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ١٥)، (٢، ١٢) على الترتيب، بينما جاءت العبارتان (٧، ٨) في المركزين الخامس والسادس آخر الترتيب؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ٠٠)، (١، ٨٥) على الترتيب.
 - من وجهة نظر عينة كليات العلوم الطبيعية: جاءت العبارتان (١٠، ٥) في المركزين الأول والثانى، على الترتيب والعبارتان (١، ٢) على المركز الثالث؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ٢١)، (٢، ١٩)، (٢، ١٨) على الترتيب، بينما جاءت العبارة (٧) في المركز السادس، والعبارتين (٢، ٩) في المركز السابع في آخر الترتيب؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ١٠)، (١، ٩٦) على الترتيب.
- وبناءً على ما ورد في الجدولين (١٦)، (١٧) يتضح ما يلى:

رغم ضعف الاتفاق الظاهر بين الجامعتين، إلا أن أكثر مؤشرات تطبيق بُعد الخيار الاستراتيجى كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بالمحددات: الإجراءات الأكثر كفاءة في تنفيذ التحول الرقمى بالجامعة، العوائد المادية والمعنوية المترتبة على تحقيق التحول الرقمى بالجامعة، وألوية القطاعات التى يبدأ فيها تنفيذ التحول الرقمى بالجامعة، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة فى تحقيق متطلبات التحول الرقمى، وترى الباحثتان أن استجابات العينة

جاءت على هذا النحو قياساً على رؤيتهم للمعايير التي تتخذ فيها القيادات الجامعية القرارات الاستراتيجية بشكل عام؛ وبالتالي فإن رؤيتهم لمحددات الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي سوف تكون وفقاً للمحددات المذكورة.

بينما أقل مؤشرات تطبيق بُعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بالمحددات: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، المخاطر البيئية التي تواجه الجامعة عند اتخاذ خطوات التحول الرقمي، وتعد هذه النتيجة واقعية أيضاً حيث إن الواقع يشير إلى ضعف استثمار الجامعتين لمواردهما في تحقيق التحول الرقمي بشكل متطور ومواكب لأحدث سبل الرقمنة؛ مما يجعلهم يرون أن ذلك المحدد مستبعد أو ضعيف من وجهة نظر القيادات عند اتخاذهم القرار أو الخيار الاستراتيجي، كما أن أعضاء هيئة التدريس قد يستبعدون وجود مخاطر بيئية من تطبيق التحول الرقمي؛ لذا ربما يكون أحد المحددات التي لا تؤخذ في الاعتبار في الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي.

وبذلك توافقت هذه النتائج مع دراسة جهاد وحامد (٢٠٢٠) والتي وجدت علاقة طردية وتأثير إيجابي للاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي، ودراسة (Arokodare & Makinde & Fakunmoju, 2020) والتي توصلت إلى وجود علاقة طردية وتأثير إيجابي للاستبصار الاستراتيجي في الريادة الاستراتيجية.

نتائج المحور الثانى: معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجى بالؤامعة للحوول إلى ؤامعة رقمية

ءءول (١٨)

استءاباب عينة أعضاء هيئة الءرريس وفقًا للؤامعة حول معوقات تطبيق الاستبصار
الاستراتيجى للحوول إلى ؤامعة رقمية

الرقم	العبارة	ؤامعة الواءى الءءىء (ن = ١٥٨)			ؤامعة المنصورة (ن = ٢٦٣)		
		المتوسط	الانءراف المعيارى	الترتيب	المتوسط	الانءراف المعيارى	الترتيب
١	ضعف الإرادة لءى القباءات الؤامعية فى تطبيق الاستبصار الاستراتيجى.	1.88	0.579	١٠	1.88	0.567	١٢
٢	نءرة الكفاءات الؤامعية القاءرة على تطبيق الاستبصار الاستراتيجى.	1.90	0.670	٨	2.07	0.610	٧
٣	غياب ثقافة استشراف المستقبل لءى أعضاء هيئة الءرريس بالؤامعة.	1.99	0.691	٥	2.16	0.638	٣
٤	ضعف المهارات الرقمية لءى أعضاء هيئة الءرريس والؤهاز الإءارى.	1.88	0.681	١٠ مكرر	1.90	0.664	١١
٥	مقاومة أعضاء هيئة الءرريس لآليات الءحول الرقمية للؤامعة.	1.91	0.712	٧	1.92	0.654	١٠
٦	بطء الملموسة للاستبصار الاستراتيجى مقارنة بالخطط قصيرة المءى.	2.03	0.667	٤	2.14	0.696	٤

الرقم	العبارة	جامعة الوادي الجديد (ن = ١٥٨)			جامعة المنصورة (ن = ٢٦٣)		
		المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
٧	غياب القرارات الجامعية المشجعة لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي.	1.82	0.753	١٢	2.07	0.608	٧ مكرر
٨	ضعف القرارات المنظمة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية.	1.84	0.691	١١	1.98	0.636	٨
٩	تغير رؤية وسياسات التحول الرقمي بتغيير القيادات الجامعية.	1.89	0.740	٩	2.12	0.686	٥
١٠	ضعف البنية التحتية اللازمة لتحويل الجامعة رقمياً.	1.95	0.772	٦	1.96	0.621	٩
١١	ارتفاع التكلفة المادية اللازمة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية.	2.11	0.779	١	2.22	0.598	١
١٢	قلة فرص الشراكة المجتمعية الداعمة لتحويل الجامعة رقمياً.	2.05	0.755	٣	2.19	0.609	٢
١٣	ضعف التمويل اللازم لإجراء المسح البيئي الكمي والنوعي.	2.07	0.732	٢	2.11	0.585	٦

يتضح من جدول (١٨) أن ترتيب العبارات الدالة على معوقات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بجامعتي الوادي الجديد والمنصورة لتحويلهما إلى جامعة رقمية على النحو الآتي:

- من وجهة نظر عينة جامعة الوادي الجديد: جاءت العبارات (١١، ١٣، ١٢) في المراكز الثلاث الأولى في الترتيب؛ حيث بلغت متوسطاتها (٢، ١١، ١٢، ١٣)

٢٠٥، ٢، ٠٧) على الترتىب، بىنما آاءت العبارتان (٧، ٨) فى المرآزىن
الآاءى عشر والثانى عشر آخر الترتىب؛ آىآ بلآت متوسطاتها (١، ٨٤،
١، ٨٢) على الترتىب.

- من وآهة نظر عىنة آامعة المنصورة: آاءت العبارات (١١، ١٢، ٣) فى
المرآز الآلاث الأولى فى الترتىب؛ آىآ بلآت متوسطاتها (٢، ٢٢، ٢، ١٩،
٢، ١٦) على الترتىب، بىنما آاءت العبارات (٥، ٤، ١) فى الآلاثة مرآز
الآخرة؛ آىآ بلآت متوسطاتها (١، ٩٢، ١، ٩٠، ١، ٨٨) على الترتىب.

وممّا سىق ىترض أن المعوقات المادىة أو التمولىة آاءت فى مقدمة
المعوقات التى تواجه تطبىق مدخل الاستبصار الاستراتيجى بآامعتى الوادى الآدى
والمنصورة لآحولهما إلى آامعة رقمىة، وظهر ذلك فى تقدم العبارتىن "ارتفاع
التكلفة المادىة اللازمة لآحول الآامعة إلى آامعة رقمىة، قلة فرص الشراآة
الآآمعىة الداعمة لآحول الآامعة رقمىة" فى ترتىب المعوقات بالآامعتىن، وأىضًا
العبارة "ضعف التمولى اللازم لإآراء المسآ البىئى الكمى والنوعى" فى آامعة
الوادى الآدى، بىنما آاءت عبارة "آىاب ثقافة استشراف المستقبل لدى أعضاء
هىئة التدرىس بالآامعة" ضمن المعوقات المتقدمة فى الترتىب فى آامعة
المنصورة؛ وىفسر ذلك بأنّ المعوقات المادىة هى معوقات آقىة تواجه توفىر
البنىة التآتىة والأساسىة فى آامعة الوادى الآدى واللازمة لآحولها إلى آامعة
رقمىة، بىنما ظهرت أىضًا المعوقات المادىة فى آامعة المنصورة رغم توافر بنىة
تآتىة رقمىة بالآامعة إلا أن هذه البنىة تآآ إلى تطوىر وآآسىن بما ىتواكب مع
آآآ المستآآت الرقمىة؛ ولعلّ ذلك ىرجع إلى ضعف ثقافة استشراف المستقبل
بهذه المستآآت؛ ومن ثمّ القصور فى توفىر البنىة التآتىة المناسبة.

وقد آاءت المعوقات الإدارىة والتنظىمىة متمثلة فى "ضعف القرآرات
المنظمة لآحول الآامعة إلى آامعة رقمىة، وآىاب القرآرات الآامعىة المشآعة

لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي" كأقل المعوقات التي تواجه جامعة الوادي الجديد في تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحول إلى جامعة رقميّة؛ ذلك لأنّ جامعة الوادي الجديد جامعة حديثة النشأة وبدأت مواكبة لاتجاه الدولة نحو التحول الرقمي في كافة القطاعات والمؤسسات، فمن الطبيعي أن تهتم القيادات الجامعية بإصدار القرارات ووضح الخطط والاستراتيجيات نحو التحول الرقمي للجامعة، إلا أن ذلك لا يعني أنها تطبق هذه القرارات والاستراتيجيات من منظور استشراف المستقبل أو تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بها بصورة فعّالة.

وفي المقابل جاءت المعوقات البشريّة متمثلة في "ضعف الإرادة لدى القيادات الجامعية في تطبيق الاستبصار الاستراتيجي، ضعف المهارات الرقميّة لدى أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري، مقاومة أعضاء هيئة التدريس لآليات التحول الرقمي للجامعة" كأقل المعوقات التي تواجه جامعة المنصورة في تطبيق الاستبصار الاستراتيجي للتحول إلى جامعة رقميّة؛ وتفسر الباحثتان ذلك بأنّ جامعة المنصورة لها تاريخ طويل في تطبيق النظم الرقميّة والإلكترونيّة في الجامعة، كما أن بها كليتي الهندسة والحاسبات والمعلومات، وعدداً من المراكز المتخصصة في التكنولوجيا وأخرى تقدم دورات تدريبية في مجال التحول الرقمي؛ ممّا يعني أنها تمتلك كوادر بشريّة ذات مهارات رقميّة وتمتلك ثقافة نحو التحول الرقمي جيدة.

وجاءت هذه النتائج متوافقة مع نتائج دراسة (Maltese 2016) والتي بينت أن الجامعات تحتاج إلى مصادر لاحتفاظ بالمعلومات والبيانات من المصادر المختلفة من أجل تأسيس جامعة رقميّة، وأيضاً مع دراسة عبد العظيم (٢٠١٧) التي كشفت عن وجود حاجة إلى تطوير الموارد المادية والتقنية والبشريّة في الجامعات لتحويلها إلى جامعات ذكية، إضافة إلى دراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠) التي توصّلت إلى ضرورة توفير مُتطلبات تحويل الجامعات المصريّة الحكومية إلى

جامعات ذكية، متمثلة في: رؤية رقمية- بنية تحتية ذكية- عناصر بشرية ذكية- بيئة تعليمية تعليمية ذكية- إدارة ذكية، وكذلك دراسة (2020) Ha kan التي أكدت أن الجامعات لا تستطيع إجراء التحول الرقمي إلا بعد تجديد البنية التحتية التكنولوجية، وأيضاً دراسة Mitrofanova& Chehri& Tukshumskaya (2021) التي أشارت إلى ضرورة تسريع إدخال تقنيات البيانات الضخمة وغيرها من التقنيات الرقمية المتقدمة في الجامعة الذكية من خلال تطوير البرمجيات، والمهارات الإدارية للعاملين، بالإضافة إلى دراسة Watermeyer& Crick (2021) Knight& Goodall (2021) وخلصت إلى تسبب COVID-19 في إغلاق حرم الجامعات في جميع أنحاء العالم بصفة عامة والمملكة المتحدة بصفة خاصة، وهجر الجميع للتعليم والتعليم؛ ممّا أدى إلى اختلال وظيفي كبير لأعضاء هيئة التدريس ولأدوارهم التربوية وحياتهم الشخصية، وأخيراً دراسة عمر (2023) التي كشفت عن ضعف توافر متطلبات الجامعة الذكية بجامعة دمنهور.

ملخص النتائج الميدانية

خلصت الدراسة الميدانية إلى بعض النتائج المهمة، أبرزها:

1. يتم تطبيق الاستبصار الاستراتيجى بالجامعتين بدرجة متوسطة، ويطبق في جامعة المنصورة بصورة أفضل منه في جامعة الوادي الجديد، وفي الجامعتين جاء توافر بُعد التكامل بين الموارد والرؤية في المرتبة الأولى، ثمّ بُعد الخيار الاستراتيجى في المرتبة الثانية، ثمّ بُعد المسح البيئي في المرتبة الأخيرة
2. أكثر مؤشرات تطبيق بُعد المسح البيئي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجى توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات المستقبلية من تقنيات البحث العلمي الذكي، تحليل وضع الجامعة المستقبلي في مجال النشر الدولي الرقمي، دراسة نظم التعلم الإلكتروني التي تنمي مهارات المستقبل لدى الطلاب، بينما أقلها كان فيما يتعلق باستطلاع التطبيقات الرقمية المستقبلية في

مجال الاتصال الأكاديمي عالمياً، استقراء التطبيقات المستقبلية للذكاء الصناعي في نظم الإدارة الجامعية، تتبع نظم الامتحانات والتقويم المطبقة في الجامعات الرقمية العالمية،

٣. أكثر مؤشرات تطبيق بعد التكامل بين الموارد والرؤية توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بـ: التوسع في تطبيق نظم الامتحانات والتقويم الإلكتروني بالجامعة، تشجيع النشر الدولي في المجالات العلمية المعترف بها عالمياً، وتوفير المصادر الرقمية والتقنيات الذكية لتحسين جودة البحث العلمي بالجامعة، بينما أقلها كانت فيما يتعلق بـ: تحديث قنوات الاتصال الرقمي المستخدمة في التعليم والتواصل الأكاديمي، علاج نقاط الضعف واستثمار نقاط القوة للبنية الرقمية للجامعة، استثمار الفرص ومواجهة تحديات تحول الجامعة رقمياً.

٤. أكثر مؤشرات تطبيق بعد الخيار الاستراتيجي كأحد أبعاد الاستبصار الاستراتيجي توافراً في الجامعتين كانت فيما يتعلق بالمحددات: الإجراءات الأكثر كفاءة في تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة، العوائد المادية والمعنوية المترتبة على تحقيق التحول الرقمي بالجامعة، أولوية القطاعات التي يبدأ فيها تنفيذ التحول الرقمي بالجامعة، الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، بينما أقلها كانت فيما يتعلق بالمحددات: الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في تحقيق متطلبات التحول الرقمي، المخاطر البيئية التي تواجه الجامعة عند اتخاذ خطوات التحول الرقمي.

٥. جاءت المعوقات المادية أو التمويلية في مقدمة المعوقات التي تواجه تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي بجامعتي الوادي الجديد والمنصورة لتحويلهما إلى جامعة رقمية.

٦. جاءت المعوقات الإدارية والتنظيمية أقل المعوقات التي تواجه جامعة الوادي الجديد في تطبيق الاستبصار الاستراتيجى للتحويل إلى جامعة رقمية، بينما كانت المعوقات البشرية أقل المعوقات التي تواجه جامعة المنصورة.

التصور المقترح

لتحويل الجامعات المصرية إلى جامعات رقمية باستخدام مدخل

الاستبصار الاستراتيجى

في ضوء الدراسات والأدبيات العلمية المتخصصة في مجال الدراسة، وما تمّ التوصل إليه من نتائج نظريّة وميدانيّة، ووفقاً للرؤية العلميّة للباحثين في معالجة مشكلة الدراسة، تمّ وضع تصور مقترح لتطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجى بالجامعات المصريّة لتحويلها إلى جامعات رقميّة، متضمناً أهداف التصور ومنطلقاته، ومكوناته، ومتطلبات وآليات تنفيذه، ويمكن توضيح ذلك على النحو الآتي:

أهداف التصور

يستهدف التصور الحالي تحويل الجامعات المصريّة إلى جامعات رقميّة باستخدام مدخل الاستبصار الاستراتيجى، ويسهم تحقيق هذا الهدف العام في تحقيق عدد من الأهداف الفرعية، وهي:

١. مساعدة الجامعات المصريّة في وضع خططها الاستراتيجيةّة للتحويل إلى جامعات رقميّة بشكل يتماشى مع المتغيرات والمستجدات المستقبلية الرقميّة بعيدة المدى.

٢. نشر ثقافة الاستبصار الاستراتيجى داخل الجامعات المصريّة بصورة عامة وفي مجال الرقمنة بشكل خاص.

٣. تنمية مهارات الاستبصار الاستراتيجى لدى الكوادر الأكاديمية والإدارية بالجامعات المصريّة.

٤. الاستثمار الأمثل لموارد الجامعة المادية والبشرية بشكل يتماشى مع المتغيرات والمستجدات الرقمية بعيدة المدى.
٥. تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بتحويلها إلى جامعات رقمية وفق رؤى استباقية استراتيجية بعيدة المدى.

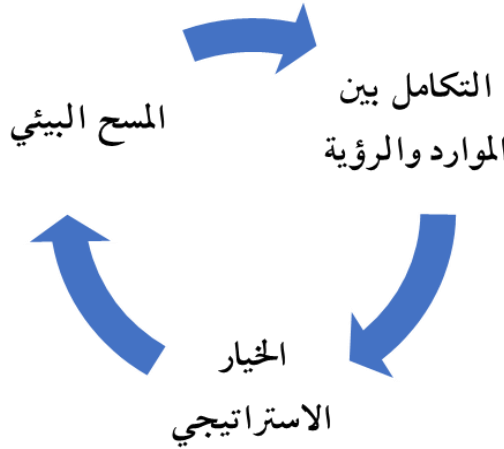
منطلقات التصور

- ينطلق التصور الحالي من عدة منطلقات نظرية وميدانية هي كالآتي:
١. إن تحول الجامعات إلى جامعات رقمية وفق معايير عالمية ورؤى استشرافية أمر مهم وضروري في تطوير وتحسين أداء الجامعات ومواكبتها لمتغيرات العصر الرقمي؛ وهو ما ينعكس على جودة خريجها وقدرتهم على مواكبة سوق العمل ومتطلباته الرقمية.
٢. إن تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها الرقمية في حالة من التطور المتسارع، والذي يسهم بشكل كبير وسريع في تغير ملامح الحياة العامة والحياة الأكاديمية داخل الجامعات، وهو ما يفرض ضرورة استشراف مستقبل هذا التغير والمستجدات الرقمية التي تنتج عنه حتى يمكن الاسترشاد بها في تحول الجامعات إلى جامعات رقمية.
٣. إن الاستبصار الاستراتيجي أحد المداخل المهمة والضرورية في عمليات التطوير والتغيير في البنية المادية والبشرية؛ لتكون أكثر مواكبة مع التغيرات المستقبلية بعيدة المدى؛ ومن ثم تطبيقه في المجال الرقمي ينظم ويوحد هذه العمليات ويقلل من الفاقد المترتب على عدم وضوح الرؤية الاستباقية لهذه العمليات.
٤. يشير الواقع الميداني إلى توافر مؤشرات تطبيق الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية لتحويلها إلى جامعات رقمية بدرجة متوسطة، وذلك في الجامعات حديثة النشأة والقديمة أيضاً؛ مما يدل على الاستعداد المادي

والبشرى لتطبيق هذا المدخل فى الجامعات المصرية سواء حديثة أو قديمة
النشأة، ويمكن التنبؤ بنجاحه كمدخل فى تحولها الرقمى.

مكونات التصور

يتكون التصور الحالى من ثلاثة مكونات أساسية تعكس تطبيق الأبعاد الثلاثة
للاستبصار الاستراتيجى بالجامعة وهى (المسح البيئى، التكامل بين الموارد
والرؤية، الخيار الاستراتيجى)؛ حيث يتضمن كل مكون الإجراءات التى يمكن
للجامعة اتباعها وتنفيذها على أرض الواقع؛ لتكون قادرة على تطبيق الاستبصار
الاستراتيجى كمدخل للتحويل إلى جامعة رقميّة، وقد رأت الباحثتان أن تتمّ هذه
الإجراءات فى صورة مرحلية كما يمثلها الشكل (٣)، وذلك على النحو الآتى:



شكل (٣) تطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجى بالجامعات المصرية كمدخل للتحويل إلى جامعات رقميّة
(من إعداد الباحثتين)

إنّ تطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجى فى صورة مرحلية تبدأ بالمسح
البيئى الداخلى والخارجى حالياً ومستقبلاً للجامعة فيما يتعلق بقدرتها على التحويل
الرقمى، ثمّ استثمار الموارد المتاحة وتوفير الموارد غير المتاحة فى ضوء رؤيتها
للتحويل الرقمى، يلي ذلك وضع السيناريوهات البديلة لتحقيق تحول الجامعة إلى

جامعة رقمية وأخذ الخيار الاستراتيجي المناسب والذي يمكن تطبيقه واقعياً، لتبدأ دورة جديدة من المسح البيئي مرة أخرى، وتقترح الباحثتان أن يتم ذلك من خلال ما يأتي:

أولاً: تطبيق إجراءات المسح البيئي

حيث تقوم الجامعة بجمع البيانات البيئية الحالية والمستقبلية، وتحليل الفجوات البيئية الداخلية والخارجية لها، وتقديم المعلومات اللازمة لرقمنة أنشطتها ومجالاتها المختلفة على النحو الآتي:

- **الاتصال العلمي الأكاديمي؛** حيث يتم استطلاع أحدث التطبيقات الرقمية المستقبلية في مجال التواصل الرقمي وتطبيقاتها في تحقيق الاتصال العلمي الأكاديمي داخل الجامعة وخارجها، بما يمكنهم من رفع وتخزين وتبادل المعلومات العلمية بشكل آمن ويسير، وتحديد الإمكانيات والمتطلبات اللازم توفيرها من أجل توظيف هذه التطبيقات ونشر استخدامها بصورة سهلة ومرنة وغير مكلفة بين المجتمع العلمي بالجامعة.

- **التدريس الجامعي؛** ويتطلب ذلك دراسة أحدث نظم التعلم الإلكتروني التي تتواءم مع مهارات سوق العمل المستقبلي، وتحليل النظم الرقمية الحالية والكشف عن مدى ملاءمتها لإكساب الطلاب هذه المهارات، والخروج بالفجوة في مجال نظم التعلم الرقمي وتحديد الاحتياجات المادية والبشرية في مجال التدريس الجامعي عبر النظم الرقمية الحديثة وتطبيقاتها المتطورة في مجال التعليم (مثال: تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التدريس الجامعي).

- **التقويم؛** حيث تتم عمليات مسح وتتبع لنظم الامتحانات والتقويم المطبقة في الجامعات الرقمية العالمية؛ وذلك للاسترشاد بها ومحاولة تطبيقها في الجامعات المصرية، وتوفير المعلومات اللازمة عن البيئة الجامعية في مجال التقويم،

وما يتطلب توفيره وتنفيذه في مجال تطوير نظم التقويم الرقمي بها بحيث تضمن مخرجات تعليمية مواكبة لمتطلبات سوق العمل المستقبلي.

- **البحث العلمي**؛ ويُعد مجال البحث العلمي من أهم مجالات العمل الجامعي، وأكثره أهمية في تجديد وتطوير وتحسين البيئة الجامعية والمجتمعية أيضاً؛ وبالتالي يتطلب تحليل وضع الجامعة الحالي المستقبلي في مجال النشر الدولي الرقمي، والكشف عن الاحتياجات المستقبلية من تقنيات البحث العلمي الذكي، حتى تصبح الجامعة قادرة على تنفيذ أبحاث علمية متطورة بصورة رقمية وفي مجال التكنولوجيا أيضاً.

- **الإدارة والقيادة**؛ وفي هذا المجال يتطلب من الجامعة أن تقوم باستقراء التطبيقات المستقبلية لأحدث النظم الرقمية -كالذكاء الصناعي- في مجال الإدارة الجامعية من جانب، مع ضرورة تقييم مستوى الأداء الرقمي للموارد البشرية بالجامعة بما يؤهل تطبيق هذه النظم بشكل فعال في الجامعة، وهي عملية مستمرة يجب أن تتم في أوقات متقاربة، ذلك أن تطور نظم الإدارة الرقمية يُعد من أهم خطوات تحول الجامعة إلى جامعة رقمية؛ لما يترتب عليها من تسهيل عمليات التحول في باقي أنشطة ومجالات الجامعة.

- **الطلاب**؛ وتستهدف الجامعة تنمية قدرات طلابها بشكل يمكنهم من التعامل الرقمي خلال دراستهم الجامعية، وأيضاً تنمية مهارات سوق العمل الرقمي لديهم في المستقبل، إضافة إلى استطلاع نظم القبول والتسجيل في الجامعات الرقمية؛ للإفادة منها في تطوير مستوى الطلاب وتحسين أدائهم الرقمي كمنتسبين للجامعة.

- **البرامج الدراسية**؛ حيث يتطلب من الجامعة تقييم الوضع الحالي للبرامج الدراسية الموجودة بها، واستقراء سوق العمل والوظائف المستقبلية؛ وذلك من أجل تطوير البرامج التي تقدمها الجامعة والتي تتناسب مع تحول الجامعة إلى

جامعة رقميّة، ويجدر في هذا المجال أن تهتم الجامعة بالبحث عن إمكانية التوسع في البرامج الدراسية المتخصصة في مجالات التكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة، إضافة إلى التوسع المنصات والتطبيقات الرقمية التي تقدم برامج تعليميّة عن بُعد.

- **أعضاء هيئة التدريس؛** يتطلب من الجامعة تقييم مهارات أعضاء هيئة التدريس العاملين بها باستمرار في ضوء مُتطلبات التحول الرقمي، وتحديد احتياجاتهم التدريبيّة بصورة مستمرة ومتواكبة مع رؤية الجامعة وإجراءاتها نحو التحول الرقمي، سواء كان ذلك في مجال التدريس، أو البحث العلمي، أو التواصل الأكاديمي، أو الإدارة الجامعية.

ثانياً: تطبيق التكامل بين الموارد والرؤية المستقبلية

حيث يتطلب من الجامعة أن توفر الموارد الماديّة والبشريّة وتستثمرها في ضوء رؤيتها نحو التحول إلى جامعة رقميّة، وفي ضوء ما لديها من معلومات المسح البيئي من نقاط قوة وضع وفرص وتحديات، وذلك في المجالات الآتية:

- **الاتصال العلمي الأكاديمي؛** ويتطلب أن تقوم الجامعة بتحديث قنوات الاتصال الرقمي المستخدمة في التعليم والتواصل الأكاديمي بالقدر الذي يمكنها من سدّ الفجوة الرقمية في هذا المجال، فكلما سعت الجامعة إلى تطبيق نظم وتطبيقات حديثة ومتطورة لتحسين التواصل الأكاديمي الرقمي داخل الجامعة وخارجها؛ زاد من قدرتها على تحقيق التحول الرقمي القائم على استبصار المستقبل.

- **التدريس الجامعي؛** ويظهر ذلك في استمرارية سعي الجامعة إلى تطوير نظم التعلم الإلكتروني بشكل يحسن من الأداء التعليمي بالجامعة، بحيث أن يستشعر أعضاء هيئة التدريس والطلاب الجديّة والاهتمام بتطبيق نظم تعليميّة حديثة تدعم التعلم الرقمي وتطبيقاته المتطورة.

- التقيوم؛ وفى هذا المجال آيدر بالآامعة السعى لتوفير الموارد المادىة والتقىة والبشرىة التى تمكنها من التوسع فى تطبيق نظم الامآانات والتقيوم الإلكترونى وفق أحدث النظم الرقمىة، فالآدرآ فى تطبيق نظم التقيوم الإلكترونى بالآامعة يآعم قآرآها على آآرىآ كواآر مؤهله لسوق العمل وفق أحدث المهارات الرقمىة التى آآبناها الآامعة كآامعة رقمىة.
- البآآ العلمى؛ وىمكن للآامعة أن آآقق التآامل بىن ما لآىها من موارد مادية وبشرىة أو ما وىمكنها توفيره ورؤىآها لآحول الرقمى من آلال آآبىع البآآ العلمى فى مآالات آآنولوجىا المعلومات، وتوفير المصادر الرقمىة والتقىات الذكىة لآآسىن آوءة البآآ العلمى بالآامعة، وآآفىز المنتسبىن لها على النشر الدولى فى المآلات العلمىة المعآرف بها عالمىآ، كأآ مؤشرات قآرآها على استبصار المستقبل الرقمى وتطبقىاته بها.
- الإآارة والقىادة؛ وفى هذا المجال لا بآ للآامعة أن آآرص على آآسىن نظم الإآارة الرقمىة وفق أحدث النظم المتطورة فى آآقىم الآآامعة المختلفة، والسعى إلى تطوير المهارات الرقمىة للموارد البشرىة القىادىة والإآارىة لتطبقى هذه النظم بشكل فعآل، وهى آآوة مهمة وأساسىة فى آحول الآامعة إلى آامعة رقمىة وفق قآرآها على الاستبصار بمسآقبل النظم الإآارىة الرقمىة فى الآامعات.
- الطلاب؛ آىآ آسآآآر الآامعة كل ما وىآوافر لآىها من إمآانات بشرىة ومادية فى آآمىة قآرات طلابها فى الآعامل الرقمى آلال آراسآهم وأنشآآهم الآامعىة، وتطوير مهارات سوق العمل الرقمى لآىهم، إآضافة إلى تطبيق نظم رقمىة آآىآة فى القبول والتسآىل بما وىسهم فى رفع مسآوى الآعامل الرقمى مع أحدث النظم والتطبقىات الرقمىة للطلاب آآل الآامعة وآآرآها.

- البرامج الدراسية؛ حيث تحرص الجامعة على تطوير البرامج التعليمية التي تقدمها بشكل يتناسب مع رؤيتها للتحويل إلى جامعة رقمية، من خلال التوسع في إنشاء البرامج المتخصصة في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتطبيقاتها المختلفة، وإنشاء برامج تعليمية عن بُعد يتم تقديمها من خلال منصات رقمية متطورة.

- أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تستمر الجامعة في توفير البرامج التدريبية وورش العمل وتقديم التيسيرات اللازمة مادياً وفنياً من أجل تنمية المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس وتحفيزهم نحو استخدام التطبيقات الرقمية في التدريس والبحث العلمي، والتواصل الأكاديمي، وكافة جوانب العمل الجامعي.

ثالثاً: تطبيق الخيار الاستراتيجي الأمثل للتحويل إلى جامعة رقمية

وفي هذه المرحلة تضع الجامعة سيناريوهات بديلة في ضوء ما يتوافر لديها من معلومات المسح البيئي وفي ضوء ما حققته من تكامل بين مواردها ورؤيتها المستقبلية، بحيث تطبق لاتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات نحو التحويل الرقمي، ويفضل أن يراعى عدد من المعايير عند اختيار الخيار الاستراتيجي الأمثل، بحيث تعطى أهمية للبديل الذي:

- يتضمن إجراءات أكثر كفاءة في تحقيق التحويل الرقمي بأنشطة ومجالات الجامعة المختلفة.

- يحقق الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة في تنفيذ متطلبات التحويل الرقمي.

- يساهم في تنمية كفاءة الموارد البشرية اللازمة لتطبيق آليات التحويل الرقمي بالجامعة.

- يستهدف تنفيذ التحول الرقمي بالقطاعات الأكثر حيوية وتأثيراً في عمل الجامعة كجامعة رقمية.
- يعطي أفكاراً جيدة وعملية ومبتكرة لاستثمار الفرص البيئية التي تدعم التحول الرقمي للجامعة.
- يقدم حلولاً لتجنب المخاطر البيئية التي قد تواجه الجامعة عند اتخاذ خطوات التحول الرقمي.
- يتحقق من خلاله أفضل العوائد المادية والمعنوية نتيجة لتحول الجامعة إلى جامعة رقمية.
- يترتب على تطبيقه أقل الأضرار المادية والمعنوية التي قد تحدث نتيجة تحول الجامعة رقمياً.
- يتوافق بشكل أكبر مع الرؤى الاستراتيجية للدولة المصرية بصفة عامة ونحو التحول الرقمي بصفة خاصة.

متطلبات وآليات تنفيذ التصور

ترى الباحثتان أن تنفيذ التصور المقترح لتطبيق أبعاد الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية كمدخل لتحويلها إلى جامعات رقمية يتطلب حزمة من المتطلبات الإدارية والمادية والبشرية، يمكن توضيحها على النحو الآتي:

أولاً: متطلبات إدارية

وتشمل ما تتخذه قيادات الجامعة من قرارات إدارية، وما تضعه من خطط استراتيجية وتنفيذية؛ بهدف تطبيق الاستبصار الاستراتيجي كمدخل للتحول الرقمي، وفي هذا الإطار تقترح الباحثتان آلية لتنفيذ هذا المتطلب وهي: استحداث وحدة ذات طابع خاص يطلق عليها "وحدة الاستبصار الاستراتيجي" تهدف تطبيق فكر وممارسات الاستبصار الاستراتيجي في الجامعة بصفة عامة وفي التحول إلى

- جامعة رقميّة بشكل خاص، وتختص هذه الوحدة بتنفيذ ومتابعة إجراءات وخطوات الاستبصار الاستراتيجي للتحويل إلى جامعة رقميّة، ويكون من مهامها أيضًا:
- نشر ثقافة الاستبصار الاستراتيجي في المجتمع الجامعي.
 - تشكيل فرق العمل اللازمة لإجراء المسح البيئي وتقديم التقارير العلميّة والدقيقة اللازمة للتحويل إلى جامعات رقميّة.
 - تشكيل فرق عمل لتفعيل دور الجامعة في تحقيق التكامل بين مواردها وبين رؤيتها للتحويل إلى جامعة رقميّة.
 - تشكيل لجان متخصصة لوضع السيناريوهات البديلة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقميّة واتخاذ الخيار الاستراتيجي المناسب.
 - التوصية بمجموعة القرارات اللازمة لتطبيق التحويل الرقمي في الجامعة بشكل فعّال.
 - إجراء الدراسات والبحوث العلميّة للكشف عن أنسب التطبيقات الرقميّة المناسبة لمجالات عمل الجامعة.
 - عقد الشراكات وبرتوكولات التعاون مع المؤسسات الخدمية والإنتاجية في المجتمع؛ بهدف توفير الدعم الفني والمالي اللازم لتطبيق التحويل الرقمي في الجامعة.
 - عقد الدورات التدريبية وورش العمل لتنمية مهارات الاستبصار الاستراتيجي لدى أعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري.
 - عقد دورات تدريبية على استخدام النظم الرقميّة الحديثة ومهارات التحويل الرقمي لأعضاء هيئة التدريس والجهاز الإداري والطلاب، بحيث يتمّ نشر ثقافة التحويل الرقمي داخل الجامعة.

ثانياً: مُتطلبات مادية

ويقصد بها توفير كافة الاحتياجات المادية وتحديد مصادر التمويل اللازمة لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي وأيضاً التحول الرقمي للجامعة، ويمكن تحقيق هذا المتطلب من خلال الآليات الآتية:

- توفير مقر للوحدة مجهز بكافة الأجهزة والتقنيات والتطبيقات الرقمية التي تيسر عمل الفرق وإنجاز المهام الخاصة بالوحدة.
- تنويع المصادر التمويلية؛ من خلال الشراكات المجتمعية، وعقد بروتوكولات التعاون، وتقديم الدورات التدريبية داخل وخارج الجامعة، والحصول على منح لمشروعات بحثية في مجال الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي.
- استثمار البنية التحتية للجامعة من معامل ومراكز متخصصة وما تمتلكه من أجهزة متطورة في تنفيذ إجراءات الاستبصار الاستراتيجي والتحول الرقمي.

ثالثاً: مُتطلبات بشرية

إنَّ تطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي بالجامعات المصرية من أجل تحويلها إلى جامعات رقمية يتطلب توافر الموارد البشرية ذات الكفاءة في مجال الاستبصار بالمستقبل وأيضاً في مجال التحول الرقمي، ويمكن أن يتم ذلك من خلال الآليات الآتية:

- اختيار القيادات الأكاديمية الجامعية المؤمنة بأهمية الاستبصار الاستراتيجي في تحويل الجامعات إلى جامعات رقمية.
- تنمية مهارات الاستبصار بالمستقبل ونشر ثقافته لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة.
- تطوير وتحسين المهارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب بالجامعة.

- استقطاب الكوادر البشرية المتخصصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال والقدرة على استشراف مستقبل التطبيقات الرقمية في مجالات الجامعة المختلفة.
- تأهيل الكوادر البشرية للتمكن من إجراء المسح البيئي وتتبع التغير والتطور الحادث في الجامعة رقمياً، وحصر جوانب القوة والضعف وتقديم التوصيات اللازمة بدقة.
- استضافة الخبرات الأكاديمية والإدارية المحلية والدولية في مجال الجامعات الرقمية.
- التبادل العلمي بين الجامعات المصرية والأجنبية للاستفادة من التجارب والخبرات في الاستبصار الاستراتيجي للجامعات الرقمية.

معوقات التنفيذ ومقترحات التغلب

- يتوقع أن يواجه تنفيذ هذا التصور عددًا من المعوقات، أهمها:
- قد لا تتوافر الإرادة الجامعية المحفزة لتطبيق الاستبصار الاستراتيجي كمدخل لتحول الجامعات رقمياً.
 - من الممكن أن يتسبب تطبيق الاستبصار الاستراتيجي في زيادة تكلفة تحول الجامعات إلى جامعات رقمية.
 - قد تتأخر العوائد المادية والمعنوية من تطبيق الاستبصار الاستراتيجي كمدخل لتحول الجامعات إلى جامعات رقمية.
 - غالبًا ما تتغير الرؤى والاستراتيجيات مع تغير القيادات الأكاديمية بالجامعة؛ مما قد يعوق الاستمرارية المطلوبة لتطبيق مدخل الاستبصار الاستراتيجي في تحول الجامعة إلى جامعة رقمية.
- إلا أنه يمكن التغلب على هذه المعوقات من خلال:

- نشر ثقافة الاستبصار بالمستقل بين أعضاء هيئة التدريس والقيادات الجامعية، بحيث يستمر تبني هذا الفكر داخل الجامعة لفترات طويلة ويصبح جزءاً من القرارات والعمل القيادي.
- السعي على عقد الشراكات المجتمعية وبرتوكولات التعاون مع المؤسسات الإنتاجية؛ من أجل دعم وتمويل جهود الجامعة في التحول الرقمي.
- التعاون بين عدد من الجامعات المصريّة في تطبيق إجراءات الاستبصار الاستراتيجي؛ من أجل تقليل الجهد والوقت والتكلفة المترتبة عليه.
- التوأمة مع جامعات رقميّة مصنفة عالمياً؛ للاستفادة من خبراتها المتقدمة في مجال الرقمنة.

دراسات مقترحة

- دور مدخل الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الأكاديمي بالجامعات المصريّة.
- رؤية استراتيجية مقترحة لتطبيق مفهوم الرقمنة الاستراتيجية بالجامعات المصريّة تحقيقاً للميزة التنافسية باستخدام مدخل الاستبصار الاستراتيجي.
- تأثير استشراف المستقبل في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالجامعات المصريّة (دراسة تطبيقية).

قائمة المراجع

- أبو الفضل، محمد والرويفعي، جمال الدين. (١٤١٤هـ). *لسان العرب* (المجلد ٣). بيروت: دار صادر.
- أبو لبهان، منة الله. (يناير، ٢٠١٩). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصريّة إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨١ (٣)، ٣٦٥-٤١٧.*
- أبو هيبية، زكريا والسيد، محمود. (٢٠١٨). الدراسات المستقبلية في التعليم السيناريوهات نموذجًا. *العلوم التربويّة، ٢٦ (٢)، ١-٢٤.*
- أحمد، محمد فتحي عبد الرحمن (٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية، *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربويّة والنفسية، ١٤، ١٤٠٣-٦٢٨.*
- إسماعيل، أمال. (يونية، ٢٠٢٢). مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميًا نحو نموذج الجامعة الذكية كمدخل لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة. *مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربويّة، ٥ (٨)، ٧١٨-٨٨١.*
- أمين، مصطفى. (سبتمبر، ٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصريّة كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. *الإدارة التربويّة، ١٩ (١٩)، ١١-١١٧.*
- الأمين، داوود الحاج. (٢٠٢١). أهمية التحول الرقمي للمؤسسة في تحقيق فاعلية الاستبصار الاستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- البدران، عبد السجاد. (٢٠١١). قلق المستقبل لدى طلبة الدراسة الإحصائية في مركز البصرة. *مجلة آداب البصرة، ٢٠١١ (٥٦)، ٣٣١-٣٥٦.*
- برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة. (٢٠١٤). *UNDP Arab knowledge report 2014: youth and localisation of knowledge*. نيويورك والإمارات العربية المتحدة: المكتب الإقليمي للدول العربية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ومؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للمعرفة.
- بلكا، إلياس. (٢٠١٦). *الغيب والمستقبل*. بيروت: مؤسسة الرسالة.

- البياتي، محمود مهدي (٢٠٠٥). تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الجبوري، علاء. (٢٠١٩). اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجيَّة الإصلاح الإداري. مجلة الاقتصاد والعلوم الإداريَّة، ٢٥ (١١٥)، ١١٣-١٣٢.
- جمال الدين، نادية. (٢٠١٨). الثورة الصناعية الرابعة والتعلم مدى الحياة. المؤتمر الدولي لقسم المناهج وطرق التدريس بعنوان المتغيرات العالمية ودورها في تشكيل المناهج وطرائق التعليم والتعلم. جامعة القاهرة. ٦-٥ ديسمبر، ٤٧-٦١.
- جهاد ولدان وحامد، سهير. (٢٠٢٠). تأثير الاستبصار الاستراتيجي في اتخاذ القرار الاستراتيجي. مجلة الاقتصاد والعلوم الإداريَّة، ٢٦ (١٢٤)، ٢١٤-٢٣٦.
- الحاج، أحمد. (٢٠١٤). اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره. عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- الحازمي، ملاك منصور. (٢٠١٤). معوقات التواصل الأكاديمي وسبل مواجهتها من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا بجامعة طيبة، رسالة ماجستير غير منشورة. المدينة المنورة: كلية التربية، جامعة طيبة.
- حامد، نهلة إسماعيل. (٢٠١٩). انعكاسات التعليم الرقمي وأثره على النمو المعرفي وقدرات الإنسان. المجلة العربية للتربية النوعية، ٢١٩ (٧)، ٥١-٧٤.
- حمدان، محمد سعيد. (٢٠٠٩). الجامعات الافتراضية أنماط التعليم الجامعي الحديث تجارب ورؤى مستقبلية في الدول العربية. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ٧ (١)، ٢٧٧-٣٠٨.
- الخماش، محاسن. (٢٠١٣). نحو الجامعة الذكية وفقاً لمتطلبات اقتصاد المعرفة- تصور مقترح للتعليم العالي السعودي، رسالة دكتوراه غير منشورة. المملكة العربية السعودية: جامعة أم القرى.
- الدهشان، جمال، والسيد، سماح. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات ذكية في ضوء مبادرة التحول الرقمي للجامعات. المجلة التربويَّة بسوهاج، ٧٨ (٧٨)، ١٢٤٩-١٣٤٤.

- الدهشان، جمال، وسليمان، باسم. (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بجامعة أسيوط في ضوء الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج*، ٧٩ (٧٩)، ٢١٠٥-٢٢٠٤.
- الدهشان، جمال. (٢٠١٩). توظيف إنترنت الأشياء في التعليم: المبررات، المجالات، التحديات. *المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية*، ٢ (٣)، ٩٢-٤٩.
- الدهشان، جمال. (ديسمبر، ٢٠١٩). برنامج إعداد المعلم لمواكبة مُتطلبات الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة التربوية بسوهاج*، ٦٨، ٣١٥٣ - ٣١٩٩.
- الرزوي، حسن مظفر. (٢٠٠٦). الجامعة الافتراضية العربية الموحدة. *مجلة علوم إنسانية*، ٣٠، ٧٤.
- رشيد، رحيم والموسوي، هيام. (يوليو، ٢٠٢٢). الاستشراف الاستراتيجي وتوظيفه في تحسين مهارات الملكات التربوية. *المجلة الأمريكية الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٥ (٣)، ١-١٨.
- زاحم، مثنى وكاظم، حيدر. (مارس، ٢٠٢٣). تأثير الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الريادة الاستراتيجية. *International Journal of Research in Social Sciences and Humanities*، ٣ (١)، ٢٠٤-٢٢٥.
- زيدان، أمل. (يونية، ٢٠٢١). التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: جامعة الأزهر نموذجًا. *المجلة المصرية لبحوث الإعلام*، ٧٥، ٤٦٣ - ٥١٠.
- الزين، أميمة سميح. (٢٠١٦). التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي. *المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية*. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، ٢٢-٢٤ أبريل، ٩-٢٤.
- السلمي، علي. (٢٠٠٥). نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، رحلتي مع الإدارة: كتابات إدارية في قضايا وطنية. القاهرة: دار غريب للنشر.
- سلوتر، ريتشارد أ. (٢٠١٦). *الدراسات المستقبلية إطار مفاهيمي*. بيروت: أوراق.

- السنّ، عادل. (٢٠٠٩). الإستشراق وبناء السيناريوهات. ورقة عمل مقدمة في ورشة عمل الإستشراق والتخطيط الاستراتيجي. طنجة، المغرب، ٢٨-٣٠ ديسمبر، ٢٢١-٢٣٧.
- السواط، طلق. (٢ أيار، ٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. *المجلة العربية للنشر العلمي AJSP*، ٤٣، ٦٤٧-٦٨٦.
- شحاتة، ياسر. (يناير، ٢٠٢٣). تحليل التأثير المُعدّل لقدرة تكنولوجيا المعلومات والاستبصار الاستراتيجي على العلاقة بين الرشاقة الاستراتيجية والميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على كليات جامعة ٦ أكتوبر. *المجلة العلميّة للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٤(١)، ٦١٧-٦٧٩.
- الشريف، أماني. (ديسمبر، ٢٠٢١). تصور مقترح لتحويل جامعة أسبوط لإحدى جامعات الجيل الرابع في ضوء أهداف التنمية المستدامة ورؤية مصر ٢٠٣٠. *مجلة كلية التربية بأسبوط*، ١٢، ١-٧٠.
- شمس، ندى. (٢٠١٥). برنامج مقترح على الشبكة العالمية لتنمية قيم المواطنة لطلاب جامعة البحرين في ضوء كتنطلبات العصر الرقمي، رسالة دكتوراه غير منشورة. القاهرة: جامعة القاهرة، كلية الدراسات العليا للتربية.
- شنودة، إميل فهمي. (٢٠١٠). فعالية الدراسات المستقبلية في التنبؤ التخطيطي الاستراتيجي وجودته في التعليم العالي. المؤتمر السنوي الخامس الدولي الثاني بعنوان الاتجاهات الحديثة في تطوير مؤسسات التعليم العالي في مصر والعالم العربي. جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، ١٤-١٥ أبريل، ٢-٢٢.
- الشيمي، حسني عبد الرحمن. (٢٠١٦). *أخصائي مصادر التعلم الأمين وقيادة التغيير التعليمي*. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- عارف، هالة مرسى. (٢٠١٩). الأسرة وتحديات التعليم الرقمي في مواجهة الدروس الخصوصية. *المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية*، ٣(٧)، ١٢٣-١٦٦.
- العبادي، هاشم وهادي، محمد. (٢٠١٩). دور الاستبصار الاستراتيجي في تحقيق الاستدامة الاستراتيجية. *مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث*، ١٥، ٧١-٨٤.
- عبد ربه، عزة. (٢٠١٧). دور الرقمنة في تعزيز الدافعية للتعلم"- الندوة العلميّة. الندوة العلميّة الثالثة لقسم المناهج وطرق التدريس بعنوان التعليم

- الرقمي بين الواقع والمأمول. كلية التربية- جامعة طنطا، ٢٦، أبريل، ٩-٢٢.
- عبد العظيم، حنان زاهر. (يناير، ٢٠١٧). تصور مقترح لتحويل الجامعات المصرية لجامعات ذكية في ضوء نموذج كارل البرشت للذكاء التنظيمي. كلية التربية - جامعة حلوان، ٢٣(١)، ٢١٣ - ٣٤٨.
- عبد الرحمن، محمد. (سبتمبر، ٢٠٢٠). استراتيجية مقترحة لتحويل جامعة المنيا إلى جامعة ذكية في ضوء توجهات التحول الرقمي والنموذج الإماراتي لجامعة حمدان بن محمد الذكية. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١٤(٦)، ٤٠٣-٦٢٣.
- عبد الرحمن، هاشم. (ديسمبر، ٢٠٢٠). محو الأمية الرقمية مدخل لتحقيق متطلبات العصر الرقمي. إبداعات تربوية، ١٦(١٦)، ٧٨-٥٥.
- عبد الله، نجلاء عطية. (فبراير، ٢٠٢٣). القيم الأخلاقية في الجامعات المصرية في عصر التحول الرقمي. دراسات تربوية واجتماعية، مجلة كلية التربية بطلوان، ٢٩(١)، ٣٠٥-٣٤٩.
- عزمي، إيمان أحمد. (٢٠١٩). التعليم الرقمي ومهارات سوق العمل: المفاهيم الأساسية والتجارب العملية في عصر الثورة الرقمية. المجلة العربية للأدب والدراسات الإنسانية، ٣(٧)، ٦٧-١٠٢.
- عطيفة، حمدي أبو الفتوح (٢٠٠٢). منهجية البحث العملي وتطبيقاتها في الدراسات التربوية والنفسية، القاهرة: دار النشر الجامعي.
- علي، شيماء عباس. (٢٠٢٠). تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. المجلة التربوية بكلية التربية بسوهاج، ٧٦(٧٦)، ٤٩٩-٥٣٢.
- عمر، حسام سمير. (يناير، ٢٠٢٣). تصور مقترح لتحويل جامعة دمنهور إلى جامعة ذكية: في ضوء بعض الخبرات الدولية. الطفولة العربية، الجزء الأول، السنة الخامسة عشر، ٥٣(١)، ٢٠١-٢٧٣.
- العمري، عائشة والسيسي، اريج. (٢٠١٢). استيعاب البيئة التعليمية السعودية للجامعات الإلكترونية. مستقبل التربية العربية، ١٩(٧٩)، ٦٥-١٤٨.
- فيليه، فاروق والزكي، أحمد. (٢٠٠٣). الدراسات المستقبلية منظور فلسفي. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- قدوري، فائق والألوسي، وفاء. (٢٠١٨). دور الاستشراف الاستراتيجى في تحقيق التمييز التنظيمى وفق منظور المرونة الاستراتيجية. مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، ٨(١)، ١١٣-١٤٠.
- كدوانى، لمياء وحسين، آيات. (يوليو، ٢٠٢٢). مُتطلبات التمكين الرقمية لدى معلمات رياض الأطفال في ضوء المتغيرات المعاصرة في محافظة أسيوط. مجلة كلية التربية للطفولة المبكرة بأسيوط، ٢٣(٢)، ٢٨٦-٣٧١.
- لخضاري، منصور. (٢٠١٦). تأثير التكنولوجيا الرقمية على جودة البحث العلمي. المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، ٢٢-٢٤ أبريل، ١٦٥.
- لموشي، زهية. (٢٠١٦). تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الأداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات. المؤتمر الدولي الحادي عشر بعنوان التعليم في عصر التكنولوجيا الرقمية. طرابلس: مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، ٢٢-٢٤ أبريل، ٩٣-١١٢.
- ليبسور، كراس. (٢٠٠٥). الاستشراف الاستراتيجى للمشاكل والمناهج. باريس: Le Cercle des Entrepreneurs du Futur.
- ماضى، إسماعيل خليل وأبو حجر، طارق مفلح. (٢٠٢٠). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية نحو التحول الرقمية. المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. فلسطين: جامعة غزة وجامعة UTM، ٣١ أغسطس، ١-٢٠.
- محمود، ولاء. (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمية الواقع وسناريوهات المستقبل. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ١٨(١)، ٩٧١-١٠٨٧.
- محمود، ولاء. (أكتوبر، ٢٠١٨). تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكرى بالجامعات المصرية في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة كلية التربية بنها، ٦(١٦)، ١-٩٤.
- مراد، صلاح أحمد. (٢٠٠٠). الأساليب الإحصائية في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- مرسي، محمد منير. (٢٠٠٣). البحث التربوى وكيف نفهمه، القاهرة، عالم الكتب.

- مرسي، شيرين. (٢٠١٨). دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي. مجلة كلية التربية بينها، ٢(١١٣)، ١٧٢-٢٥٦.
- مركز الدراسات الاستشرافية. (١٧ أغسطس، ٢٠١٦). الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والاستشراف الاستراتيجي. تم الاسترداد من: <http://esteshraf.com/the-difference-between-planning-and-prospective>
- المسعودي، رمضان. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية الأجنبية والعربية وإمكانية الإفادة منها في جمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ٤(٤٣)، ٤٤٧-٦١٢.
- المسلماني، لمياء. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات المصرية (الواقع - المتطلبات-المعوقات). المجلة التربوية بسوهاج، ٩١(٩١)، ٤٤٢٧-٤٥١٢.
- المليجي، رضا إبراهيم. (٢٠١١). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. مستقبل التربية العربية، ١٨(٧٤)، ١٣-١٧٠.
- منصور، محمد إبراهيم. (٢٠١٦). توطين الدراسات المستقبلية في الثقافة العربية الأهمية والصعوبات والشروط. الإسكندرية: مركز وحدة الدراسات المستقبلية، مكتبة الإسكندرية.
- المنصوري، بخيته والظهوري، عبد مرزوق. (٢٠١٩). التخطيط بالسيناريوهات واستشراف المستقبل. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- منصوري، نديم. (٢٣ فبراير، ٢٠١٩). الجامعات في العصر الرقمي. صحيفة الأيام الإلكترونية البحرينية، العدد ١٠٩١٢، <https://www.alayam.com/alayam/Variety/781335/amp.html?amp=1>
- موقع جامعة المنصورة، تاريخ وحقائق، <https://www.mans.edu.eg/about/info/history> (بتاريخ: ٢٠٢٣/٣/٣)
- موقع جامعة الوادي الجديد، تاريخ الجامعة، <http://www.nvu.edu.eg/nvu-history.php> (بتاريخ: ٢٠٢٣/٣/٣).
- ميخائيل، ناجي. (٢٠١٧). التحول من ثقافة التعلم التقليدي إلى ثقافة التعلم الرقمي بعض التاملات المستقبلية. الندوة العلمية الثالثة لقسم المناهج وطرق

- التدريس بعنوان التعليم الرقمي بين الواقع والمأمول. كلية التربية - جامعة طنطا، ٢٦ أبريل، ٨-٢٩.
- نصار، سامي. (ديسمبر، ٢٠٢٠). التعليم 0.4. المجلة الدولية للمناهج والتربية التكنولوجية، ١، ١٠-٢٧.
- هلال، إسراء. (٢٠٢٠). تجسير الفجوة بين مخرجات التعليم الجامعي المصري وسوق العمل في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة "دراسة تحليلية". مجلة كلية التربية بينها، ٢٣(١٢٤)، الصفحات ٦٨٨-٧٢٤.
- هلال، ناجي عبد الوهاب. (٢٠٢٠). تصور مقترح لتفعيل دور الجامعات في تلبية احتياجات سوق العمل على ضوء بعض الاتجاهات المعاصرة. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، ٤٠، ٩٣-١٦٣.
- الهنداوي، أحمد والحموري، صالح، والمعايطة، رولا. (٢٠١٧). استشراف المستقبل وصناعته. الإمارات العربية المتحدة: قنديل.
- يونس، إلهام. (أكتوبر، ٢٠٢٠). تقييم تجربة التحول الرقمي في التعليم من وجهة نظر طلاب الإعلام بالتطبيق على منظومة التعليم الإلكتروني وقت جائحة كورونا ووضع تصور لاستراتيجية تطويره. مجلة البحوث الإعلامية، ٥٥(٤)، ١٩٢١-٢٠١٠.
- Alnorawi, L., & Jaffar, A. (2019). The mediation effect of strategic foresight between leadership behavior and tourism marketing strategy. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 5, pp. 1-13.
- Amniattalab, A., & Ansari, R. (2016). The effect of strategic foresight on competitive advantage with the mediating role of organisational ambidexterity. *International Journal of Innovation Management*, 20(2), p. 3.
- Aretio , G. L. (2018). Towards the digital university: where are we and where are we going? *Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 2, pp. 1390-3306.

- Arokodare, M., Makinde, G., & Fakunmoju, S. (2020). Strategic Agility and Competitive Advantage of Oil and Gas Marketing Companies: The Moderating Effect of Information Technology Capability and Strategic Foresight: A Case Study at Al-Mustansiriya University. *Journal of Accounting and Management*8(8),pp1393-1402.
- Bade, M., Rohrbeck. , R. (2013). Environmental scanning, futures research, strategic foresight and organizational future orientation: a review, integration, and future research directions .*ISPIM Annual Conference June 9,pp1-14* .
- Berdnikova, L. F., Frolova, V. A., Pavlova, S. V., Zmievskii, D. V., & Igoshina, N. A. (2021). Strategic Analysis of Smart University Resource Potential for Management Objectives. *Smart Education and e-Learning*,240, pp. 351-361.
- Boghani, A. B., & Taborzki, M. (2007). *Physical to digital Transformation:Any New Opportunitis*. New York: Monitor Groups.
- Degn, O., Aamodt, P., Fossland, T., & Tømte, E. (2019). Digitalisation in higher education: mapping institutional approaches for teaching and learning. *Quality in Higher Education*, 1, pp. 98-114.
- Degn,l., Aamodt,P.,Fossland,T.,& Tømte.,C.(2019). Digitalization in Higher Education: Mapping. *Quality in Higher Education*. Institutional Approaches for Teaching and Learning,25(1),pp98-114.

- Dess, G. G. (2005). *Entrepreneurial orientation as a source of innovative strategy in Innovating Strategy Process*", eds. Oxford: Blackwell Publishing.
- Duderstand, J., & Et AL. (2002). *higher Education in the digital age: echnology Issues and Strategies for Ame rican Colleges and Universities, USA*. Green Wood Publishing Group,.
- Duncker, L., & Karl, L. (1945). *Psychological Monographs* 58, 1-113, <http://dx.doi.org/10.1037/h0093599>.
- Forum, W. E. (2018). *The Global Competitiveness Report 2017–2018*, https://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf?_gl=1*bz8pzf*_up*MQ..&gclid=CjwKCAjwzo2mBhAUEiwAf7wjkr unwQgLXhZ7uGWO0fF1cgrI8Q40pbYRyxNp58v9hb7q3eMu_aIfoBoCMPUQA vD_BwE.
- Geith, C. (2008). Assistant, provost and executive, director, Michigan state. *Journal of Asynchronous Learning Networks*, 105, pp. 1-22.
- Gordon, A., Rohrbeck, R., & Schwarz, J. (2019, august). Escaping the” faster horses” trap: bridging strategic foresight and design-based innovation. *technology innovation management review*, 8, pp. 30-43.
- Gourlay, L., & Oliver , M. (2018). *Student engagement in the Digital University, Sociomaterial assemblages*, New york: Routlege.
- Ha kan, K. (2020). Digital transformation in higher education: a case study on strategic plans",. *Высшее образование вВысшее образование в*, 3,р. 23.

- Habegger, B. (2010). Strategic Foresight in Public Policy: Reviewing the Experiences of the UK, Singapore, and the Netherlands, *Futures Journal*, 43, pp. 49-58.
- Hassanabadi, M. (2019). *Strategic thinking, organizational foresight, and strategic planning in high-tech SMEs. the UK*. Diss. Bangor University..
- Iden, J., Methlie, L., & Christensen, G. (2017). The nature of strategic foresight research: A systematic literature review. *Technological Forecasting and Social Change*, 116, pp. 87-97.
- Johnston, B., MacNeill, S., & Smyth, K. (2018). *Conceptualising the Digital university the intersection of policy, pedagogy and practice*. Switzerland.: Palgrave Macmillan.
- Kononiuk, A., Sacio-Szymańska, A., & Gáspár, J. (2018). How do companies envisage the future? Functional foresight approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), pp. 21-33. doi: 10.1515/emj-2017-0028.
- Kononiuk, A., Szymanska, A., & Gaspar, J. (2017). How do Companies Envisage the Future? Functional Foresight Approaches. *Engineering Management in Production and Services*, 9(4), pp. 21-33.
- Lapteva, A. V., & Efimov, V. S. (2016). New Generation of Universities, University 4.0. *Journal of Siberian Federal University. Humanities & Social Sciences*, 9, pp. 2681-2696. doi:UDK 130.2+304.4+316.3:316.7
- Male, T. (2016). *Digital technologies: Implications for educational organisations and settings in the*

- twenty-first century*,. London Centre for Leadership in Learning, UCL Institute of Education,7(3),pp.5-25.
- Maltese , V. (2016). Foundations of Digital Universities. Retrieved from Cataloging & Classification Quarterly,1(55),pp.26-50.
 - Paliokaitè, A., Nerijus , P., & David , S. (2014). Conceptualizing strategic foresight: An integrated Framework. *Strategic Change*, 3(4) , pp. 161-169.
 - Roth, S., Sales, A., & Kaivo-Oja, J. (2016). Management and Function: A Research Agenda on the Next Key Factors in Business Research. *46th Annual Atlantic Schools of Business Conference*. Chicago.
 - Rohrbeck, R., Thom, N., & Arnold, H. (2015). IT tools for foresight: The integrated insight and response system of Deutsche Telekom Innovation Laboratories. *Technological Forecasting and Social Change*, 97(8),pp.115-126.
 - Slaughter, R. (1997). Developing and applying strategic foresight. ABN Report,pp13-27.
 - The Egyptian Arabic Republic. (2015). *Measuring the Digital Society in Egypt: Internet at a Glance Statistical Profile*. cairo.
 - Van der Laan, L. (2008). The Imperative of Strategic Foresight to Strategic Thinking. *Journal of Futures Studies*, 13, pp. 21-42.
 - Vargas-quesada, B., & others. (2022, june). Web structure and influence of the Arab universities of the MENA zone (Middle East and North Africa). 6, pp. 623_643.

- Watermeyer, R., Crick, T., Knight, C., & Goodall. (2021). COVID-19 and digital disruption in UK universities: afflictions and affordances of emergency online migration. *Higher Education*,81, pp. 1-19.
- Wilkinson, A. (2016). Using strategic foresight methods to anticipate and prepare for the jobs-scarce economy. *European Journal of Futures Research*, 1, pp. 1-11.
- Ziyadin, S., Suieubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital Transformation in Business. *Springer Nature Switzerland AG 2020*, pp. 407-415, DOI:[10.1007/978-3-030-27015-5_49](https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49).