

## آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية

إعداد

د صابرين نشأت عبد الرازق عبد اللاه

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بقنا- جامعة جنوب الوادى

المستخلص.

هدف البحث إلى تقديم آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، واتبع المنهج الوصفى، وطُبقت أداة الدراسة (استبانة) على عينة قوامها (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادى، ومن أهم نتائج الدراسة الميدانية للبحث: جاء المحور الأول: واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادى بمتوسط حسابى (١.٩٧) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود ممارسات القيادة الرقمية بالجامعة من خلال أبعادها التى جاءت بدرجات توافر متوسطة على الترتيب: القيادة الحكيمة ( الرشيدة) (٢.٠٦)، ثقافة التعلم فى العصر الرقمية (١.٩٧)، المواطنة الرقمية(١.٩٢)، التطوير المهنى (١.٨٧)، وحصل المحور الثانى: واقع الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى على متوسط حسابى (٢.٠٥) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على تحقيق أبعاد الترافف الاستراتيجى بالجامعة، وجاءت أبعاده بمتوسطات حسابية على الترتيب: الشراكة(٢.١٧)، الحوكمة (٢.١٥)، القيمة (٢.١٠)، المهارات (٢.٠٩)، البنية التحتية (١.٩٦)، الاتصالات (١.٨٤) وهى درجات توافر متوسطة.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية وفقاً للنوع وجاءت لصالح الذكور، وطبيعة الكلية وكانت لصالح الكليات العملية ( تطبيقية)، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للرتبة الأكاديمية، وتوصلت أيضاً أنه يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة الرقمية الأربعة الذين يمثلون (%٧٥.٢) من التباين الكلى؛ وذلك للمساهمة فى التنبؤ بأبعاد الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية - الترافف الاستراتيجى - جامعة جنوب الوادى

## Abstract:

### Proposed Mechanisms for Achieving Strategic Alignment at South Valley University in Light of its Relationship with Digital Leadership

The research aims to propose mechanisms to achieve strategic alignment at South Valley University in light of its relationship with digital leadership. The study followed a descriptive approach, and the study tool (questionnaire) was applied to a sample of (300) faculty members and supporting staff at South Valley University. Based on these findings, the following proposed mechanisms can be considered to achieve strategic alignment at South Valley University: Enhance Digital Leadership Competencies: Provide training and development programs to enhance the digital leadership competencies of faculty members and administrative. The most important findings of the field study of the research are as follows:

The first axis: The reality of digital leadership at South Valley University is with an average score of (1.97), which is an average availability grade, meaning that the sample members agree on the existence of digital leadership practices at the university through its dimensions, which come with average availability grades in order: Wise leadership (2.06), digital learning culture (1.97), digital citizenship (1.92), professional development (1.87). The second axis: The reality of strategic alignment at South Valley University is with an average score of (2.05), which is an average availability grade, meaning that the sample members agree on achieving the dimensions of strategic alignment at the university. Its dimensions come with average scores in order: Partnership (2.17), Governance (2.15), Value (2.10), Skills (2.09), Infrastructure (1.96), and Communication (1.84), which are average availability grades.

The study finds that there are statistically significant differences between the demographic variables of the study according to gender, in favor of males, and the nature of the college, in favor of applied colleges. It also finds that there are no statistically significant differences according to academic rank. It also finds that the four dimensions of digital leadership, which represent (75.2%) of the total variance, can be used to contribute to predicting the dimensions of strategic alignment at South Valley University.

## Keywords:

Digital Leadership- Strategic Alignment- South Valley University

## مقدمة.

تشهد الجامعات عديد من التحديات والتغيرات نتيجة لثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما نجم عنها من ضرورة التحول إلى مجتمع رقمي؛ مما يتطلب ذلك تطوير منتجاتها وخدماتها، ولا يأتى ذلك إلا من خلال تحقيق الترافف الاستراتيجى بتلك الجامعات، كما تبنت الجامعات اتجاهات حديثة فى القيادة أثبتت نجاحها فى باقى المؤسسات التعليمية المختلفة، ومن أبرز تلك الاتجاهات على الساحة التربوية والإدارية القيادة الرقمية.

وتعد القيادة الرقمية تطوراً لمفهوم القيادة فى ظل الثورة التكنولوجية الحالية، فهى تعتمد على استخدام التكنولوجيا الرقمية كأساس للقيادة وتمكين المؤسسات والأفراد من قيادة الآخرين والفرق والمؤسسات بشكل فعال لإفساح المجال كاملاً للتفكير الرقمي من خلال مجموعة من السمات هي: البصيرة الرقمية، واتخاذ القرارات الرقمية، والتنفيذ الرقمي والتوجيه (Peng, 2021, 7-8)، وقد تزايد الاهتمام فى الأونة الأخيرة بتطوير القيادات الجامعية لتواكب التطورات التكنولوجية الحديثة، ومن ثم فقد شهد الفكر الإدارى والإدارة الاستراتيجية تطوراً هائلاً؛ مما أدى إلى تراكم الخبرات والمعارف والمفاهيم الحديثة فى ظل المنافسة الشديدة بين الجامعات، الأمر الذى أدى إلى ضرورة تحقيق الترافف الاستراتيجى بالجامعات والنظر إلى مستقبل الجامعات برؤية استراتيجية متعمقة؛ لبناء تجربة جديدة تقود تلك الجامعات نحو تحقيق التميز والإبداع فى ضوء قيادة متطورة (Alayoubi, 2020, 1).

علاوة على ذلك فإن الترافف الاستراتيجى يعمل على توحيد جهود العاملين بالمؤسسة التعليمية وبخاصة الجامعات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المطلوبة، فالجامعة التى تعمل بترافف أو اصطفااف كما يطلق عليه فى بعض الدراسات تصل إلى تحقيق أهدافها بكل سهولة ويسر فى ظل عالم يتميز بالتطورات والتحويلات المستمرة (Ling, 2019)، ومن ناحية أخرى فإن غياب الترافف الاستراتيجى فى المؤسسات التعليمية قد يؤدى إلى نقص فى التركيز على المجتمع المحلى والمستفيدين من الخدمة المقدمة، وفقدان القدرات التنافسية، وضعف الريادة، وزيادة مشكلات اختلال التكنولوجيا مع ارتفاع التكاليف بسبب سوء استخدام

الموارد التكنولوجية، ويجعلها تفقد توجهها الاستراتيجي وتفشل في تحقيق أهدافها وضياح الرؤية الاستراتيجية التي تسعى للوصول إليها ( Mc Adam & Mc sorley, 2019 ).

وبذلك يعد الترافف الاستراتيجي أحد التطورات الفكرية المعاصرة في فلسفة الإدارة الاستراتيجية فمن خلاله تستطيع المؤسسات وخاصة الجامعات مواجهة التحديات من أجل البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة؛ لذا فإن الجامعات إذا أرادت التميز والريادة في ظل الظروف الحالية، يفترض على قياداتها إيجاد طرق لزيادة قدرة وحداتها وكلياتها على قراءة التغيرات التي تطرأ عليها مستقبلاً، وأن تضع نصب أعينها تفعيل دور القيادة الرقمية في تحقيق الترافف الاستراتيجي، واستغلال الموارد المتاحة لديها، وابتكار القيمة المضافة، والمحافظة على القيادات المتميزة، والسعى نحو الريادة والرقمنة.

وتأييداً لما سبق فقد أوضحت إحدى الأدبيات أن أهمية الترافف الاستراتيجي تكمن في قدرة الجامعة على تحقيق خططها الاستراتيجية بكفاءة وفعالية عالية، فعندما يتم توجيه وتنسيق الجهود باتجاه الأهداف المشتركة، يتحقق الانسجام والتناغم بين الأعضاء والفرق داخلها (عبد الرحيم، ٢٠١٢، ٩٥)، كما أشارت دراسة أن المؤسسات الخاصة والحكومية بما فيها الجامعات تواجه تحديات عديدة في سعيها لتحقيق الترافف الاستراتيجي منها: غموض الأهداف وتعددتها، زيادة الطلب المجتمعي على تخصصات بعينها، وندرت الموارد المادية والمالية (Oehlhorn, et al, 2020).

وتوصلت دراسة (العبادي؛ وآخرون، ٢٠١٦) عدم انسجام بيئة العمل ووجود سلوكيات سلبية تؤثر على أداء الكلية وتوصى بضرورة أن توفر الإدارة العليا بالجامعات وسائل تزيد التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة من أجل تحقيق الانسجام وإيجاد بيئة عمل منسجمة وناجحة، كما توصلت دراسة (Al-Adaileh, 2017) إلى أن مستوى الترافف الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال له تأثير إيجابي على التفوق المنظمي، وأوصت بضرورة رفع مستوى الترافف الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال عن طريق معالجة جميع العوامل التي يمكن أن تسهم في تحسين التفوق المنظمي، وقد أوصت دراسة عبد الكريم

وسعيد (٢٠٢١) إلى ضرورة النظر في موضوع الترافف الاستراتيجي كمنهج جديد يؤثر إيجابياً على الأفراد والمنظمة.

ويتضح دور القيادة الجامعية في تحقيق الترافف الاستراتيجي، فقد توصلت دراسة الطائي والحدراوى إلى سعى القيادات الرقمية من خلال مجموعة من الطرائق والتقنيات والأدوار التي تتم في منظومة التعليم معتمدة في ذلك على التطبيقات الرقمية التي تعمل على الاحتفاظ بكل المعلومات الخاصة بالمناهج والعاملين والطلاب وأعضاء هيئة التدريس، وتسهل عليهم سرعة الوصول للمعلومات وترتيبها وتصنيفها، فهي تحرص على عمل قاعدة بيانات للمنظومة التعليمية وكذلك للمنظومة الإدارية، كما تقضى القيادة الرقمية على العشوائية في الممارسات التربوية والتعليمية وكذلك الممارسات الإدارية (٢٠١٩)، كما أوصت دراسة وهيبة إلى ضرورة تطبيق القيادة الرقمية وتبنيها في العمليات الإدارية والتنظيمية بالمؤسسات التعليمية فهي تعمل على تحقيق الأهداف التربوية، ومواكبة التطورات التقنية والرقمية والتكنولوجية التي ظهرت في البيئات التعليمية (٢٠١٩)

ويستنتج مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي بالجامعات فهي تلعب دوراً استراتيجياً في تطوير الجامعات من خلال دورها في إنتاج وزيادة المعرفة في بيئة العمل الإدارية والتعليمية بالجامعات؛ وبالتالي تُعدُّ القيادة الرقمية أحد الأصول الاستراتيجية الهامة غير الملموسة في الجامعات، فهي تقوم ببناء نموذج جديد للقيادة يربط القادة بالتكنولوجيا، ولا تقتصر على استخدام التكنولوجيا فحسب، بل تعتبر وجهة نظر استراتيجية لثقافة الجامعة التي تركز على المشاركة والإنجاز، وتبدأ تشكيل هذه الثقافة الرقمية في دعم احتياجات أعضاء هيئة التدريس والعاملين ومنسوبي الجامعة، بالتعاون مع القيادة العليا للجامعة، فتطبيق القيادة الرقمية وتنميتها في الجامعات، يسهم في تحقيق الترافف الاستراتيجي وتعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

وتولي الجامعات اهتماماً بالغاً بتنمية ممارسات قادتها الأكاديميين الذين يتحملون مسؤولية تحقيق الأهداف المرجوة؛ ولذلك تعد القيادة الرقمية ظاهرة أساسية متعددة المستويات قادرة على التأثير في المعايير التي تحكم أداء المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات؛ مما

يتطلب ذلك قادة مؤهلين وملمين بأحدث التطورات التكنولوجية وقادرين على استخدامها بطرق فعالة (Mango, 2018, 17)؛ ومن ثمَّ فإنَّ التقدم التقني في الجامعات أثر على طبيعة الدور القيادي وظروف نمو التعليم العالي والمهارات الرقمية التي يجب أن يمتلكها القائد الرقمي في التعليم العالي (Cortellazzo & Rita zampieri, 2019)، ولذلك يمكن تحقيق التراصف الاستراتيجي في الجامعات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة من خلال توجيه وتطوير هؤلاء القادة الأكاديميين نحو التطورات التكنولوجية الحديثة، وأن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة وتحقيق التميز في الأداء التعليمي والإداري.

ولما كانت القيادة الرقمية أسلوب قيادي يركز على تنفيذ التحول الرقمي داخل الجامعة، فهو يُمكنها من رقمنة بيئات العمل وثقافات التعلم الخاصة بها، فإنها بذلك عنصر حاسم للحفاظ على القدرة التنافسية واستمرارها في القرن الحادي والعشرين (Murat & Fahri, 2022, 17)؛ ومن ناحية أخرى فقد أشارت إحدى الأدبيات التربوية أن هناك نقص في الكفاءات الإدارية للقيادات الأكاديمية بالجامعات، وضعف استخدامهم للأساليب الإدارية الحديثة والسلوك التنظيمي واتخاذ القرارات لديهم، وغياب وجود فلسفة إدارية تربوية واضحة تحدد الأهداف التربوية والتعليمية بطريقة صحيحة (صالح، ٢٠٢٠، ٥٠).

ويتضح مما سبق ضرورة أن تتبنى الجامعات قيادات رقمية تدعم الأفكار التقنية والإبداعية، كما يقع على عاتقها وضع استراتيجية للارتقاء بالإدارة الجامعية وتحسين أدائها، لتكون تلك الجامعات لها ميزة تنافسية من خلال الإنتاجية العالية للموارد البشرية بها، وتعزيز ثقتهم بإمكاناتهم، والتأكيد على مجموعة من القيم المؤسسية منها: المعاملة العادلة من قبل القيادة للعاملين؛ مما يسهم في وضع أهداف استراتيجية واقعية، وقابلة للقياس، وتحديد الفترة الزمنية المطلوبة لتحقيقها لتكون معيارا لتقييم الأداء

وانتهاجا لما سبق فقد حرصت جامعة جنوب الوادي على تبني مفهوم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التقنية المناسبة لذلك التحول انطلاقا من دورها في الإسهام في تحقيق خطة مصر ٢٠٣٠ (جامعة جنوب الوادي، الدليل التنظيمي لقطاع التحول الرقمي والمعلومات والاتصالات، ٢٠٢٣)، وتركيز الاهتمام على تدريب قياداتها الأكاديمية والإدارية

فى المجال التقنى والاستفادة من توظيفها فى تحسين عمليات المعرفة وإتاحتها لمنسوبيها، وانطلاقاً من أهمية وضع معايير حاكمة لاختيار القيادات الجامعية، فقد حددت جامعة جنوب الوادى أن اختيار القيادات الجامعية لابد وأن تخضع لضوابط حاكمة ومن تلك المعايير القدرة على التخطيط الاستراتيجى، والإبداع وتحديد الأهداف والاتصال الفعال... وغيرها (جامعة جنوب الوادى، الخطة الاستراتيجية ٢٠١٨/٢٠٢٣)، ولما كانت للقيادات الجامعية دور مهم فى تحقيق التميز والريادة الاستراتيجية والتطوير المستمر فى النواحي الأكاديمية والإدارية الأمر الذى أكد على ضرورة تبنى اتجاهات قيادية حديثة لمواكبة التحول الرقمى، ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة؛ ولذلك يأتي البحث الحالي لتقديم آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

#### مشكلة البحث وتساؤلاته.

لقد بذلت الدولة جهوداً كبيرة من أجل تطوير الجامعات المصرية، وأصبح إلتزام الجامعات بإعادة تطوير ذاتها أمر فى غاية الضرورة، لأن نماذجها التقليدية لا تستطيع أن تواكب بها التحديات المعاصرة لبناء جيل قادراً على مواكبة التغيرات التكنولوجية، وتجنباً لزيادة الفجوة الرقمية، حيث تعد المهارات الرقمية هي العملة العالمية لأى اقتصاد فى العالم، بالإضافة إلى جعل المجتمع أفضل إبداعاً وإنتاجاً ولديه القدرة على التنافسية.

فقد توصلت دراسة شحاته وآخرون (٢٠١٧، ٤٩٤) إلى ضعف المهارات التكنولوجية لأعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية ويرجع ذلك إلى افتقار الجامعات المصرية إلى التكنولوجيا الرقمية التي يمكن من خلالها استخدام المدونات التي تمكنهم من إضافة المقالات والوسائط الإعلامية وتشاركهما أثناء العملية التعليمية، وأضافت دراسة الدهشان والسيد (٢٠٢٠، ٢١٩) تدنى أداء القيادات الأكاديمية نتيجة ضعف اهتمام الجامعات المصرية بمجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والقيادة الذكية، وأوصت بضرورة تبنى نموذج تنظيمى رقمى بالجامعات المصرية، بينما توصلت دراسة (على، ٢٠٢٠، ٥٠٦) إلى ضعف استجابة القيادات لسرعة التقنيات والاتصالات الحديثة والافتقار لوجود رؤية واضحة المعالم للبحث والابتكار والتنمية نتيجة ضعف البنية التحتية فى الجامعات المصرية.



كما توصلت دراسة (دياب، ٢٠١٧)، وكذلك دراسة (الجيار، ٢٠١٨) إلى وجود ضعف في أداء القيادات الأكاديمية، وضعف تدريب رؤساء الأقسام العلمية بالجامعات الحكومية المصرية على استثمار التقنيات الحديثة للمعلومات والاتصالات، وتجاهل التخطيط الاستراتيجي الذي يحدد الرؤية والرسالة للإدارة والأقسام العلمية، وكثرة الأعباء الإدارية والروتينية الملقاة على عاتقهم، وضعف الرغبة والحماس لديهم في التغيير والتجديد، والتمسك بما هو مجرب، وضعف الثقة المتبادلة بين رؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس، وميلهم معظم للعمل بفرديّة، ولا يوجد شرط إعداد أو تدريب سابق للتعيين للقيادات الأكاديمية، كما أن بعضهم لم تحصل على أية برامج تدريبية بعد إسناد المهام الجديدة إليهم، وأضاف (زهران، ٢٠٢٠، ٢٨) أن أداء القيادات الجامعية بمؤسسات التعليم العالي تعاني من جوانب قصور عديدة أهمها: المركزية، شكلية تفعيل التقنيات، قصور في الرؤية والاستراتيجية، واتسام العلاقات بالهرمية، وجمود الهياكل التنظيمية وغياب التفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة. ويتضح الترافف الاستراتيجي من خلال المعوقات التي تحول دون تحقيق أبعاده حيث أضافت دراسة أرنأووط (٢٠١٧) إلى وجود قصور في إدارة ما تمتلكه الجامعة من موارد بشرية واستثمارها وتوجيهها كما أضافت دراسة إسماعيل تراجع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية نتيجة ضعف الاهتمام بجودة المواقع الالكترونية، وضعف الاهتمام بتطوير مواقع الجامعات من حيث توافقها مع المعايير العالمية في بناء المواقع واحتوائها على العناصر أو المتطلبات الأساسية التي تلائم حاجات المستفيدين، وغياب قاعدة بيانات تحتوى على جهات المستفيدين من خدمات الجامعات (٢٠١٧).

كما توصلت دراسة كمال ومحمود (٢٠١٨) إلى تدنى أداء الكوادر البشرية بالجامعات، ويرجع ذلك إلى قلة الاهتمام بهم وتدريباتهم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل الجامعات المصرية، و قصور الإدارة بالجامعات عن فهم الواقع، والتخطيط السليم والبيئة المحيطة، ومحدودية الاستقلالية المالية بالجامعات، فهي لا تمتلك السيطرة التامة على مواردها، وضعف استخدام القيادات الأكاديمية للتكنولوجيا الحديثة في النواحي التربوية والإدارية، والإجراءات الروتينية البيروقراطية، وضعف البنية التحتية الرقمية،



وأضافت دراسة (عثمان، ٢٠٢٠) إلى ضعف المرونة والتناسق بين أهداف الجامعات وهيكل اختصاصات الإدارة الجامعية مما يعوق إحداث تغييرات هيكلية شاملة في منظومة التعليم الجامعي بما يحقق تميزها، كما توصلت إلى ضعف الاتصالات الإدارية وقصور في الهياكل التنظيمية، وضعف في العلاقات بين جماعات العمل.

ويتضح مما سبق تدنى أداء القيادات الأكاديمية نتيجة نقص التكنولوجيا الرقمية بالجامعات، وضعف البنية التحتية لها وقصور في الهياكل التنظيمية، وافتقار القيادات الجامعية إلى القدرة على توفير بيئة جامعية تسمح بحرية التعبير عن الآراء، وضعف القدرة التنافسية، وصعوبة مواكبة الجامعات للتقنيات والاتصالات الحديثة، وافتقار تلك الجامعات إلى رؤية واضحة للبحث والابتكار والتنمية، وهناك ضعف في تدريب رؤساء الأقسام العلمية على استخدام التقنيات الحديثة والتخطيط الاستراتيجي، وكثرة الأعباء الإدارية والروتينية، وقلة الاهتمام بتدريب الكوادر البشرية على التكنولوجيا الرقمية داخل الجامعات، وقصور الإدارة في فهم الواقع والتخطيط السليم وتحقيق الاستقلالية المالية، فضلاً عن تراجع الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية بسبب ضعف الاهتمام بجودة المواقع الإلكترونية وتوافقها مع المعايير العالمية، وضعف الاتصالات الإدارية، وضعف المهارات التقنية للقيادات الجامعية الأمر الذي انعكس سلباً في أداء الجامعة وتحقيق رؤيتها المستقبلية وأهدافها التنظيمية.

وعلى مستوى جامعة جنوب الوادي فقد توصلت نتائج دراسة إسماعيل إلى أن واقع توافر مقومات تحول جامعة جنوب الوادي نحو نموذج الجامعة الذكية جاء بدرجة توافر متوسطة ويعنى حاجة الجامعة لتوافر تلك المقومات، بينما جاءت المحاور الفرعية: (واقع توافر خطط واستراتيجيات ذكية بجامعة جنوب الوادي، وواقع توافر إدارة ذكية) بدرجات توافر متوسطة، مما يعنى الحاجة إلى تحسين وتطوير وتفعيل تلك المحاور الفرعية، بينما جاء محوري واقع توافر حرم جامعي ذكي، وتوافر بيئات تعليم وتعلم ذكية بدرجتين توافر منخفضتين، مما يعنى الحاجة الماسة إلى توافرها لتحقيق نموذج جامعة ذكية (٢٠٢١)، كما أوصت دراسة على وإسماعيل بضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية، وتدريب أعضاء هيئة

التدريس والهيئة المعاونة على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة وتنمية مهاراتهم التكنولوجية حيث جاءت نتائج الدراسة فى تلك المحاور بدرجة متوسطة (٢٠٢٢، ١٤٨٦) ويستنتج مما سبق أن القيادة الرقمية تعد أسلوب إدارى لتطوير القيادات الأكاديمية، والتغلب على المشكلات التي تواجههم، من خلال استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما أن لها أثارا واسعة لا تنحصر فى بعدها التكنولوجى فقط المتمثل فى التكنولوجيا الرقمية، بل تتعدى إلى بعدها الإدارى المتمثل فى تطوير المفاهيم والمهام الإدارية مع توفير قدر كاف من الشفافية والنزاهة والوضوح، مما يحسن ثقة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بالجامعة وتحقيق رضاهم المهنى ويدفعهم للمشاركة الإيجابية فى برامج التخطيط والتمويل والتقويم والإصلاح للعملية التعليمية والإدارية التي تقوم بها الجامعة، إذا أرادت الجامعة مواكبة المستجدات والتطورات الجديدة ومواكبة عصر التحول الرقمية لا بد من قيادة رقمية تواكب التحديات والتغيرات المعاصرة، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق الترافف الاستراتيجى.

وانطلاقا من أهمية القيادة الرقمية ودورها فى توحيد وترافف جهود الأفراد والإمكانات فى الجامعة، وتحسين مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، وتطبيق الحوكمة والشراكة، وذلك لتنفيذ خطة الجامعة الاستراتيجية؛ لذا تتحدد تساؤلات البحث فيما يلى:

- ١- ما الأسس النظرية لمتغيرات البحث (القيادة الرقمية- الترافف الاستراتيجى والعلاقة بينهما) فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما جهود جامعة جنوب الوادى فى القيادة الرقمية؟
- ٣- ما واقع القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٤- ما العلاقة بين القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث؟

٥- ما الآليات المقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية؟

#### أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلى:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمتغيرات البحث ( القيادة الرقمية- الترافف الاستراتيجى و العلاقة بينهما) فى الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- ٢- الوقوف على الجهود الحالية لجامعة جنوب الوادى فى القيادة الرقمية.
- ٣- الكشف عن واقع القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث.
- ٤- تحديد علاقة القيادة الرقمية بالترافف الاستراتيجى فى جامعة جنوب الوادى من وجهة نظر عينة البحث.
- ٥- تقديم آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

#### أهمية البحث:

##### ١- الأهمية النظرية.

- يوفر البحث إثراء نظرى ومعرفى للأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة عن القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجى.
- تتبع أهمية البحث من أهمية موضوعه وتناوله لمتغير القيادة الرقمية كأحد الأنماط القيادية الحديثة التى تتوافق مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية المتسارعة التى يشهدها العصر الحالى.
- قد تفيد نتائج البحث المسؤولين فى إدارة الجامعة بضرورة تزويد كفاءة القيادات الأكاديمية والإدارية بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمية.
- يعد البحث مساهمة علمية وتطبيقية للوقوف على مستوى تأثير القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجى على الجامعات بكلياتها المختلفة.

- يعتبر التراصف الاستراتيجي من المفاهيم حديثة النشأة نسبياً، ولا تزال الدراسات فيه محدودة على صعيد الفكر التربوي المعاصر عامة والتعليم الجامعي خاصة؛ مما يعني حرمان تلك المؤسسات من الاستفادة بمعطاته ودوره في استثمار الفرص وتجنب التهديدات، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك الجامعات.

## ٢- الأهمية التطبيقية.

- تتبع أهمية هذا البحث من خلال ممارسات القيادة الرقمية ودورها في تحقيق التراصف الاستراتيجي بالجامعة.

- قد يفيد البحث الحالي في وضع الخطط والاستراتيجيات المتعددة لتحقيق التميز والتفوق المؤسسي من خلال الاعتماد على أبعاد التراصف الاستراتيجي.

- توجيه نظر الدارسين والباحثين بإجراء بحوث تختص بالتراصف الاستراتيجي والقيادة الرقمية باعتبارهما من الموضوعات الحديثة والحيوية في التعليم الجامعي.

- قد يساعد البحث راسمي السياسة التعليمية بالتعليم العالي على ضرورة نشر ثقافة القيادة الرقمية.

- قد تفيد نتائج الدراسة الميدانية في تحديد الآليات الصحيحة التي يتم من خلالها توجيه القيادة الرقمية لتحقيق التراصف الاستراتيجي.

- يلقي البحث الضوء على التراصف الاستراتيجي الذي يعد سر نجاح المؤسسات عامة والتعليمية خاصة في ظل التكنولوجيا الرقمية وتغير أنماط القيادة .

- يقدم البحث آليات مقترحة لأصحاب القرارات بالجامعات فيما يتعلق بتحقيق التراصف الاستراتيجي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

## حدود البحث.

تمثلت حدود البحث في النقاط التالية:

أولاً: **الحدود الموضوعية:** اقتصر هذا البحث على تقديم آليات مقترحة لتحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، ويتم من خلاله دراسة متغيرين هما: القيادة الرقمية وفيها يتم التعرف على ممارسات القيادة الرقمية من خلال

أبعادها: ( القيادة الحكيمة(الرشيدة)، ثقافة التعلم فى العصر الرقمى، المواطنة الرقمية، التطوير المهنى)، والمتغير الثانى: الترافف الاستراتيجى وفيه يتم تحديد واقع تحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من خلال أبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، القيمة، المهارات)

ثانياً الحدود الزمنية: تم التطبيق فى العام الجامعى ٢٠٢٢/٢٠٢٣م

ثالثاً الحدود المكانية: اقتصر البحث على بعض الكليات العملية والنظرية بجامعة جنوب الوادى.

رابعاً حدود بشرية: تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادى.

منهج البحث وأداته.

اتبع البحث الحالى المنهج الوصفى، وهو من أكثر المناهج العلمية شيوعاً فى البحوث العلمية لأهميته الكبرى لمعرفة متغيرات البحث، ووصف الظواهر وتحليلها تحليلاً دقيقاً والذى يقوم على وصف الظاهرة كما هي فى الواقع وتحليلها وتفسيرها، ثم الوصول إلى الاستنتاجات، والاستعانة بالدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث (بدران وآخرون، ٢٠١٨، ٤٨)، كما قامت الباحثة بتطبيق استبانة من إعدادها مكونة من محورين هما الأول: واقع ممارسات القيادة الرقمية من خلال أبعادها: ( القيادة الحكيمة(الرشيدة)، ثقافة التعلم فى العصر الرقمى، المواطنة الرقمية، التطوير المهنى)، والمتغير الثانى: واقع الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من خلال تحقيق أبعاده(الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، البنية التحتية، القيمة، المهارات)، وركزت فى المنهج الوصفى على أسلوب العلاقات الارتباطية بين متغيرى الدراسة.

مصطلحات للبحث: تتحدد مصطلحات البحث علي النحو التالي:

### القيادة الرقمية Digital Leadership

تعرف بأنها القيادة التي تهدف إلى تحسين الحياة والرفاهية وظروف الآخرين باستخدام نطاق واسع من التكنولوجيا (yucebalkan, 2018, 6) وهي مجموعة من الاستراتيجيات

والأساليب التي يحتاجها قادة التعليم، ليتمكن من التعامل مع توظيف التكنولوجيا وتفعيلها لخدمة العملية التعليمية (الشرمان وخطاب، ٢٠١٨، ٥٦٣)، كما أنها مساهمة القائد في توجيه المجتمع نحو المعرفة، وتطويره في مجال التكنولوجيا، إذ يجب أن تكون القيادة مدفوعة أولاً بالانفتاح، والرغبة الحقيقية للمعرفة (الفضلي، ٢٠١٩، ٤١)، كما تعرف بأنها تحقيق الأهداف المنشودة اعتماداً على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة، وتبنى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات (ICT) المتقدمة (Antonopoulou et al., 2021).

ولذلك تعرف القيادة الرقمية Digital Leadership إجرائياً بأنها استخدام القادة الأكاديميين البيئة الرقمية والتكنولوجية بجامعة جنوب الوادي لتعزيز التعاون بينهم وبين المستفيدين من الخدمات المقدمة والوصول إلى المعلومات المطلوبة بدقة وسرعة وتحقيق الاتصال الرقمي الفعال مع أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلاب في الجامعة، ومن ثمّ سعى القيادات الرقمية لتحقيق أبعاد التراصيف الاستراتيجي (الاتصال- القيمة- الحوكمة- الشراكة- المهارات- البنية التحتية)؛ وذلك للوصول إلى الأهداف الاستراتيجية المنشودة بالجامعة.

### التراصيف الاستراتيجي Strategy Alignment

التراصيف الاستراتيجي هو العملية التي يتم من خلالها ربط هيكل المنظمة ومواردها مع استراتيجياتها وبيئتها التنظيمية والمادية لتحقيق أعلى النتائج والارتقاء بمستوى وأداء المنظمة، وتتم تلك العملية من خلال تحسين مساهمات الأفراد والعمليات والمدخلات وتوجيه الجهود والموارد بالطريقة الصحيحة وبشكل يتماشى مع توجهات المنظمة وأهدافها (Ilmudeen et al., 2019, 457)، وهو عملية تكامل بين المستويات المختلفة في الهيكل التنظيمي سواء كان عمودياً أو أفقياً مع الاستراتيجية والسياسات القائمة والثقافة والقيم السائدة نحو تحقيق الهدف النهائي ووفق احتياجات المؤسسة وما يرافق ذلك من اتساق للقرارات عبر الوظائف المختلفة (Schaller & Naumenko, 2019, 3).

ويعرف بأنه الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد، مما يتطلب فهم مشترك لرسالة وأهداف المنظمة والاتساق والتطابق والتناسب والتكامل والتماسك بين كل هدف من

هذه الأهداف والخطة الموضوعة لتنفيذه (عبد الرحيم ، ٢٠١٩)، كما أنه عملية إدارية تتضمن مجموعة من الأساليب اللازمة لمساعدة الجامعة في الحفاظ على نظام استراتيجي يتحكم في الأنشطة التعليمية والإدارية بالجامعة على كافة المستويات، كما أنه يساعد على تجنب الوقوع في التعارض بين أهداف الجامعة والتوجهات الاستراتيجية لها ( Alsuwaidi et al, 2021, 3).

ويعرف التراصف الاستراتيجي **Strategy Alignment** إجرائياً: بأنه إيجاد حالة من الموائمة والتناغم والتناسق تقوم بها القيادات الأكاديمية بجامعة جنوب الوادي تجمع فيها بين رؤية ورسالة الجامعة وخطتها الاستراتيجية، وتسعى تلك القيادات أيضاً إلى التنسيق بين مساهمات الأفراد والعمليات والمدخلات، وتوجيه الجهود والموارد بالطريقة الصحيحة وبشكل يتماشى مع توجهات الجامعة وأهدافها وذلك من خلال أبعاد التراصف الاستراتيجي وهي: (الاتصالات- القيمة- الحوكمة- الشراكة- البنية التحتية- المهارات).

### الدراسات السابقة والتعليق عليها.

بالرغم من قلة الدراسات في متغيري البحث - على حد علم الباحثة-، وندرته خاصة في التعليم الجامعي تناول البحث الحالي الدراسات السابقة في محورين وفقاً لمتغيري البحث، وهما المحور الأول: القيادة الرقمية، والمحور الثاني: التراصف الاستراتيجي ويمكن عرض دراسات كل محور من الأقدم إلى الأحدث، وجاءت على النحو التالي:

### المتغير الأول: القيادة الرقمية **Digital leadership**

ومن هذه الدراسات ما يلي :

دراسة (Sainger, 2018) التي هدفت التعرف على دور القائد في عصر التحول الرقمي، وتحديد أبعاد القيادة الرقمية، وقد اتبعت المنهج النوعي، وتوصلت إلى أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام القادة للتكنولوجيا الرقمية لنمو المؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى وضع مقترحات للتغلب على العوائق التي قد تواجه القادة أثناء التحول الرقمي أو استيعاب التكنولوجيا الرقمية، كما توصلت إلى أهمية دور القادة واتخاذ قراراتهم للتميز التنظيمي لمؤسساتهم في العالم المتحول رقمياً .



بينما هدفت دراسة آل تويم (٢٠١٩) إلى التعرف على درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر القيادات التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٢) من القادة والقائدات، وتم استخدام استبانة كأداة للدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة أن أفراد الدراسة من القيادات التربوية يرون أن القيادة الرقمية في وزارة التعليم مطبقة بدرجة متوسطة، كما يوجد تقارب في موافقة أفراد العينة على عبارات محور مستوى تطوير العمل الإداري في وزارة التعليم من وجهة نظر القيادات التربوية، كما أظهرت عدم وجود فروق بين متغيرات عينة الدراسة.

وجاءت دراسة (Agustina & Kamdi, 2020) التي هدفت إلى تحديد تأثير القيادة الرقمية للمدير على ممارسة التفكير لدى المعلمين، بواسطة متغيرات الثقة والكفاءة الذاتية والمشاركة في العمل، واستخدمت هذه الدراسة تحليل المسار مع النمذجة باستخدام SEM (AMOS) وتكونت العينة من (٣٤٠) معلمة، و(٢٩٧) معلم في مالا رايا، جاوة الشرقية، اندونيسيا، وتوصلت النتائج إلى أن المعلم يقدر قيادة المدير، حيث يدعم كلا منهما قيادة التعلم في استخدام التكنولوجيا في عملية التعلم، علاوة على ذلك يشعر المعلمون بالحماس للتفكير في تعلمهم بسبب القادة الذين لديهم شخصيات رقمية، واعتبر المعلم القادة ذوي الشخصيات الرقمية أكثر انفتاحا ويميل إلى تحريرهم لإدارة الصف.

بينما هدفت دراسة (Antonopoulou et al., 2021) إلى تحديد المهارات القيادية لرؤساء أقسام الجامعة من أجل التعرف على وجهة نظرهم في القيادة الرقمية ولتحليل أنواع القيادة التي يتبنوها، وطبقت على عينة من رؤساء أقسام بالجامعة واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة لها علاقة إيجابية قوية مع القيادة التحويلية، وتتماشى الدرجة العالية من القيادة التحويلية مع الدرجة الكبيرة لتنفيذ القيادة الرقمية.

كما هدفت دراسة الراجحي إلى وضع تصور مقترح للكشف عن إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة، وقد استخدمت المنهج الوصفي وطبقت على القيادات الجامعية ومن أهم ما توصلت إليه أن الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعة لجامعة منتجة، كما توصلت لوضع

تصور مقترح من خلال وضع آليات لتطوير البنية التحتية (الرقمية) للجامعات، مع زيادة الموارد المالية من خلال الاستثمار الذكي لخدمات ومنتجات الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية (٢٠٢١).

بينما هدفت دراسة كمال ومحمود إلى رصد واقع ممارسات القيادة الرقمية لتعزيز المرونة التنظيمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى عدة نتائج منها: نشر ثقافة التعلم الرقمي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان فقد جاءت بدرجة متوسطة، وتم التطبيق على القيادات الأكاديمية، كما أن المستوى العام لممارسة المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان جاء بدرجة متوسطة (٢٠٢٢).

وقد هدفت دراسة العلياني إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتوصلت إلى وضع تصور مقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي، وتوصلت الدراسة لمجموعة من الأهداف والأسس والمرتكزات والمقومات التي تسهم في نجاح تطبيق معايير ومؤشرات القيادة الرقمية في المملكة العربية السعودية وانتهى التصور بالضمانات التي تعمل على تطبيقها، وأوصى الدراسة بالتأكيد على الاستفادة من التصور المقترح لتطبيق معايير القيادة الرقمية ومؤشراتها في التعليم العالي في المملكة العربية السعودية (٢٠٢٢).

وقد هدفت دراسة الحارثي والعبيري إلى أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في جامعة تبوك على تعزيز التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه المسحي والارتباطي، وطبقت على (٣٤٢) عضو هيئة التدريس، ومن أهم ما توصلت إليه: جاءت ممارسة أبعاد القيادة الرقمية لعمداء الكليات بجامعة تبوك بدرجة متوسطة، وأوصت بأهمية زيادة وعي القيادات الأكاديمية بالجامعة لأهمية التشارك المعرفي من خلال التوظيف الفعال للتقنيات الرقمية المتاحة وتدريبهم عليها (٢٠٢٣).

## المتغير الثاني: التراصف الاستراتيجي Strategy Alignment

ومن هذه الدراسات ما يلي :

دراسة (Shao, 2019) التي هدفت الكشف عن تأثير سلوكيات القيادة الاستراتيجية والثقافة التنظيمية على التراصف الاستراتيجي بين نظم المعلومات والأعمال في سياق استيعاب أنظمة المؤسسة (ES) واتبعت المنهج الوصفي، وتوصلت إلى أن القيادة الاستراتيجية لها تأثير تحفيزي وإيجابي كما أنها دوافع مهمة للتراصف الاستراتيجي بين نظم المعلومات والأعمال ، كما توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو المرونة تؤثر بشكل إيجابي في تعديل سلوكيات القيادة الاستراتيجية، والتراصف الاستراتيجي.

وهدفت دراسة (Ghonim, et al, 2020) إلى تحديد أثر التراصف الاستراتيجي على فعالية القرار واتبعت المنهج PLS SEM ، وطبقت على عينة قوامها (٣٨٣) موظفا، ومن أهم ما توصلت إليه أن أبعاد التراصف الاستراتيجي تؤثر بشكل كبير إيجابي على فعالية القرار، وأوصت بضرورة مراعاة تلك الأبعاد للتراصف الاستراتيجي في نموذج متكامل لتحقيق أكبر تأثير على فعالية القرار، وأوصت دراسة المقارنة بين كل البلدان النامية والمتقدمة، واقتصرت الدراسة على المؤسسات غير الربحية، وأوصت بتطبيقها على المؤسسات الربحية.

بينما هدفت دراسة أبو ردن وعبد الرحمن (٢٠٢٠ أ) التعرف على دور التراصف الاستراتيجي في تعزيز التفوق المنظمي اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وطبقت استبانة على عينة (٩٠) فرد من أعضاء هيئة التدريس ومديري الوحدات والشعب في كلية النور، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية ومعنوية بين التراصف الاستراتيجي والتفوق المنظمي، فكلما ازداد تركيز الكلية على التراصف الاستراتيجي كلما أدى ذلك على الارتقاء بالتفوق المنظمي نحو ما تقدمه الكلية من جهود تعليمية متميزة، وأوصت بضرورة زيادة اهتمام الإدارة العليا ووعيتها بأهمية ودور التراصف الاستراتيجي في الحد من الصراعات التنظيمية ومقاومة العاملين للتغيير، وتشجيع العمل بروح الفريق من اجل تعزيز التفوق المنظمي.

وجاءت دراسة على وحمد (٢٠٢١) التي تهدف إلى تحديد أثر التراصف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية وقد تم استخدام الاستبانة كأداة واتبعت المنهج

الوصفي، وتم التطبيق على (١٢٠) عينة من أعضاء اللجان الامتحانية ، ومن أهم ما توصلت إليه وجود علاقة بين أبعاد الترافف الاستراتيجي والاستراتيجية الرقمية، وأوصت بضرورة معالجة جوانب القصور فى المعدات الحديثة والأجواء المناسبة وتكاليف إضافية ممكن أن تفرضها التغيرات من اجل إيجاد القيمة وبحث إدارة الكليات عن أفضل الفرص.

وهدفت دراسة الياسرى وآخرون (٢٠٢١) إلى الكشف عن أثر العلاقة بين التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمة من خلال الترافف الاستراتيجي، واعتمدت على أبعاد كلا من التفكير الاستراتيجي وأبعاد جودة الخدمة، وأبعاد الترافف الاستراتيجي، وتم اختيار عينتين للدراسة العينة الأولى ( مقدمو الخدمة) وهم قادة ميدانيون وعددهم (٥٠) فردا، والعينة الثانية هم المستفيدين من الخدمة ( الزبائن) وعددهم (٣٢٠) فردا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبانة، ومن أهم ما توصلت إليه أن الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، البنى التحتية، والمهارات) كمتغير وسيط يؤثر بشكل إيجابى على شكل وقوة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وجودة الخدمة المدركة.

بينما هدفت دراسة محمد (٢٠٢٣) إلى التعرف على تأثير الترافف الاستراتيجي فى إدارة الأزمات، وتم استخدام المنهج الوصفي ، وطبقت الاستبانة على عينة من القيادات الأكاديمية والإدارية فى الكليات التقنية، وتوصلت إلى وجود ضعف فى المؤسسات بشكل عام والكليات التقنية بشكل خاص فى مواجهة الأزمات، وتوصلت إلى وجود مستوى متوسط من الترافف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، الحوكمة، الشراكة، والبنى التحتية) من وجهة نظر أفراد العينة، ووجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين الترافف الاستراتيجي وأبعاده وبين إدارة الأزمات وأبعاده عند مستوى ٠.٠١، ووجود تأثير للترافف الاستراتيجي وأبعاده فى إدارة الأزمات، وأوصت بضرورة تشجيع الباحثين على إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المتعلقة بموضوع الترافف الاستراتيجي نظرا لأهميته فى الجامعات.

جدول (١) تحليل الفجوة للدراسات السابقة والدراسة الحالية

جوانب التحليل	الدراسات السابقة	الفجوة البحثية	الدراسة الحالية
الهدف	تعددت أهداف الدراسات السابقة كما يلي: دراسة مهارات القيادة الرقمية. دراسة أبعاد القيادة الرقمية. دراسة معايير تطبيق القيادة الرقمية دراسة توظيف القيادة الرقمية دراسة العلاقة بين القيادة الرقمية وبعض المتغيرات الأخرى مثل: الميزة التنافسية، ممارسات التفكير، المرونة التنظيمية، القيادة التحولية، القيادة الاستراتيجية . دراسة العلاقة بين التراصف الاستراتيجي وبعض المتغيرات الأخرى مثل: سلوكيات القيادة الاستراتيجية ، الثقافة التنظيمية، فاعلية القرار، الاستراتيجية الرقمية، التفوق التنظيمية، التفكير الاستراتيجي، وإدارة الأزمات.	لا توجد أي دراسة – على حد علم الباحثة- عربية أو مصرية تناولت متغيري البحث معًا: (القيادة الرقمية والتراصف الاستراتيجي) ولا توجد دراسة تناولت تحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية	تعد الدراسة الأولى في مصر التي تناولت- على حد علم الباحثة - تحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية كما تعد من الدراسات القليلة جدا عربيًا ومحليًا في في التعليم الجامعي
مجتمع الدراسة	قامت الدراسات الأجنبية والعربية بتطبيق دراساتها على المؤسسات الحكومية والشركات الخاصة والمصانع، ومراحل التعليم قبل الجامعي ، والليل منها عن التعليم الجامعي	لم تقم الدراسات السابقة على التطبيق في جامعة جنوب الوادي	قامت الدراسة الحالية بالتطبيق على جامعة جنوب الوادي
أوجه الاتفاق	اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اتباع المنهج الوصفي، واستخدام استبانة للتطبيق، كما استفادت من الدراسات العربية والأجنبية في: صياغة الإطار النظري ومعرفة العلاقات بين المتغيرين، وتكوين آليات مقترحة لهذا البحث ، وإجراء البحث الحالي من حيث انتهت الدراسات السابقة، وبناء أدوات الدراسة بما يتلاءم مع بيئة الدراسة وتحليلها وتفسيرها وصياغة التوصيات المقترحة.		

ويتضح من الجدول (١) أن هناك حداثة في متغيرات البحث، كما يتناول البحث الحالي موضوعا في غاية الأهمية فالقيادة الرقمية من الموضوعات التي فرضت نفسها بقوة على الساحة التربوية والإدارية؛ كما وجدت الباحثة أن ممارسات القيادة الرقمية في التعليم الجامعي بمصر قليلة ومعظم الدراسات تناولتها في المدارس ووزارة التربية والتعليم وفي دول عربية وأجنبية، ولا توجد سوى دراسة كمال ومحمود (٢٠٢٢) التي تتفق مع الدراسة الحالية في تناولها بالتعليم الجامعي، أما عن التراصف الاستراتيجي فترى الباحثة أن معظم الدراسات أجنبية وعربية التي تناولته، ولن تجد -على حد علمها- أي دراسة مصرية تناولته في التعليم الجامعي أو قبل الجامعي في مصر بالرغم من أهميته البالغة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وفي تحقيق النجاح التنظيمي.

## إجراءات البحث.

وجاءت في المحاور التالية:

**المحور الأول:** ويضم الإجابة عن السؤالين الأول والثاني (الإطار النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما، وجهود جامعة جنوب الوادي في القيادة الرقمية)

**المحور الثاني:** ويشمل الإجابة عن السؤالين الثالث والرابع (الدراسة الميدانية).

**المحور الثالث:** ويشمل الإجابة عن السؤال الخامس (نتائج البحث، والآليات المقترحة، والدراسات المستقبلية المقترحة)

**المحور الأول:** الإطار النظري لمتغيري البحث والعلاقة بينهما، وجهود جامعة جنوب الوادي في القيادة الرقمية.

ويوضحها البحث علي النحو التالي:

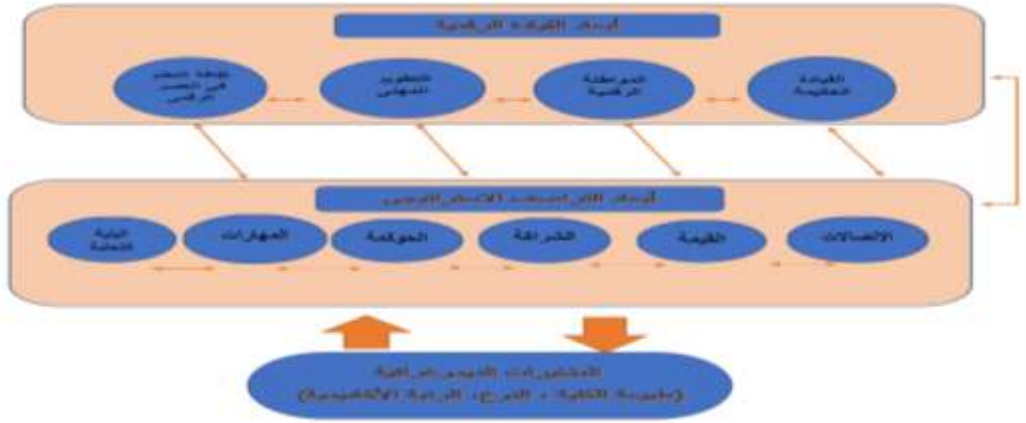
**أولاً: متغيرات البحث.**

استكمالاً لمعالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها، ومراجعة الأدبيات والدراسات

الإدارية والتربوية المعاصرة، قامت الباحثة بتحديد المتغيرات التي سيتم اختيارها كما هو

موضح في الشكل التالي:

مخطط (١) من إعداد الباحثة



ويتضح من مخطط (١) أن البحث يدور حول متغيرين، وهما.

**المتغير الأول: القيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.**

**تمهيد.**

تشهد المجتمعات والمؤسسات التعليمية، ولا سيما الجامعات، تحولات وتغيرات مستمرة، ويتم تبني أسلوب التنمية المهنية المستدامة والتطوير لتحقيق مستقبل أفضل لجميع العاملين في الجامعات، ولما كانت القيادة الرقمية تتضمن استخدام الأجهزة الرقمية والعمليات الإدارية والقيادة الإلكترونية المترابطة والمتكاملة والمتجانسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فإنها تساهم في تحسين الأداء وتطوير بيئة تعليمية وإدارية تكنولوجية متقدمة ومستدامة بالجامعات، كما تعزز التفاعل والتعاون وتمكين الطلاب والعاملين في الجامعات لتحقيق الأهداف بشكل أكبر.

وبناء على ذلك فقد حظيت القيادة الرقمية باهتمام الباحثين والعلماء في جميع المجالات سواء التربوية أو النفسية أو الإدارية، وللقيادة الرقمية أهمية في إدارة المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعات، حيث إنها تساعد على استخدام التحول الرقمي فيها والتكيف معه، بصورته الحقيقية التي تتسم بطابع التميز والابتكار (Stukalina, 2015)، وتعد القيادة الرقمية إحدى الخصائص المهمة لقيادات مؤسسات التعليم العالي حيث يمكنهم تطبيق التكنولوجيا الرقمية يوميًا أثناء أداء أعمالهم مثل: الاتصالات والعلاقات العامة والتعليم



والتعلم، والمهام الإدارية الموكلة إليهم (Sheninger, 2019)، وذلك يمكن تعريف القيادة الرقمية كما يلي.

### ١- مفهوم القيادة الرقمية **Digital Leadership Concept**

بدأ الاهتمام فى الأونة الأخيرة نتيجة التطور الهائل فى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بمصطلحات عديدة مثل: الكتابة الرقمية والقيادة الرقمية والرقمنة وغيرها من المصطلحات التي تحيل إلى نمط جديد من الكتابة.

ويأتي الفعل " يقود" من الكلمة الإنجليزية القديمة leden أو loedan، والتي تعنى " to guide , to make go ، أو لإظهار الطريق " (Sydänmaanlakka, 2003, 7)، وتعرف الرقمنة بأنه تحويل جميع المعلومات والوثائق إلى صورة تستطيع أجهزة الكمبيوتر التعامل معها (زهران، ٢٠٢٠)، ولذلك فالقيادة الرقمية هي تعبئة الموارد والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية ودورها يكمن ببناء الوعي، وإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة والموارد التي يمكن أن تساعد فى تحقيق أهدافهم (Bounfour, 2016)

وتعرف بأنها عملية تأثير اجتماعى بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير فى المواقف، والمشاعر، والتفكير والسلوك والأداء مع الأفراد والجماعات والمنظمات، وأنها علاقة افتراضية من التأثير (Chua & Chua, 2017, 2)، وهى بناء معقد يهدف إلى إنشاء نماذج تتمحور حول المستفيدين باستخدام التكنولوجيا من خلال تحويل دور ومهارات أسلوب القائد الرقمية، وتكوين منظمة رقمية بما فى ذلك الحوكمة والرؤية والقيم والهيكل والثقافة وعمليات القرار وتغيير أداء الأفراد وإدارة الفرق الافتراضية، والتواصل والتعاون على المستوى الفردى والجماعى (Jami, 2017, 90)، كما أنها منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإدارى العادى من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام التكنولوجيا (بو جمعة، ٢٠١٩)، وتعرف أيضاً بأنها الكفايات الأساسية الواجب صقلها، وتنميتها لدى القادة بعصرنا الرقمية المعاصر فى القرن الحادى والعشرين (Schmidt et al., 2021).

ويستنتج من المفاهيم السابقة أن القيادة الرقمية تتضمن ما يلي:

■ استخدام استراتيجيات وأساليب القيادة الرقمية بالجامعة لتفعيل التكنولوجيا فى العملية التعليمية.

■ استخدام التقنيات المتقدمة لتحقيق الأهداف المنشودة وتسهيل العمل الإداري.

■ تنمية الكفايات اللازمة للقيادة فى العصر الرقمي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

■ استغلال الموارد البشرية واستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف المنشودة.

■ تنمية الكفايات الأساسية للقيادة فى العصر الرقمي، وتحويل الإدارة التقليدية إلى إدارة رقمية.

■ استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وتحسين أداء القادة.

## ٢- التطور التاريخى للقيادة الرقمية.

مرت القيادة الرقمية بفترات تاريخية وانقلت فيها من كونها أسلوب لإصدار الأوامر والسيطرة وتقسيم المهام إلى نموذج أكثر تفاعلية وابتكارًا، وقيادة رقمية تحتاج إلى وجود قادة يملكون الذكاء التقنى ويتمتعون بالقدرة على أداء المهام بكل سهولة ودقة وتمكين فريقهم للعمل على إنجاز المهام المطلوبة منهم.

ومن الناحية التاريخية للقيادة الرقمية فقد ظهرت الإدارة الرقمية قبل ظهور مصطلح القيادة الرقمية نتيجة لظهور نماذج الأعمال الجديدة والاستخدام المكثف للحاسب الآلى وشبكة الاتصالات الدولية (الانترنت)، وما يرتبط بها من تكنولوجيا ونظم وأدوات وتطورت الإدارة التقليدية إلى إدارة حديثة تستند على الفكر الإدارى الخلاق ومنهج جديد فى العمل وممارسات مبتكرة وحلول شاملة للأعمال تعتمد على الحاسب الآلى وتطبيقاته فيما يعرف بالإدارة الرقمية (ياسين، ٢٠١٧، ٧).

وتعد القيادة الرقمية ظاهرة جديدة ضمن أطر القيادة العامة المتعارف عليها، وأشار Savolainen أنه منذ الثمانينات فى القرن الماضى كان من النادر الإشارة إلى القيادة الرقمية فى الأدبيات الإدارية، وفى بداية التسعينات مع تغير المنظمات وتطورها نحو استخدام التقنيات والوسائط الإلكترونية وخاصة بعد منتصف التسعينات بدأ التوسع نحو التحدث عن

القيادة الرقمية، وفي الأعوام الماضية أصبحت القيادة الرقمية مطلبا وضرورة ملحة لتطبيقها(2014).

ويتضح بذلك أن القيادة الرقمية تساعد على التحول من القيادة القائمة على تنفيذ المهام من خلال النظم التقليدية إلى أسلوب القيادة المعتمدة على الأدوات والبرامج الالكترونية ومنها الحواسيب والأنظمة التقنية والتكنولوجيا والشبكات الالكترونية بهدف سرعة الأداء نظرا لزيادة عدد المتعاملين داخل الهيكل التنظيمي وضرورة مواكبة التقدم التكنولوجي؛ ولذلك للقيادة الرقمية أهداف عديدة للمؤسسات وخاصة للجامعات.

### ٣- أهداف القيادة الرقمية بالجامعات.

تتمثل أهداف القيادة الرقمية في: (Ibrahim, et al , 2019,66) (الشهرى ٢٠١٨)

- تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية.
  - تحسين كفاءة الجامعة مع المنتفعين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
  - تقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا.
  - تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية.
  - تحسين وتنويع علاقات العمل.
  - زيادة تأثير القادة على العاملين وحفزهم على العمل.
  - زيادة معارف ومهارات العاملين، وتحسين بيئة العمل المادية.
  - استخدام المصادر الرقمية في العمل.
- ويتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تهدف إلى تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية وتحسين كفاءة الجامعة مع المستفيدين، وتعزيز الروابط بين العاملين والإدارة العليا وتحسين العلاقات العمل، وزيادة الشفافية والدقة في العمل وتجنب الأخطاء اليدوية، تعزيز تأثير القادة على العاملين وتحفيزهم على العمل، وتطوير معارف ومهارات العاملين وتحسين بيئة العمل المادية باستخدام المصادر الرقمية، ومن ثم تتضح أهمية القيادة الرقمية فيما يلي.

#### ٤ - أهمية القيادة الرقمية بالجامعات.

- يعود استخدام الأدوات الرقمية في أداء المهام بالنفع على المؤسسات التعليمية - بما فيها الجامعات - والمستفيدين من الخدمات المقدمة؛ وهذا ما توصلت إليه نتائج (الخصرى، ٢٠١٩) (الرابعة، ٢٠٢٠) إلى أهمية القيادة الرقمية بالجامعات فيما يلي:
- يساعد تفعيل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في دعم ومساندة الإدارة ووضوح الأساليب الإدارية المتبعة، وإزالة الغموض في تسيير الإجراءات
  - تساعد على اتباع الأنظمة والقوانين دون التحايل عليها، وتفويض الصلاحيات بالطريقة الصحيحة دون الوقوع في الأخطاء المتكررة.
  - تعمل على تحقيق الجودة وفقا لمعايير فنية تقنية عالية.
  - تساعد على تيسير الأعمال وتحقيق التكامل بين وظائف القيادة في تقديم خدمات إبداعية واستشرافية حديثة ومتنوعة تتناسب القدرات والمهارات للعاملين بالمؤسسات التعليمية.
  - تسعى مباشرة إلى التجديد والابتكار، فهي أسلوب تقني معتمد دوليًا فهي تنظم طاقات العاملين وجهودهم وتعززها بطريقة مناسبة.
  - زيادة الترابط من خلال الأدوات الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي، ومشاركة المعلومات والممارسات المثلى بين أطراف المنظمة مما يزيد الإنتاجية والجودة.
  - تحسين المخرجات التعليمية كما ونوعا، وضمان الدقة والموضوعية في إجراء الأنشطة المختلفة.

ويتضح مما سبق أن تفعيل القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية وبخاصة الجامعات تساعد على دعم ومساندة الإدارة، وتوضيح أساليب الإدارة المتبعة وإزالة الغموض في الإجراءات، واتباع الأنظمة والقوانين بدقة وتفويض الصلاحيات بطريقة صحيحة، وتيسير الأعمال وتحقيق التكامل بين وظائف القيادة لتقديم خدمات إبداعية واستشرافية متنوعة، وتعزيز التجديد والابتكار وتنظيم طاقات وجهود العاملين، وتحسين المخرجات التعليمية وضمان الدقة والموضوعية في الأنشطة المختلفة، ولذلك فالقيادة الرقمية تمتلك مجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها.

## ٥- خصائص القيادة الرقمية بالجامعات.

تتمثل خصائص القيادة الرقمية فيما يلي:

- تعد قيادة إنسانية حرة لها جوانب متشعبة ومنفردة ومخططة وفق خطوات علمية بحثية.
- القيادة الرقمية قيادة إبداعية تحتاج إلى مهارات تمتاز بالحس الابتكاري الذي لديه قدرة على تحمل المشكلات التي يمكن مواجهتها .
- تسهم القيادة الرقمية بناء المجتمعات الإنسانية بكافة جوانبها من خلال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة في العالم الرقمي فهي قيادة عصرية (سدران، ٢٠٢١).
- وأضافت دراسة محمود مجموعة من الخصائص المميزة للقيادة الرقمية بالجامعات:
  - تساعد القيادة الرقمية على الحد من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات وتقليل الجهد المبذول.
  - استثمار الوقت في إنجاز المعاملات الإدارية، وتسهيل التواصل بين دوائر التعليم العالي باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة، تقليل استخدام الورق والتخلص من مشكلات التوثيق والحفظ.
  - تزويد أصحاب القرار بالمعلومات اللازمة بشكل سريع ودقيق.
  - توفير الميزة التنافسية للمؤسسات، واستثمار ثورة الاتصالات والمعلومات لتعزيز قدرة النظام التعليمي والإداري (٢٠١٥).
  - تتحلى الأفراد والمؤسسات التنظيمية المعاصرة بعصر التقنية الرقمية المتطورة والقدرة على توجيه مجموعات وفرق العمل والمؤسسات ككل ومنسوبيها من العاملين نحو التبنى الكامل للاستفادة من توظيف أدوات التفكير الرقمي ، واتباع أساليب الحدس الرقمي، وصنع واتخاذ القرارات الرقمية، وتطوير ممارسات التطبيق والتوجيه الرقمي سعياً وراء ضمان رفاهية العاملين ونجاحهم في تحقيق الأهداف المنشودة (Peng, 2021)
- وتعقيباً علي ما سبق فإن القيادة الرقمية تتميز بالسرعة في إنجاز المهام من خلال التواصل السريع، ونقل الخبرات والمعارف والمهارات بين القيادة والمؤسسات فضلاً عن قدرتها على توفير قاعدة بيانات رقمية ضخمة للمؤسسة، فهي قيادة إبداعية تتطلب مهارات الحس الابتكاري والقدرة على التعامل مع المشكلات، وتساهم القيادة الرقمية في بناء

المجتمعات الإنسانية من خلال استخدام الأدوات الرقمية المتاحة فى العالم الرقمي، ومن مزاياها: الحد من البيروقراطية وتسهيل الإجراءات وتقليل الجهد المبذول، واستخدام وسائل تكنولوجية حديثة لتسهيل التواصل بين دوائر التعليم العالى، وتقليل استخدام الورق ومشكلات التوثيق والحفظ، وتوفير المعلومات اللازمة لأصحاب القرار بشكل سريع ودقيق.

## ٦- متطلبات تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات.

تتمثل متطلبات القيادة الرقمية التي تحتاجها الجامعات فيما يلي ( عبد الناصر،

وقريش، ٢٠١١)، (Strycker, 2016):

- التخطيط التقنى المناسب للمتطلبات التربوية : ينبغي أن تمتلك القيادة الرقمية بالجامعات خطة علمية واستراتيجية واضحة ومحددة تتلاءم مع الحاجات الأساسية للعاملين بالجامعة والمستفيدين من الخدمات التعليمية المقدمة من المجتمع المحيط.
- التميز من أجل الريادة: من أهم متطلبات القيادات الجامعية تحقيق الريادة والتميز كونهم يمتلكون مهارات وقدرات وخبرات فعالة يستطيع القائد من خلالها الوصول إلى أعلى مستويات الأداء مما يعود بالإيجاب على أداء الجامعة وريادتها وتميزها.
- التحول الرقمة الحقيقى فى الإجراءات الإدارية والتنظيمية: ويقصد به امتلاك سمات تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات، وتفعيل استخدام التقنيات الحديثة بشكل واقعى، والابتعاد عن الأساليب والوسائل التقليدية وجعل التقنية الرقمية أساسا ومطلبا رئيسيا فى المعاملات التعليمية والإدارية داخل الجامعات.
- إعداد نشء متعاقب لموهبة القيادة الرقمية لتدعيم استمرارية العمل ونجاحه وتطوره وازدهاره دون تراجع.
- فهم السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات ودعم أنشطة التطوير والتحسين وضمان التطوير المستمر فى الأداء المطلوب والمتوقع .
- تدعيم القيادة للإنجاز بحيث يصبح قيادات الجامعة قادرين على التغيير واستخدام أفكار جديدة وطرق عمل مبتكرة تساهم فى تطوير وتحسين مستويات الإنجاز القائمة من خلال اكتشاف جوانب الضعف واكتساب المهارات أو المشاركة الجماعية والتعاونية.

وقد توصلت نتائج دراسة (Kelly, 2018) إلى ثلاثة سلوكيات للقيادة الرقمية الأساسية في التعليم وهي فرص التدريب العملي على التكنولوجيا، والموقف الرئيسي نحو تكامل التكنولوجيا، والدعم التكنولوجي، وأضافت دراسة الشهرى أن تحقيق القيادة الرقمية يتطلب إدراك أبعاد القيادة الرقمية وقياس مستوى جاهزية الجامعة والعاملين فيها، وتهيئة وتطوير الكيانات الرقمية، وبناء قدرات التقنية من معارف ومهارات وقدرات، وتبنى القيادة الرقمية وممارستها، والتقويم والتطوير المستمر (٢٠١٨).

ويتضح مما سبق أن متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في الجامعات تتمثل في وجود خطة علمية واستراتيجية واضحة تلبي الاحتياجات التعليمية والمجتمعية وتتوافق مع الأهداف الرئيسية للجامعة، يجب على القادة الجامعيين أن يمتلكوا المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق التميز والريادة، وذلك من خلال تطوير أداء الجامعة وتميزها في مجالاتها المختلفة، وتبنى خطوات وإجراءات إدارية وتنظيمية تعتمد على التقنيات الحديثة وتسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة وتحسين الأداء التعليمي والإداري، وتطوير وتدريب القادة المستقبليين في مجال القيادة الرقمية لضمان استمرارية العمل ونجاحه وتطوره.

#### ٧- أبعاد القيادة الرقمية بالجامعات.

وانطلاقاً من سعي المؤسسات التعليمية إلى تطبيق أفضل الممارسات الإدارية الحديثة، وحل المشكلات التعليمية المعقدة وتطوير المعرفة التربوية لمواجهة تحديات العصر الرقمي، والارتقاء بقدرتها على تحقيق أكبر استفادة ممكنة من توظيف تطبيقات التقنية ، فقد حددت الجمعية الدولية للتقنية في التعليم (ISTE, 2009) أبعاد القيادة الرقمية فيما يلي:

- القيادة الاستشرافية للمستقبل: والتي تعنى بصياغة الرؤى المتكاملة لاستخدام التقنية المتطورة، ودعم كافة فئات وشرائح أصحاب المصالح من ذوى الصلة بالعملية التعليمية لخطط استخدام التقنية الرقمية.
- الاتصال الرقمي: التوظيف العملي الفعال للتقنية الرقمية، والمعرفة بتقنيات المعلومات والاتصالات من خلال فهم الخصائص المميزة للأجهزة، او التطبيقات التقنية المتطورة.



- **التنمية المهنية:** وترتبط على نحو وثيق بأدوار المخطط المستشرِف للمستقبل والقائد الممكن واكتشاف الفرص المتاحة واستثمارها للنمو والتطور، وهي بذلك تعنى بالفرص المتاحة للتعلم وبناء مجتمع التعلم الرقْمى.
  - **ثقافة تعلم العصر الرقْمى:** وهي الركيزة الأساسية للقيادة الرقْمية التي ترتبط على نحو وثيق لتطبيق مبادئ العدالة والمساواة والمواطنة.
  - **إدارة المعلومات:** وهي المهارات اللازمة لكفاءة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات فى عمليات البحث والانتقاء والتنظيم الدقيق للمعلومات بهدف توظيفها عمليا فى صنع القرارات لتحديد أفضل مصادر المعلومات المتاحة لأداء مهام معينة.
  - التنوع فى استخدام المصادر الرقْمية وتفعيل دورها فى تحقيق الأهداف المخطط لها.
  - التنسيق الرقْمى بين المؤسسات التعليمية والتربوية وتحسينها.
  - تكوين العلاقات الإنسانية بهدف تحقيق الغايات المتوقعة من خلال تنفيذ الأنشطة والمهام والمسؤوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية.
  - التركيز على الجوانب التنظيمية المؤسسية والهيكل التنظيمى للجامعات بواسطة اتخاذ عدة إجراءات متسلسلة
- يتضح مما سبق أن القيادة الرقْمية يتم فيها استخدام التكنولوجيا بما فى ذلك الأجهزة والخدمات والموارد الرقْمية لقيادة التحول الرقْمى بالجامعة وإنشاء ثقافة التعلم الرقْمى والحفاظ عليها، ودعم وتعزيز التطوير المهنى القائم على التكنولوجيا، وتوفير إدارة المنظمات الرقْمية والحفاظ عليها، وتسهيل تحقيق المواطنة الرقْمية وإدارتها.
- بينما أضافت دراسات أخرى أبعاد للقيادة الرقْمية أهمها -3, 2019, Sheninger, (7) (Tripathigp,2019):
- الاتصالات :** ومن خلالها يمكن للقيادة الرقْميين استغلال المنصات القوية مثل: الفس بوك، وتويتر، ولينكد إن ... ويمكن للعاملين بالجامعة التواصل من خلالهم ، كما أن الشفافية والمرونة وإمكانية الوصول هم مفاتيح نجاح استخدام تلك الوسائل.

العلاقات العامة وفيها يمكن ابتكار جميع الوسائل من خلالها يمكن مشاركة جميع الإيجابيات المرتبطة بالجامعة وإيجاد مستوى من الرفاهية.

**العلامة التجارية :** تعد الجامعة علامة تجارية ومن ثم يجب على القيادات رسم صورة إيجابية للعلامة التجارية الخاصة بها من خلال الترويج لإيجابيات الجامعة والتحدث عن الخدمات التي تقدمها.

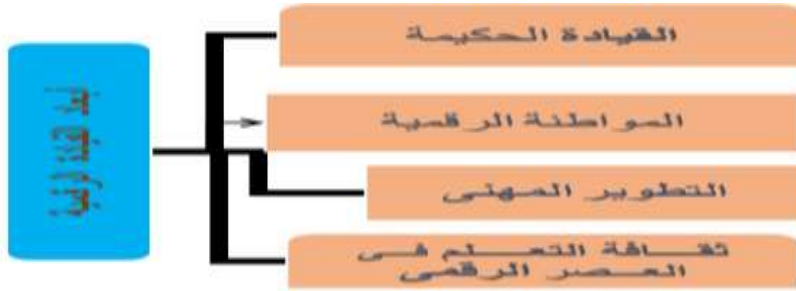
**مشاركة الطلاب والتعلم:** وفيها يتم تحسين مهارات الطلاب باستخدام التكنولوجيا وكذلك العاملين بالجامعة.

**مساحات وبيئة العمل والتعلم :** بمجرد فهم القادة الركائز وكيفية استخدامها لبدء التغيير المستدام، فإن الخطوة التالية هي البدء في تحويل مساحات وبيئات العمل والتعلم إلى بيئات رقمية.

علاوة على ما سبق وقد توصلت دراسة (Gerald, 2020) سلوكيات القيادة الرقمية متمثلة في المساواة والمواطنة الرقمية، والتخطيط ذو الرؤية، ومصمم النظم، والتعليم المهني المستمر، وقد أشارت دراسة الحربي(٢٠٢٠) إلى تحديد أبعاد القيادة الرقمية في: القيادة الرشيدة أو الحكيمة، ثقافة التعلم الثقافي، التميز في الممارسات المهنية، المواطنة الرقمية)، كما توصلت دراسة الذهلي وأخرون(٢٠٢١) إلى توظيف مديري المدارس بسلطة عمان لأبعاد القيادة الرقمية فقد جاءت بدرجة مرتفعة، كما توصلت دراسة سليمان(٢٠٢٣) إلى تحديد أبعاد القيادة الرقمية إلى( القيادة ذات رؤية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي ، والتميز في الممارسات المهنية، والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية).

كما جاء البحث الحالي ليحدد ممارسات القيادة الرقمية بالجامعات متمثلة في أربعة أبعاد رئيسة لها ، قامت الباحثة باختيارهم في أداة الدراسة لتوافقهم مع بيئة العمل التعليمي والإداري بالجامعات، كما أن تلك الأبعاد تتناسب مع العوامل الخارجية المؤثرة على القيادة الرقمية، فضلا عن دور تلك الأبعاد الواضح في تحقيق الترافص الاستراتيجي، وجاءت تلك الأبعاد على النحو التالي :

### مخطط (٢) أبعاد القيادة الرقمية من إعداد الباحثة



### أولاً: القيادة الحكيمة ( الرشيدة ) wise or prudent Leadership

ويطلق عليها في دراسات أخرى القيادة ذات الرؤية، وتحرص القيادات الرشيدة على تطوير رؤيتهم لتحقيق التكامل الشامل للتكنولوجيا الرقمية في الجانب الأكاديمي والإداري داخل الجامعة (Zulu & Khosrowshahi, 2021, 566)، وتمتلك القيادة الرشيدة رؤية واضحة المعالم، كما أنها قادرة على تحقيق الإبداع والابتكار واستقطاب الأفراد القادرين على المساعدة والمساهمة في تساعد على الوصول إلى ما تصبو إليه، كما تعمل على تلبية احتياجات مكونات المؤسسة، وتوفير إطار يمكن أن يكون محكا لتحديد الأهداف وتحديد الأولويات ومواءمة الهياكل والسياسات والمعتقدات مع المبادئ، وتقييم التقدم المحرز، والقيادة الحكيمة قادرون على بلورة رؤى واضحة ذات معنى وهدف لعمل الجامعة ( Taylor & Cornelius 2014, 575 ).

ويساعد هذا النوع من القيادة على استشراف المستقبل، ويكون القائد الرقمي الرشيد فيها له القدرة على فهم الوضع الحالي، وما يؤثر عليه من مستجدات، كما أنها تكون قادرة على فهم ما يكون عليه المستقبل، كما أن القيادة الحكيمة يكون القائد فيها له القدرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة.

### ثانياً: المواطنة الرقمية Digital Citizenship

ويسهل على القيادات نمذجة وتسهيل مهمة فهم القضايا والمسؤوليات الاجتماعية والأخلاقية والقانونية المتعلقة بالثقافة الرقمية الحديثة، وتكون القيادات حريصة على الوصول العادل للأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع العاملين، فيقع على عاتق

الجامعة محو الأمية الرقمية للمجتمع المحلي، كما تقوم بنشر ثقافة الوعي حول أهمية المواطنة الرقمية.

ويعرف المواطن الرقمي بأنه الشخص الذي نشأ في عصر التكنولوجيا الرقمية، ولديه القدرة على استيعابها والتعامل معها في إنجاز ما يحتاجه (Dotterer et.al, 2016, 59)، ويتضح دور القائد الرقمي التربوي كمرشد وموجه ومشرف في تيسير وتحقيق الأهداف التربوية من خلال ما يمارسه من أدوار .

**ثالثاً: التطوير المهني Professional Development:** على القادة تشكيل شبكة التعلم الشخصية الخاصة بهم لتلبية احتياجات التعلم المتنوعة لديهم، واكتساب الموارد والوصول إلى المعرفة وتلقى الملاحظات، كما تعزز القيادات الجامعية بيئة التعلم المهني والابتكار التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من إدخال التقنيات المعاصرة والموارد الرقمية، وتطوير أدائهم المهني باستمرار.

#### رابعاً: ثقافة التعلم في العصر الرقمي Digital- age Learning Culture :

وفيها يتم تعزيز الاستخدام الفعال لتكنولوجيا التعلم الرقمي، وتوفير بيئة ترتكز على المستفيد مزودة بكافة الأدوات التقنية والتعليمية والمشاركة في المجتمعات العالمية التي تحفز على الإبداع في العصر الرقمي (Jami,2017,29)، وتحرص القيادات على إيجاد ثقافة تعلم ديناميكية في العصر الرقمي ، وتعنى ثقافة التعلم في العصر الرقمي إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لضمان التكامل الناجح للتكنولوجيا لتعلم الطالب الجامعي، فضلا عن حرص القيادات لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، وإظهار وتعزيز الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا.

ويتضح بذلك أن أبعاد القيادة الرقمية في الجامعات تتمثل في ( القيادة الحكيمة- المواطنة الرقمية- التطوير المهني- نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي) وهو ما سنتبناه الباحثة في دراستها الميدانية.

## المتغير الثاني: التراصف الاستراتيجي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. تمهيد.

يعد التراصف الاستراتيجي القاعدة الأساسية للإدارة الاستراتيجية؛ وذلك لأن الإدارة الاستراتيجية تناولت مفهوم التراصف أو مرادفاته وذلك لتوضيح القضايا الاستراتيجية المعقدة، كما يعتبر التراصف الاستراتيجي من أهم الموضوعات الحديثة نسبياً في الإدارة الاستراتيجية والتي تهتم بتحقيقه جميع المؤسسات باختلاف قطاعاتها بما فيها الجامعات؛ ولذلك يمكن تحديد مفهوم التراصف الاستراتيجي فيما يلي.

### ١- مفهوم التراصف الاستراتيجي **The Concept Of Strategic Alignment**

تنوعت المرادفات التي تناولها الدارسون لمفهوم التراصف الاستراتيجي ومن أشهر تلك المفاهيم المرادفة التنسيق **Coordination**، الملائمة **Fit**، والربط **Linkage**، وتناغم **Harmony** و التآزر **Synergy**، والتكامل **Integration**، واندماج **Fusion**، ترصاف **Alignment**، ومن المؤكد أن التراصف مفهوم أعم وأشمل ويضم كل ما ذكر من مرادفات له، ولم يتفق الكتاب والباحثون في وضع مفهوم موحد له فمنهم من يرى أنه مرادف لمعاني أخرى مثل: مواعمة، أو مناسبة، أو تكيف، أو توافق، أو اصطفاة؛ ولذلك تنوعت مفاهيمه في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

ويُعرّف قاموس ويبستير التراصف (**Alignment**) بأنه "عملية تنسيق وتكامل الأهداف والاستراتيجيات والخطط والعمليات والممارسات بين مختلف وحدات ومستويات المنظمة، بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة" (٢٠٢٣، ٥٦٧)، ويعرف في قاموس إدارة الأعمال بأنها الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين وهذا يتطلب فهما مشتركاً لرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه (قاموس إدارة الأعمال)، كما يعرف بأنه الربط بين الأهداف التنظيمية وأهداف الموظفين، وهذا يتطلب فهم مشترك الرسالة وأهداف المؤسسة والاتساق بين كل هدف والخطة الموضوعة لتنفيذه. (Ilmudeen et al., 2019, 457).

ويعرف كلا من Venkatraman and Comilus بأنه "القاعدة النظرية الأساسية للإدارة الاستراتيجية وذلك لأنها تستند على مفهوم المطابقة والتلاؤم بين موارد المنظمة وعناصرها المحيطة بها خارجياً، للحفاظ على استقرارها النسبي في ظل الظروف المحيطة بالبيئة(1984) ، كما يُعرف بأنه دعم خطط تكنولوجيا المعلومات لأهداف ورسالة المنظمة (Prieto & De Pablos,2018)، وأيضاً عملية شاملة ومستمرة تركز على تحقيق التوافق بين التغيرات في البيئة الخارجية والموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها المنظمات، ويتطلب ذلك اليقظة المستمرة لتكييف وتوجيه النشاطات الموضوعية ، من أجل تجنب اختلال الترافف (الجبوري؛ والحسناوى، ٢٠٢١).

ويتضح مما سبق أن الترافف الاستراتيجي عملية مستمرة تتطلب دعماً قوياً من القيادات الجامعية، وعلاقات عمل جيدة لتكوين أجواء عمل مناسبة، ونشر التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق والأفراد العاملين، فضلاً عن وجود قيادة قوية، وتحديد الأولويات ، والثقة والتواصل الفعال، وفهم شامل للأعمال والتغيرات البيئية .

٢- التطور التاريخي للترافف الاستراتيجي.

ظهرت قضايا استراتيجية عديدة في نهاية القرن العشرين منها الترافف الاستراتيجي، وبدأت منذ القرن الحادي والعشرين الحاجة المتزايدة باستمرار للعمل وفق توافق الخطط الموضوعية والبرامج التي تضعها المؤسسات ليصبح مصطلح الترافف الاستراتيجي شعاراً عالمياً تنادى بتحقيقه المؤسسات (Hosain & Rahman,2016)

ويعود أصل مفهوم الترافف إلى مدرسة التصميم حيث توضح أفكار هذه المدرسة مدى الملائمة أو التطابق بين الهيكل الداخلي للمؤسسة ووضعها الخارجي حيث إن الإدارة الاستراتيجية تهتم بالتوافق بين قدرة الموارد الداخلية والفرص الخارجية ( Hieakknen et al, 2013, 83)، وأن الفكرة الأساسية في الترافف تقوم على الترافف بين العناصر الاستراتيجية والهيكل أي على جميع المستويات التنظيمية وستصل إلى مستوى أداء أعلى بكثير من تلك التي لا تفعل ذلك، كما يؤدي تطبيق الترافف الاستراتيجي إلى ظهور نتائج إيجابية مثل ترشيد استخدام الموارد والأداء المالي القوي والنتائج التنظيمية المستهدفة، كما

تعمل على زيادة المرونة الاستراتيجية ، والقدرة على الاستجابة بفعالية للبيئة والتغيرات من ناحية أخرى (Ates et al, 2020, 659).

ومن هنا فإن الترافف الاستراتيجي عبارة عن عملية مستمرة تتطلب دعم من الإدارة العليا بالمؤسسة وتوفير أجواء عمل مناسبة بين أعضاء الفريق والأفراد العاملين، فضلا عن ضرورة وجود قيادة رقمية تمتلك سمات تواكب التكنولوجيا الرقمية الحديثة، والتواصل الفعال وفهم شامل للأنشطة والتغيرات البيئية.

كما يعد (Luftman) أول من اعتمد مفهوم الترافف الاستراتيجي ويتضمن المفهوم كلمتين الأول الترافف وتعنى: عملية التنسيق التي يتم تحقيقها عند استنباط الاستراتيجيات الفرعية من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة، والاستراتيجية: فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجية مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في نشاطات الأعمال المختلفة، (Isal et al, 2016,660)، وبالتالي فإن الاستراتيجية هي فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها (الجرجري، ٢٠١٨، ٢٨١).

ويستنتج مما سبق أن الترافف الاستراتيجي يُمكن المؤسسات وخاصة الجامعات ومن تراصف مكوناتها المختلفة ( أفرادها، وأنظمتها، وهكيلها)، ويعزز قدرتها على تحقيق أهداف خططها الاستراتيجية مقارنة بالمؤسسات غير المتراففة، كما يتضح أن للترافف الاستراتيجي خصائص عديدة منها:

- أنه أداة فاعلة لضمان تحقيق الانسجام والاستقرار في بيئة العمل.
- يساهم في توفير معلومات التخطيط الاستراتيجي بالتزامن مع تخطيط الأعمال والنشاطات لدعم استراتيجيات الأعمال على نحو أفضل.
- يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
- يمكن الاستراتيجيون من تطوير مهاراتهم التحليلية.

### ٣- أهمية الترافف الاستراتيجي بالجامعات.

تقوم فكرة الترافف الاستراتيجي على أن المؤسسات تسعى إلى مطابقة أو مواءمة مواردها مع السياق التنافسي الذي تعمل في المؤسسات، فقد توصلت دراسة عبد الكريم وسعيد (٢٠٢٠)، ودراسة (Ayoup & Omar, 2016)، ودراسة (Deshler, 2016) أهمية الترافف الاستراتيجي فيما يلي:

- تتضح أهميته عند وضع وصياغة الاستراتيجيات، وكذلك عند تنفيذ تلك الاستراتيجيات ويتم ذلك من خلال ترافف وتكيف النظم والعمليات والقرارات التي يستند إليها عمل المؤسسة.
- يجنب المؤسسة تكاليف التعديل والتحسين ويعطى الأهمية لأولويات العمل الرئيسة وتحسينها على نحو كاف.
- يسهل عملية التواصل والتفاعل وربط العلاقات بين الموارد والنشاطات والنتائج المرجوة مما يساعد على التنفيذ الناجح لاستراتيجيات المؤسسة.
- يوفر الترافف الاستراتيجي للمؤسسة وضوحا حول من يملك حق صناعة القرار في المؤسسة، كما أنه يقلل من تداخل الاختصاصات عند اتخاذ القرارات.
- يشارك العاملون في المؤسسة بفعالية مع فهمهم بضرورة ارتباط عملهم باستراتيجية العمل داخل المؤسسة.
- تتميز المؤسسة التي تحقق الترافف الاستراتيجي بوضوح الأنشطة التي تعزز النمو فيها، وفعالية توظيف الموارد، كما أن العمليات تحقق باستمرار ما هو متوقع وتبسط التعقيدات المطلوبة مما يحقق رضا المستفيد من الخدمة المقدمة.
- ويستنتج مما سبق أن الترافف الاستراتيجي يعمل على تفعيل الإدارة الفاعلة للمعرفة والرقمنة، وتصبح ذو تأثير على القرارات الاستراتيجية، كما أن للترافف الاستراتيجي أهمية في ترافف وتلاءم مكونات الجامعة من ( أعضاء هيئة التدريس والعاملين، والطلاب، الأنظمة، وهيكلها الإدارية في الكليات المتنوعة، كما يعزز من قدرتها على تحقيق أهداف الجامعة الاستراتيجية مقارنة بمؤسسات أخرى لا تحقق



التراصف الاستراتيجي بداخلها، فالتراصف الاستراتيجي يعمل على تكاتف الجهود والموارد والعمليات وتوحيدها من أجل تحقيق أهداف الجامعة، فهو يزيد من احتمالية تطوير أنظمتها، ويعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتجسد فيه التعاون والمودة في العلاقة بين القيادات الأكاديمية والإدارية وبين أعضاء هيئة التدريس والعاملين، وهنا يضمن بيئة عمل مستقرة خالية من التفكك المؤسسي.

كما يعمل التراصف الاستراتيجي على تكوين أرضية بين الجامعة والمستفيدين من الخدمة ( أولياء الأمور - الطلاب - المجتمع المحلي)، وهنا يتيح للجامعات من اكتشاف نقاط الاهتمام المتبادل بين جميع الأطراف، ويوفر بيئة عمل تسوها الطمأنينة والراحة مما يحسن من جودة الحياة الوظيفية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين، وجودة الحياة الجامعية للطلاب.

#### ٤- أبعاد التراصف الاستراتيجي Dimensions of Strategic Alignment

يعد التراصف الاستراتيجي أحد المنهجيات الأنسب والأكثر ملائمة باستراتيجيات العمل، وهو أفضل طريقة لفهم طبيعة الأعمال من خلال ترابط عمليات واستراتيجيات الجامعة، كما يسمح التراصف الاستراتيجي بالتأمل في فترة بقاء الجامعة، وإلى كيف يمكن تحقيق رؤيتها للمستقبل، كما يهدف إلى تحقيق الميزة التنافسية، كما يعمل على تعزيز فهم القادة لأهمية وقيمة التراصف الاستراتيجي بالجامعة.

توصلت دراسة (Shamekh, 2008) أن التراصف الاستراتيجي بأبعاده (الاتصالات، والحوكمة، والشراكة، البنى التحتية) يؤدي دورا كبيرا في نشر روح الاتساق والتناغم بين كل أجزاء التنظيم وجعلها وحدة واحدة في الوصول إلى الأهداف التنظيمية، وأضافت دراسة نادر وجاسم (٢٠١٨) أن هناك علاقة بين القيادة الاستراتيجية والتفوق المنظمي من خلال أبعاد التراصف الاستراتيجي .

ولم يتفق الباحثون والكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية حول أبعاد محددة للتراصف الاستراتيجي؛ ولذلك صنف Al- Adwan أبعاد التراصف الاستراتيجي إلى (Wahlim & Karlsson, 2014, 164-166)، وأيده في ذلك دراسة (Wahlim & Karlsson, 2017)

## أولاً: الاتصالات Communications

يعد الاتصال الفعال بين الأقسام المختلفة في المؤسسة أمراً مهماً في إنشاء علاقات واضحة بين الإدارة العليا والوسطى، كما أنه يتضمن فعالية تبادل الأفكار والمعارف، فالاتصالات ضرورية في أي مؤسسة مهما كان حجمها، وأي قصور في عملية الاتصال يعوق عملية تبادل المعلومات مع الإدارات الأخرى.

وهي من أهم الوسائل الفعالة لنجاح القرارات المتعلقة بالمؤسسة، وتصبح عمليات نقل المعلومات وإنشاء قنوات الاتصال من العمليات الحتمية في مهام المؤسسة، ويقوم أي نظام للاتصال على تحديد الهدف من الاتصال وموضوعه (العبادي، والعارضى، ٢٠١٢، ٦٨)، ويعرف البلاغى والجنابى (٢٠٢٠) الاتصال بأنه العملية المركزية التي تحقق للمؤسسات تبادل المعلومات وإنشاء العلاقات والقيم الثقافية والتنظيمية داخل المؤسسة.

ويهدف التراصف الاستراتيجى إلى بناء هيكل اتصالات من أجل تطوير عمل المؤسسة من خلال التبادلات الأفقية والعمودية، فالاتصال عملية فعالة يساعد على تبادل المعرفة والمعلومات في الكليات المتنوعة بالجامعة، وتزيد من فهم الأنشطة المختلفة بداخلها، إضافة إلى أن الاتصالات تساعد على تحسين عملية التعلم بداخلها، وتساهم في ازدهار العلاقات بين الجامعة والمجتمع المحلى بمؤسساته المختلفة وتبادل المعرفة.

ويعتبر الاتصال أساسى وضرورى لنجاح المؤسسات كما يجب على المؤسسات إنشاء أرضية مشتركة للتواصل واستخدام الشبكات داخل المؤسسة لتبادل ومشاركة المعلومات ويعتبر نجاح عميلة الاتصال داخل المؤسسات من أهم الوسائل لاتخاذ القرارات الناجحة (Lee, 2021, 42)، فهو مجموعة من القواعد والأنظمة والإرشادات والصلاحيات والمسئوليات والنماذج والخطوات التي يتم من خلالها نقل المعلومات المتعلقة بالعمل، وأيضاً تعريف كافة الجهات العاملة في المنظمة بالخطط والقرارات والإنجازات المختلفة، ويكون المسئول عن كل ذلك المديرين والعاملين بالمؤسسة Subramaniam, et al, 2022, (1291).

ويتضح مما سبق أن بعد الاتصالات من أهم أبعاد التراصف الاستراتيجي، فهي تسهم في تبادل المعلومات والأفكار لفهم استراتيجية المؤسسة وخططها والمخاطر التي قد تتعرض لها، فبناءً عليه يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية بالجامعات في أمس الحاجة لتفعيل عناصر الاتصال الفعال، وتحقيقها مما يساهم في تحقيق التراصف الاستراتيجي بها، وتساعد الاتصالات على تأدية عديد من المهام التعليمية والاجتماعية بالجامعات، كما أن الاتصالات لها القدرة على توجيه سلوك العاملين وتعديله فضلا عن التأثير في سلوك المجتمع والتأثر به، و تساعد على انسياب المعلومات والبيانات بين الأفراد والإدارة.

### ثانياً: الحوكمة Governance

وتعد الحوكمة واحدة من اهتمامات القيادات العليا بالجامعة لما لها من أهمية في التأكد من تطبيق القواعد والإجراءات المحددة للعاملين لديها، فهي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية أكثر من نظيراتها التي لا تطبق الحوكمة، ومن خلال الحوكمة يتم تحديد التسلسل الهرمي للسلطة، وقنوات الاتصال، والاولويات، والسياسات التي تؤثر نحو مباشر في إدارة الموارد التنظيمية والبشرية بطريقة تضمن الاستخدام والاستغلال السليم لها، وتوجيهها نحو تحقيق التراصف الاستراتيجي.

وتعرف الحوكمة عامة بأنها مجموعة الطرق التي يدير بها الأفراد المنظمات العامة والخاصة شؤونهم المشتركة (Keping, 2018)، ويقصد بها نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في المؤسسة؛ بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين، والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها طويلة الأجل (غناية؛ وحليمي، ٢٠٢٢)، وأشارت دراسة أبوردن وعبد الرحمن إن حوكمة الجامعات تعزز قيمها وهي واحدة من أساسيات التراصف الذي يمثل أحد أهداف حوكمة المؤسسات، وبالتحديد تضم الحوكمة في الهياكل، والعمليات، والآليات التي تمكن المؤسسة من التراصف الاستراتيجي (٢٠٢٠).

ويتضح بذلك أن الحوكمة بالجامعة تساعد على تحسين الكفاءة في استخدام أصول الجامعة والعمل على تخفيض تكلفة رأس المال، وتحقيق رغبات المجتمع وتطلعاته، وبذلك

تعد الحوكمة أحد أهم الممارسات المنهجية لتغيير وتعديل مهارات ومعارف وسلوك الموظفين الإداريين وغير الإداريين وذلك بهدف تحقيق أهداف الجامعة، وتبرز أهمية الحوكمة في كونها منظومة شمولية يمكن من خلالها التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية واستثمار معطيات البيئة الداخلية للجامعة.

### ثالثاً: الشراكة Partnership

تعنى الشراكة عامة بأنها علاقة بين طرفين أو أكثر تهدف إلى تقديم قيمة مضافة من خلال الاستفادة من القدرات والمهارات المختلفة، والشراكة مهمة فهي بعد من أبعاد التراصف الاستراتيجي.

وتعرف الشراكة بأنها "هي نوع من أنواع التقارب والتعاون بين المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق منافع، مثل تبادل الخبرات، وتوفير التكنولوجيا الحديثة بصورة سريعة كما أنها تساعد المؤسسة على تحقيق التراصف الاستراتيجي من خلال المهارات والكفاءات التي يمتلكها الشركاء (لفته، ٢٠١٧)، كما أنها نوع جديد من العلاقات التعاونية بين الإدارة والموظفين لتعزيز المنفعة المتبادلة وتتأني من خلال مشاركة الموظف المباشرة في قرارات العمل وتصميم العمل المرن والتركيز على الجودة وأمن التوظيف والمشاركة المالية، Chen, (2019).

ويتضح مما سبق أن الشراكة مجموعة من العلاقة التي تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسات الملتزمة بعقد التعاون مهما كانت نوعية الأهداف وتسعى الشراكة إلى تحقيق امتيازات معينة متبادلة بغض النظر عن تساوى أطراف التعاقد، وتتم الشراكة بين المؤسسات غير التنافسية فيما يتعلق ببعض الخدمات والمنتجات، فالشراكة بالجامعة تعنى قدرة الإدارة العليا في الجامعة على إيجاد أجواء مناسبة من التراصف في بيئة العمل الجامعي، وتبادل المهارات والأفكار البناءة والتي تساهم في الوصول إلى الأهداف لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة.

ولعل الهدف الرئيس للشراكة هو تجميع قدرات وإمكانيات الشركاء لمواجهة تغيرات البيئة المتسارعة ومن ثم مهمة لتحقيق التراصف الاستراتيجي وتطوير قدرات الشركاء بتعدد

وتتبع الجهات المشاركة في عملية التنمية وتعظيم قيمة العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المتفق عليها بين الشركاء، وأهمية تدقق المعلومات بشفافية والإفصاح عن الحقائق وتدعيم المصداقية وتوزيع المهام بين الشركاء، وتعميق الفهم المشترك بينهم، والمشاركة بالموارد النادرة وتوحيد الجهود، وتقليل المخاطر عن طريق الشراكة ( Vinichenko, et al, 2019, ) (100

ويستنتج مما سبق أن شراكة الجامعات تشير إلى التعاون والتواصل المشترك بين الجامعات ومختلف الشركات والمؤسسات والمنظمات الأخرى، بهدف تحقيق الفوائد المتبادلة وتعزيز التنمية الأكاديمية والبحثية والاجتماعية والاقتصادية، ولشراكة الجامعات صور متعددة منها على سبيل المثال: شراكات البحث وفيها تتعاون الجامعات مع الشركات والمؤسسات لتنفيذ أبحاث مشتركة في مجالات محددة، وشراكات التعليم وفيها تتعاون الجامعات مع الشركات لتطوير برامج تعليمية مشتركة أو برامج تدريب وتنمية مهنية، وفي شراكات التوظيف تتعاون الجامعات مع الشركات لتوفير فرص عمل للخريجين وتسهيل التواصل بين الطلاب وأصحاب العمل المحتملين ، أما عن شراكات التطوير المجتمعي: تعمل الجامعات بالتعاون مع المجتمعات المحلية والمنظمات غير الربحية لتنفيذ مشاريع تنمية وخدمات اجتماعية، وأما عن شراكات التمويل تتعاون الجامعات مع القطاع الخاص والمؤسسات المالية للحصول على التمويل اللازم للبحث والتعليم والبنية التحتية.

#### رابعاً: البنية التحتية Infrastructure

تضم البنية التحتية الإمكانيات المادية والبشرية والفكرية والمعرفية والمعلوماتية المتاحة في الجامعات وعند تحقيق الترافف الاستراتيجي ببنيتها التحتية تتحقق جودة مخرجاتها في ضوء الأهداف المرسومة لفوزها بموقع متميز على قائمة أفضل المؤسسات في المنطقة والعالم.

وهي مجمل الأنشطة والإجراءات التي تتبناها المنظمة في كل مستوياتها التنظيمية بما يمكنها من توليد توافق بين كافة أنشطتها وإجراءاتها بما يعكس على جودة عملية اتخاذ القرارات ( Anuar & Kamruzaman, 2017 )، فقد أوصت دراسة ( Dabic & Kiessling, 2019 ) إلى ضرورة إحداث تغييرات في الجوانب الهيكلية والتنظيمية

والإجراءات والأساليب للتخلص من البيروقراطية وذلك عن طريق استحداث إدارات جديدة أو إلغاء أو دمج بعض الإدارات مع بعضها بما يكفل توفير الظروف الملائمة التي تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز.

وتعنى البنى التحتية للجامعات كل ما من شأنه المساهمة فى صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات حيث تشمل الهيكل التنظيمى نظم التخطيط والرقابة وثقافة الشركة، كما أن القيادة العليا هي جزء من البنى التحتية رغم أنها لها السلطة والنفوذ الكافى لتشكيل كل جوانب وأجزاء البنى التحتية فى الجامعة من خلال القيادة القوية القادرة على توظيف كل جوانب البنى التحتية خدمة لتحقيق رؤية ورسالة وهدف المؤسسة، فالبنية التحتية بالجامعة بذلك تعنى الأجهزة والمعدات والآليات والهيكل التنظيمية والثقافة التنظيمية المشتركة بين كل العاملين بالجامعة ودورها فى تحقيق الترافف الاستراتيجى، كما أن البنى التحتية بحاجة إلى التحديث المستمر؛ لتجنب تقادمها بما يمكن الجامعة من البقاء والاستمرار فى البيئة الرقمية.

#### خامساً: المهارات Skills

تواجه الجامعات متغيرات وتحديات عديدة جعلت من الضرورى تركيز الاهتمام على مجتمع ثورة المعلومات والاتصالات الذى يتميز بشدة التغيير والنمو الهائل فى كافة المعلومات والمعارف مما جعل هناك نوع من الصعوبة للاستفادة من مثل هذا الكم المعرفى ما لم يكن الفرد مزودا بالمهارات التي تمكنه من الانتفاع به، يمكن الحكم على درجة تحقيق الترافف الاستراتيجى من خلال درجة توافر المهارات المطلوبة فى مؤسسة معينة، وتتضمن استغلال الأفراد مهاراتهم وقدراتهم ومعرفتهم بأنشطة ومهام العمل وقيامهم بالمهام الموكلة إليهم من وإنجازها بشكل فعال.

وقد صنف ( الوافى، ٢٠١٨، ١٦) المهارات التي تحتاجها القيادات لتحقيق الترافف الاستراتيجى إلى مهارات فنية تخصصية، مهارات سلوكية، ومهارات فكرية، وتتضمن المهارات الفردية للأفراد، والمهارات التقنية، والمعرفة والخبرة اللازمة فى إدارة المؤسسات والقدرة على تحفيز الموارد البشرية والتفاعل بشكل إيجابى (Shaban, 2019)، كما تمكن المهارات القيادات من أداء المهام المطلوبة منهم بشكل جيد ومتميز، وهى مزيج من القدرات

والخصائص الشخصية التي يمكن أن ترتقى بالعمليات العقلية والفكرية لمواجهة مشاكل العمل في بيئة العمل التنظيمي (عبد الرازق؛ وعكاب، ٢٠٢١)

ويتضح مما سبق أن المهارات تشتمل على عدة خصائص منها موقع السلطة والابتكار والريادة والبيئة السياسية والاجتماعية والائتمانية، كما أن كل الإدارات الحديثة التي تسعى للتميز والبقاء تحرص على اكتساب أفرادها المهارات اللازمة للوصول إلى أهداف الجامعة المنشودة، وظهرت في الأونة الأخيرة أن هناك حاجة ملحة إلى تحسين جودة الخدمات والمحافظة عليها لذا اضطرت المؤسسات خاصة الجامعات إلى البحث عن أفراد بمؤهلات عالية تمكنهم من المساهمة في توجيهها الاستراتيجي.

### سادساً: القيمة Value

تنوعت مفاهيم القيمة لدى الدارسين منهم من براها سلوك، ومنهم من يراها اتجاهات واهتمامات وآخرون يرونها أفعال ونشاطات سلوكية، وتقاس غالباً القيمة في المؤسسات من خلال منتجاتها وخدماتها في ضوء المؤشرات المالية والمزايا التكنولوجية، ومن ثم تقوم الإدارة العليا بتحليل نتائج هذه التقييمات وفي ضوءها يتم تحديد القدرة التنافسية للأنشطة فيما يتعلق بتراسف الأنشطة من خلال القيمة الناتجة من كل نشاط في المؤسسة.

وتعرف بأنها "تقييم إنجاز الموظفين في عملهم وفقاً للمستوى المحدد مسبقاً الذي تتوى المنظمة الوصول إليه، أي التقييم وفقاً ما هو مخطط له مسبقاً من أجل زيادة أداء الموظفين بما يتماشى مع سياسات المنظمة وأهدافها (Esen & Boyac, 2016)، كما تعرف أيضاً بأنها "قدرة المنظمة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط أو زيادة الإيرادات ضمن إمكانياتها المتاحة واكتساب قيمة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف (أبو رذن وعبد الرحمن، ٢٠٢٠ ب).

ويتضح مما سبق أن من خلال القيمة يمكن للمؤسسة بما فيها الجامعات قياس أدائها وقيمة أنشطتها بشكل واضح بعد الانتهاء من العمل لمعرفة ما تم إنجازه مقارنة بالمخطط له لمساعدة الجامعة في تحسين عملياتها الداخلية، ليتم إنجاز الأنشطة والأعمال

القادمة بشكل أفضل، وهى بذلك تعنى الدرجة التي تتمتع بها الموارد المادية والبشرية التي تمتلكها الجامعة الذي يساعد على تحسينها وتطوير كفاءتها وفعاليتها.

وتعتبر القيمة بُعداً حاسماً في الترافف الاستراتيجي، حيث تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية ويكون ذلك حينما تساعد القيمة في توجيه وتحديد الأهداف الاستراتيجية للجامعة، كما تساعد القيمة في صنع القرارات الاستراتيجية، كما تعزز القيمة الابتكار والتطوير في الترافف الاستراتيجي، وكذلك الارتباط والتفاعل القوي مع القيادات المستفيدين، ويتم بناء علاقات قوية ومستدامة مع المستفيدين من الخدمات التي تقدمها الجامعة وتحقيق رضاهم وولاءهم، وتعزز القيمة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في الترافف الاستراتيجي، والقيمة بذلك قدرة الجامعة على تقليل التكلفة المصاحبة للنشاط، أو زيادة الإيرادات ضمن إمكانياتها المتاحة، واكتساب ميزة تنافسية للمحافظة على مكانتها في السوق عن طريق اعتماد الوسائل المتاحة لتحقيق ذلك الهدف.

مخطط (٣) أبعاد الترافف الاستراتيجي من إعداد الباحثة



ويتضح من المخطط السابق تبني الباحثة الأبعاد السابقة للترافف الاستراتيجي (

الاتصالات- القيمة- الحوكمة- الشراكة- المهارات- البنية التحتية)؛ وذلك لموائمة تلك الأبعاد للبيئة الجامعية.

٥-متطلبات تحقيق الترافف الاستراتيجي في الجامعات.

ويتمثل تحقيق الترافف الاستراتيجي في عدة متطلبات يجب توافرها بالجامعات

وهي:



## أ- إدارة التغيير:

عند ظهور أي تكنولوجيا جديدة عادة ما تواجه بالمقاومة نتيجة التغيير الذي سيحدث ذلك خوفا من هذا التغيير على مصالح الأفراد العاملين في المنظمة أو على طبيعة ونمط العمل المستخدم، وبالتالي سوف يقوم هذا التغيير إلى تعليم مهارات جديدة للعاملين، ولكي تكون المنظمة الناجحة في عملية إدارة التغيير وإقناع الأفراد والتقليل من المقاومة عليها أن تأخذ في الاعتبار عند وضع الخطة الاستراتيجية مجموعة من المتطلبات (عبد الرحيم، ٢٠١٢، ١٠٣)

وتعد إدارة التغيير هي أساس عملية الانتقال من وضع حالي إلى وضع مستقبلي كما انها تعد الدليل الذي يعزز الإجراءات القادرة على المشاركة في التغيير ، ويركز نهج إدارة التغيير على العامل البشري وهو يأخذ بعين الاعتبار الجوانب الجماعية والفردية أيضاً ، نظرا لأن المورد البشري كأفراد وجماعات لا يمكن الاستغناء عن أنشطتهم ومعارفهم ومهاراتهم وتجاربهم (Goncalves & Campos, 2018, 15-16)

ويتضح مما سبق أن إدارة التغيير هي نشاط استراتيجي يجب أن يكون جزءا من المؤسسة منذ وقت التخطيط الأولى، ففي المؤسسات الكبرى كالجامعات يتم تطبيق إدارة التغيير مباشرة من خلال تطوير الخطة الاستراتيجية التنظيمية.

## ب- التخطيط الاستراتيجي.

ينبغي على أي مؤسسة وضع وتحسين الخطة الاستراتيجية لديها من أجل توجيه الموارد بشكل استراتيجي لتحقيق أهداف مركزة تقرب المنظمة من رؤيتها ورسالتها، فالخطط توضع من أجل ترادف الأهداف والغايات مع رسالة المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

يعد التخطيط الاستراتيجي هو الأداة التي يمكن استخدامها لصياغة خطط تطويرية تتلائم مع تغير ظروف السوق، كما يساعد على تقييم مختلف سيناريوهات السوق وخيارات التوسع المستقبلية بسرعة ودقة على النحو الأمثل باستخدام خطط تطوير متقدمة مع هذه السيناريوهات والخيارات (Dimitrakopoulos, 2018, 40)

ويتضح مما سبق أن التخطيط الاستراتيجي أداة تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية، كما يساعد في تحسين الأداء التنظيمي فبدون التخطيط الاستراتيجي ستكون الأهداف غير واضحة وبالتالي ستكون الأدوار وأنشطة الأفراد غير واضحة .

#### ج- المعايير.

ينبغي على الجامعات التركيز على المعايير المحددة لتحقيق التوافق الاستراتيجي ومن ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، وينبغي أن تكون تلك المعايير معممة على مستوى كل الجامعات، أو قد تكون مخصصة لجامعة بعينها، لكي يتم تحقيق الأهداف المنشودة في ضوءها.

فقد أشارت دراسة عبدالرحيم إلى ضرورة التزام أن تكون تلك المعايير على مستوى المؤسسات التي تعمل في نفس المجال، أو أن تكون هذه المعايير على مستوى منظمة واحدة بحيث تعمل في ضوءها لتحقيق المعايير المتفق عليها على مستوى منظمة واحدة ( ٢٠١٩، ٢٥)؛ وبالتالي فإن نظم قياس الأداء ضرورية لاكتشاف الأخطاء وتحقيق الرقابة على العمليات ولتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة.

#### د- المؤشرات.

تعد مؤشرات الأداء وسائل وطرق لمتابعة تقدم الأداء باتجاه تحقيق أهداف الجامعة لتطوير أداؤها، ولتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية من خلال ( الملاحظة، المقارنة، التحليل)، وتختلف هذه المؤشرات في الجامعات بحسب أولويات كل جامعة. ولذلك فهي تعبر عن التدابير الأساسية التي تقيس أداء الجامعة، إذ تعكس هذه المؤشرات مدى توافق العمليات الأساسية لها مع أفضل الممارسات ، وقد تكون المؤشرات إما متغيرات محددة بشكل كامل يمكن أن تزود صناع القرار بنظرة ثاقبة على عمليات الجامعة، أو متغيرات متنوعة مثل العمليات والنتائج التي يهدفون مراقبتها ( Bergeron, 2018,39) ، وبالتالي فإن مؤشرات قياس الأداء الأساسية هي وسائل لمتابعة الأداء.

ويتبين مما سبق أن تطبيق التوافق الاستراتيجي بالجامعات يتطلب إدارة التغيير، ومجموعة من المعايير، والمؤشرات المحددة، والتخطيط الاستراتيجي للوصول في النهاية إلى

تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، فضلا عن تضافر جهود العاملين بالجامعة، وتنسيق جهود القيادات الجامعية وأعضاء هيئة التدريس وأنشطة الجامعة من أجل الوصول إلى تحقيق ترانصف استراتيجي يؤدي بالجامعة إلى الريادة والتميز المؤسسي.

### - العلاقة بين القيادة الرقمية والترانصف الاستراتيجي.

طرأت عديد من التغييرات التقنية في الجامعات وخاصة بعد جائحة كورونا وامتدت لتشمل جميع جوانب التنظيم في كافة الكليات والوحدات والهيكل الإداري والتنظيمية في الجامعات، حيث إن الجامعات بحاجة إلى قيادات رقمية مؤهلة تربويًا وفعالة تساعد على تحقيق الترانصف الاستراتيجي لها والوقوف على مدى فاعليتها وجودة أدائها وقدرتها على تحقيق أهدافها وكفاءة العاملين بها، أصبحت الجامعات نتيجة للتطورات مطالبة بتحقيق الترانصف الاستراتيجي بكل أبعاده لضمان استمراريتها وبقائها وديمومة عملها ومناقستها، ولما كان القادة هم القادرون على إحداث التغيير في المؤسسات وتطويرها، فإن القائد الرقمي هو من يستطيع أن يبني مجتمع تعليم ناجح متطور ومتجدد، فإن لم يكن للجامعات قيادات أكاديمية وإدارية على درجة عالية من الكفاءة والمهارات التي تتاسب العصر التقني فمن المؤكد ستكون عقبة أمام أي تطوير تقني.

ولقد توصلت دراسة (العبادي، وآخرون، ٢٠١٦) أن الترانصف الاستراتيجي يؤدي إلى الإحساس بالسعادة والمتعة للموظفين وهم يقومون بالأعمال الموكلة إليهم، كما أنهم يعملون بانسيابية عالية؛ مما يؤدي إلى زيادة مستوى أدائهم، وأوصت بضرورة إيجاد بيئة عمل صالحة يسودها التفاعل والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها فضلا عن ضرورة التركيز والبحث عن الفرص التي تعطى للعامل حرية إبداء آرائه ومقترحاته عن العمل مما يوطد العلاقات بين الأفراد والجماعات وبين القيادات العليا، والذي ينعكس إيجابيا بالنتيجة على الأداء المتميز.

كما يشير الترانصف الاستراتيجي أيضًا إلى العلاقات بين الجامعات التي تركز على كيفية تحقيق هدف معين، ويساعد على تعظيم عائد الاستثمار، واكتساب ميزة تنافسية وتوفير التوجيه والمرونة لمواجهة التحديات والفرص في بحثهم، ويتعلق بعدد من المصطلحات أو

المرادفات ذات الصلة للترافف الاستراتيجي أي الترافف الهيكلي، كما يستند مفهوم الترافف الاستراتيجي إلى نظرية التكوين التي تشير إلى تكيف استراتيجية الجامعة مع العوامل الداخلية والخارجية مما يزيد من كفاءة الأعمال، وأظهر التوجه الاستراتيجي للمؤسسة التأثير الإيجابي للتعديلات على نتائج الجامعة، قد طبقت عديد من المؤسسات الدولية الترافف الاستراتيجي لتحسين الأداء العام (3, 2021, Alsuwaidi et al).

وقد أشارت دراسة (Yuliansyah & Jermias) أن من خلال الترافف الاستراتيجي تستطيع الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة ولا سيما الجامعات تنفيذ استراتيجياتها، وتوصيل تلك الاستراتيجيات لكل العاملين بها، وكذلك الجهة المستفيدة منها، كما يعمل الترافف أيضا على تحقيق التكامل بين وحدات المؤسسة بما يحقق رؤيتها ورسالتها، و يتم ترجمة استراتيجيات المؤسسة إلى أهداف ومقاييس بسيطة يسهل فهمها، والسعى للقيام بالأنشطة التي تحقق تلك الأهداف مما يؤدي إلى نتائج فعالة للمؤسسة (2018)، ولا يتحقق ذلك إلا من خلال قيادة رقمية قادرة على تحقيق الترافف الاستراتيجي للمؤسسة والوصول للأهداف المنشودة.

كما حدد تقرير الاتحاد الأوروبي كيفية إدارة الجامعات ودعم أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب في ظروف العمل المختلفة، وحدد التقرير طرق حوكمة الجامعات ويتم كل ذلك من خلال البنية التحتية الرقمية الكافية، ومرونة الإجراءات، الاتصال وتحسين خدمات الدعم، مما أدى إلى ظهور اتجاهات حديثة في قيادة الجامعات كالقيادة الرقمية، واستخدام المنصات الالكترونية في تحسين الخدمات الجامعية (European Union, 2021, 17)، وأيدت ذلك دراسة يوسف وآخرون التي أوصت بضرورة المحافظة على أبعاد الترافف الاستراتيجي (الاتصالات، والبنية التحتية، والمهارات) وزيادة استثمار تلك الأبعاد، وإقامة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين والطلاب بالجامعات (٢٠٢٠)

وتضيف القيادة الرقمية قيمة رقمية للجامعة كونها تواكب عمليات التطوير والتحديث المستمر فهي تدخل في عملية الإنجاز المستمرة والفعالة من أجل ضمان أداء أكثر كفاءة،

وتوفر فرصاً جديدة في الجامعات لإدراك الاتجاهات الحالية للعملية التعليمية والإدارية، وتكوين عادات مقبولة لكون العاملين يستخدمون التقنية الحديثة ويظهرون مواهبهم وإبداعاتهم وأفكارهم الخلاقة من خلالها، مما يسهم في تحقيق الترافف الاستراتيجي.

واستناداً لما سبق وفي إطار رفع كفاءة الإدارة الجامعية يستلزم الأمر توفير بنية تحتية متميزة يمكن من خلالها تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص، وتعزيز التميز والتنافسية في التعليم، وهذا لا يحدث إلا من خلال قيادة واعية وذات كفاءة عالية تواكب الأساليب الحديثة في الإدارة: ومنها القيادة الرقمية لتضع الجامعة في ترتيب عالمي متقدم وتنافس الدول محلياً وإقليمياً، وعالمياً (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر، ٢٠٢١)

وبذلك يمكن القول إذا أرادت الجامعة مواكبة المستجدات والتطورات الجديدة ومواكبة عصر التحول الرقمي لا بد من قيادة رقمية تواكب التحديات والتغيرات المعاصرة، وتوجه طاقاتها نحو تحقيق الترافف الاستراتيجي، وأن تطبيق القيادة الرقمية بالجامعات يتطلب إعداد هندسة العمليات الإدارية وتبسيط الإجراءات واستكمال اللوائح والأنظمة، كما أن القيادة الرقمية بما تمتلكه من مزايا عديدة مثل: سرعة الأداء وجودته، ونقل الوثائق إلكترونياً أدت إلى نقله نوعية وتحول إيجابي في السرعة والفعالية في عمل الجهاز الإداري ومن ثم تحقيق الترافف الاستراتيجي.

ومن ناحية أخرى أصبحت القيادة الرقمية ذات تأثير عالٍ على إدارة الجامعات وعلى البيئة التعليمية والإدارية وعمليات الإصلاح والتطوير وانعكاساتها الإيجابية والصحية على العملية التعليمية والبحثية والمجتمعية، ويتوقف نجاح المؤسسات التعليمية ولا سيما الجامعات في أداء رسالتها على مدى قدرتها في تطوير القائد ووجود تواصل وتفاعل وتعاون بين جميع العاملين من أجل تحقيق الغرض المنشود (الجهني، ٢٠١٩، ٥٤)، وتعد القيادة الرقمية عاملاً مهماً في إدارة التحديات، وأصبحت موضوعاً مهماً يتم من خلالها تحديد المهارات التي تحتاجها القيادات للتحول الرقمي ومواجهة تلك التحديات، فإذا كان الترافف الاستراتيجي مهماً في المؤسسات الخاصة فهو أكثر أهمية في المؤسسات الحكومية ولا سيما

الجامعات التي تعاني من الأهداف الغامضة والمتداخلة بين عدة جهات وعدم استقلالية القرار الإداري للقائد نظرا لارتباطه بمستويات أخرى هنا تظهر الحاجة إلى الترافف لحل هذه المشكلات (Zeike & Bradbury, 2019)، ويتبين أن القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي يتفقا معا في مواجهة وحل مشكلات المؤسسات وخاصة بالجامعات.

ويستنتج مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين القيادة الرقمية وتحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعات، حيث تعد القيادة الرقمية أداة اتصال سريعة تساعد على سهولة أداء المسئوليات، كما تطلق المهارات الكامنة للأفراد، فهي تعمل على تطوير مهارات القيادات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين للقيام بالعمليات الإدارية والتعليمية، وأداء أدوارهم الوظيفية على أكمل وجه، وتزيد من خبراتهم التقنية وتوسع المدارك التكنولوجية والمعرفية لديهم؛ مما تسهم بدورها في تحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعة.

#### - جهود جامعة جنوب الوادي في القيادة الرقمية.

وانطلاقا من جهود الدولة لتحقيق الرقمنة في كافة القطاعات وخاصة قطاع التعليم فقد دعمت استراتيجية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال بناء مصر الرقمية وتتضمن تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الشمول الرقمي وتحقيق الشمول المالي، وتعزيز بناء القدرات والتشجيع والابتكار، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر على المستويين الإقليمي والدولي (موقع وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، ٢٠٢٣)، ويتحقق ذلك في الجامعات المصرية من خلال قيادة أكاديمية وإدارية واعية، تمتلك مجموعة من المهارات الرقمية التي تمكنها من تحقيق رؤية مصر ٢٠٣٠.

و تعد جامعة جنوب الوادي إحدى الجامعات المصرية العريقة التي تغطي نطاقا جغرافيا واسعا يمتد عبر محافظتي قنا والبحر الأحمر، ويقع الحرم الجامعي لها في محافظة قنا التي تقع على بُعد ٦٠٠ كيلو متر من جنوب القاهرة، وهي تضم (٢٢) كلية، كما تضم عدد (٢) معهد صحي، ومدرسة فنية، كما تسعى الجامعة لتطبيق التحول الرقمي؛ ولذلك حصلت على مراكز متقدمة على مستوى الجامعات المصرية في التحول الرقمي.

وقد جاءت رسالة جامعة جنوب الوادي تنص على "إعداد الخريجين لممارسة مهنية وبحثية مُناقسة إقليمياً وعالمياً من خلال قدرة مؤسسية وفاعلية تعليمية جاذبة وداعمة تمكّن الطلاب من اكتساب مهارات متطورة، وباحثين قادرين على تطوير تخصصاتهم بتقديم بحوث تطبيقية، وتقديم خدمات مجتمعية متميزة تسهم في التنمية المستدامة من خلال بناء شراكات استراتيجية فاعلة وتعزيز الهوية الثقافية والقيم الوطنية، والتطوير المستمر لبرامج وكليات الجامعة وإداراتها وتأهيلها للاعتماد، ورفع جاهزية وتنافسية الجامعة والتوظيف الأمثل للموارد، وتقديم برامج تدعم الإبداع التكنولوجي والابتكار والاقتصاد المعرفة ودراسة القضايا التنموية الرئيسية بالمجتمع" (جامعة جنوب الوادي ، خطة جامعة جنوب الوادي ٢٠١٨/٢٠٣٠، ١٨). ويمكن تناول جهود جامعة جنوب الوادي في القيادة الرقمية من خلال أبعادها، وجاءت على النحو التالي:

### أولاً: القيادة الحكيمة (الرشيدة)

في ظل الاهتمام المتنامي بالتحول الرقمي لتوظيف التكنولوجيا في منظومة الجامعات، ووجود نماذج عالمية وعربية يمكن محاكاتها، ثمة جهود ومحاولات تبذلها جامعة جنوب الوادي، فهي تسعى إلى تبني مفهوم التحول الرقمي من خلال تهيئة البيئة التقنية المناسبة لذلك التحول انطلاقاً من دورها في الإسهام في تحقيق خطة مصر ٢٠٣٠ ( جامعة جنوب الوادي، الدليل التنظيمي لقطاع التحول الرقمي والمعلومات والاتصالات، ٢٠٢٣)، وتركيز الاهتمام على تدريب قياداتها الأكاديمية في المجال التقني والاستفادة من توظيفها في تحسين عمليات المعرفة وإتاحتها لمنسوبيها

لذا حرصت قيادات الجامعة على تسخير كافة إمكانيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتيسير العملية الإدارية والأكاديمية، كما سعت نحو إنشاء وتجديد البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال البوابات الرقمية التي تعكس تفاصيل الجامعة للمجتمع المحيط والعالم الدولي، وتجديد شبكة الاتصالات بالجامعة، وتحديث المواقع الإلكترونية الخاصة بموقع الجامعة والكليات، وإدخال تطبيقات لنظم المعلومات الإدارية وذلك لتغطية كل الأنظمة الإلكترونية المستخدمة في العملية الأكاديمية والإدارية، وكان من ثمار تلك الجهود

حصول جامعة جنوب الوادى على المركز الثانى على مستوى الجامعات المصرية فى مجال التحول الرقمى خلال عام ٢٠٢١/٢٠٢٢، كما حصلت فى العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ على أفضل موقع إلكترونى للجامعات والمراكز والمعاهد البحثية ( موقع جامعة جنوب الوادى).

وحرصت القيادات الأكاديمية للجامعة على توجيه أعضاء هيئة التدريس على وضع الامتحانات بنظام التصحيح الإلكتروني وخاصة بعد جائحة كورونا، ووجود نظام المكتبة الرقمية، كما أضافت القيادات الأكاديمية نهج التعلم الهجين فى العملية الأكاديمية ( موقع جامعة جنوب الوادى)، كما قامت الجامعة بتصميم دليل إرشادى يتضمن محاولات وإنجازات الجامعة فى التحول الرقمى، كما تم تفعيل عديد من التطبيقات الرقمية بإداراتها، لتفعيل دور القيادات الأكاديمية بالجامعة، وقد احتلت فى تصنيف التايمز البريطانى العالمى الذى يعتمد تصنيفه على تقييم أفضل الجامعات العالمية فى خمس مجالات التدريس، والبحث العلمى، والاستشهادات، والروابط الصناعية، والنظرية الدولية فقد وقعت ما بين (٢٠١-٣٥٠) من بين ٢١ جامعة مصرية (Times higher education, 2021)

ويستنتج مما سبق أن جامعة جنوب الوادى لم تصل لتلك الجهود إلا بمهارات قياداتها الرقمية، ومهارات العاملين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومن الجهود التى قامت بها القيادات الأكاديمية الرقمية بالجامعة هي:

#### ١- مجلس التحول الرقمى والمعلومات والاتصالات :

يتألف هذا المجلس من ( رئيس المجلس ممثل فى رئيس الجامعة ونائب رئيس الجامعة للدراسات العليا نائب رئيس المجلس ، والمشرف على التحول الرقمى والمعلومات والاتصالات ) أمين المجلس، ثم أعضاء المجلس وهم: نائبا رئيس الجامعة لشئون التعليم والطلاب ولشئون خدمة المجتمع وتنمية البيئة، أمين عام الجامعة، مدير إدارة نظم المعلومات، ورئيس وحدة البوابة الإلكترونية، ورئيس وحدة التحول الرقمى، ومدير إدارة البرمجيات والتطبيقات، مدير مركز الجامعة للتدريب على علوم الحاسب وتطبيقاته، مدير مركز التعليم الإلكتروني، رئيس وحدة دعم المستفيدين، مدير إدارة البنية التحتية الرقمية، مدير إدارة الدعم التقنى للكليات)، ويعقد مرة كل شهر .



ومن أهم مهامه: إعداد الهيكل التنظيمي المتكامل للوحدات مهامها، والتوصيف الوظيفي لها والصلاحيات والمسئوليات لجميع الكوادر المنخرطة في المنظومة الرقمية للجامعة، مع التركيز على المستوى الأول المسئولين (القيادات) ، وتحليل الوضع الرقمي الراهن للجامعة وفقا لمعايير محددة، والاشراف على خطة التحول الرقمي (جامعة جنوب الوادي ،الدليل التنظيمي لقطاع التحول الرقمي والمعلومات والاتصالات، ٢٠٢٣).

## ٢- مشروع نظم المعلومات الإدارية:

يهدف هذا المشروع إلى بناء هيكل قيادي أكاديمي وإداري متطور يحاكي الجامعات العالمية ويخدم العملية التعليمية والإدارية ويحقق أهداف الخطة الاستراتيجية للجامعة من خلال تطوير أداء القيادات والعاملين وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتفعيل نظم المعلومات الرقمية ونشر ثقافة الميكنة وتكامل النظم التكنولوجية، وإتاحة استخدام أنماط تعليمية جديدة من خلال التدريب الموجه والمستمر لكل المستفيدين من المشروع.

ويتم تطبيق هذا المشروع داخل الجامعة على ثلاث إدارات على مستوى جميع الكليات هي إدارة شئون الطلاب وأعمال الكنترولات، وإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الدراسات العليا، وقد عالج هذا المشروع عديد من التحديات وبدأ التطوير فيه ليستهدف باقى إدارات الهيكل الإداري بالجامعة (جامعة جنوب الوادي، مشروع نظم المعلومات الإدارية، ٢٠٢١).

وينتضح من هذا المشروع أنه يوفر قاعدة بيانات دقيقة للقيادات الأكاديمية عن إدارة شئون الطلاب وأعمال الكنترولات، وإدارة شئون أعضاء هيئة التدريس، وإدارة الدراسات العليا؛ مما يسهل على العمداء وكلاء الكلية سرعة الوصول إلى البيانات التي تتعلق بالطلاب والامتحانات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة وطلاب الدراسات العليا

## ٣- نظام الفاروق للموارد البشرية:

ويوفر هذا النظام للقيادات الأكاديمية (العميد وكلاء الكلية ورؤساء الأقسام) قاعدة بيانات رقمية عن أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالكلية.

وتم إضافة هذا النظام لمجموعة من الأنظمة التي تستخدم بالجامعة لتغطية عديد من الاحتياجات لدى الإدارات المعنية وذلك لتيسير العمل اليومي داخل هذه الإدارات ونقل النظام إلى الوضع الإلكتروني في إدخال واستخراج البيانات وكذا تمكين هذه الإدارات من الحصول بطريقة مضبوطة وميسرة على عديد من التقارير والإحصائيات التي تخدم القيادات الأكاديمية والإدارية (جامعة جنوب الوادي، نظام الفاروق للموارد البشرية، ٢٠٢١).

#### ٤- نظام شئون طلاب (انفورماتيك)

يقدم التطبيق تقارير المتابعة والبيانات الإحصائية والتحليلية التي تخدم القيادات الأكاديمية على كافة المستويات في متابعة سير الحركة التعليمية، ومتابعة نتائج الامتحانات حيث يقوم النظام بعملية تسجيل (قيد) الطلاب ولائحة الكلية، كما يقوم النظام بعملية توزيع الطلبة على التخصصات الرئيسة والفرعية طبقاً للائحة الداخلية، وتسجيل الطلاب بالكليات ومتابعتهم خلال السنوات الدراسية المختلفة بما في ذلك من تسجيل واعتماد النتائج طبقاً للوائح المقررة، وتوزيعهم على المجموعات وقاعات الدرس المختلفة طبقاً للحروف الأبجدية، متابعة سجل إيقاف القيد الخاص بكل طالب، بحث ومتابعة حالات شطب القيد، متابعة اعدار الطلاب وكذلك مجالس التأديب ومتابعة منح التفوق للطلاب، فيتكامل النظام مع بيانات شئون العاملين والمكتبات، (جامعة جنوب الوادي، نظام انفورماتيك، ٢٠٢١).

ويتضح بذلك أن نظام انفورماتيك يخدم القيادات الأكاديمية على كافة المستويات بتوفير قاعدة بيانات لهم لمتابعة سير العملية التعليمية في كافة السنوات الدراسية بجميع كليات الجامعة.

#### ٥- نظام الإدارة الإلكترونية للاجتماعات (اجتماع)

هو تطبيق إلكتروني يساعد القيادات الأكاديمية على عقد الاجتماعات بسهولة من إنتاج جامعة جنوب الوادي تم تصميمه خلال العام ٢٠٢٠/٢٠٢١، وتم إعداده في سياق خطة التحول الرقمي للجامعة، حيث يمكن للقيادات الأكاديمية من إدارة الاجتماعات الجامعية (مجالس/اجان) بطريقة آلية شاملة الأرشفة الإلكترونية، واسترجاع البيانات والبحث عن موضوعات محددة، وإعداد أجندة الاجتماعات وإرسال الدعوات وتأكيد الحضور

والاعتذار ، وتأجيل الاجتماعات أو تغيير موعدها ومكانها، وتضح مخرجات النظام في محاضر الاجتماعات تجهز وتعتمد وترسل إلى الجهات المعنية بطريقة آلية (جامعة جنوب الوادي، نظام الإدارة الإلكترونية للاجتماعات، ٢٠٢١).

**٦- مشروع النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية بجامعة جنوب الوادي (مسك).**  
هو من أشهر الأنظمة الإلكترونية بالجامعة في الوقت الحاضر فهو يساعد القيادات الأكاديمية على التواصل مع القيادات العليا ومع كافة الإدارات بكافة مستوياتها، ويوفر للقيادات قاعدة بيانات من المراسلات والاتصالات المختلفة، وترجع تسمية هذا النظام بمسك جنوب الوادي اختصارا svu- msc، وهي اختصاره ل south valley university management system for Communication، تم تدشين هذا النظام داخل الجامعة وتنفيذه في ١ مارس ٢٠٢٠م للتواصل الإداري وبناء قواعد بيانات المراسلات والاتصالات بين كافة الإدارات وتنظيم التسلسلات الإدارية ومستوياتها بين كافة الإدارات حسب الهياكل الإدارية المعتمدة (جامعة جنوب الوادي، مشروع النظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية " مسك" ، ٢٠٢١).

### ثانياً: نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي.

تحرص القيادات الجامعية على تعزيز الاستخدام الفعال لتكنولوجيا التعلم الرقمي، وتوفير بيئة تعليمية تحفز على الإبداع في العصر الرقمي، وإعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين لضمان التكامل الناجح للتكنولوجيا لتعلم الطالب الجامعي، فضلا عن حرص القيادات لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، ولإظهار وتعزيز الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا، ومن تلك الجهود:

### ١- مركز التحول الرقمي.

يقوم المركز بإعداد اختبارات لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والجهاز الإداري من داخل الجامعة، وكذلك الراغبين في الحصول على شهادة التحول الرقمي من خارج الجامعة ومن الباحثين والحاصلين على الدراسات العليا في الكليات المختلفة (جامعة جنوب الوادي، مركز التحول الرقمي، ٢٠١٩).

## ٢- المتطلبات الإلكترونية.

ومنها مشروع البوابة الالكترونية لجامعة جنوب الوادي، وذلك لعمل إفادة برفع رسائل الماجستير والدكتوراه لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والباحثين على جوجل اسكولار، وعلى بنك المعرفة (موقع جامعة جنوب الوادي).

### ٣- مراكز تدريب إبداع مصر الرقمية بجامعة جنوب الوادي (CREATIVA):

مُدعم من وزارة الاتصالات والمعلومات، يمنح عديد من الدورات التدريبية المجانية ONLINE لطلاب الجامعة الخريجين مثل: دورة ( FWD ) Future Work is digital ، ويضم مجموعة من المعاهد المتخصصة بمجالات التكنولوجيا مثل: (المعهد القومي للاتصالات NTI- معهد تكنولوجيا المعلومات ITI - مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال TIEC)، ويهتم بكل من الطلاب والخريجين والأفراد المرتبطين بأعمال ذات صلة بالتكنولوجيا (جامعة جنوب الوادي، مركز تدريب إبداع مصر الرقمية، ٢٠٢١ )، فهو بذلك يدعم نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، ليس فقط داخل الجامعة لكن يمتد لخارج الحرم الجامعي لخدمة المجتمع المحلي.

### ثالثاً: المواطنة الرقمية.

يقع على عاتق القيادات الأكاديمية بالجامعة مسئولية محو الأمية الرقمية للمجتمع المحلي ، كما تقوم بنشر ثقافة الوعي حول أهمية المواطنة الرقمية، فهي تسعى لعقد الندوات وورش العمل لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب من أجل غرس مفاهيم المواطنة الرقمية والاستخدام الأمثل للتكنولوجيا الرقمية، كما تحفز القيادات الأكاديمية أعضاء هيئة التدريس على إعداد المقررات الدراسية التي تتضمن مفاهيم المواطنة الرقمية، والاستخدام الأمثل لمنصة الجامعة التعليمية ورفع المحاضرات والدورات والكورسات للطلاب من خلالها، ويمكن تحديد جهود الجامعة في المواطنة الرقمية

### ١- وحدة الخدمات التكنولوجية بجامعة جنوب الوادي:

فهي تهدف إلى تقديم خدمات تعليمية متميزة في تكنولوجيا المعلومات لكليات الجامعة؛ حيث تم إنشاء وحدات لتكنولوجيا المعلومات بجميع كليات جامعة جنوب الوادي تهدف هذه

الوحدة إلى زيادة فاعلية مشاريع جامعة جنوب الوادي (الشبكة - نظم المعلومات الإدارية - التدريب - المكتبة الرقمية - التعليم الإلكتروني - البوابة الرقمية (جامعة جنوب الوادي، الصفحة الرئيسية لوحدة الخدمات الالكترونية، ٢٠٢١)، مما يعزز من أهمية المواطنة الرقمية بالجامعة والتي تنعكس بدورها على العملية التربوية والإدارية.

## ٢- نظام بن الهيثم.

يساعد هذا النظام القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب على عرض المقررات والجداول الدراسية وجداول الامتحانات على موقع الجامعة، وأداء كافة أعمال الكنترولات بدءا من إدخال البيانات انتهاء بإعلان النتيجة على موقع الجامعة فور اعتمادها، ويمكن الحفاظ على بيانات الطلاب وتسجيل محاولات الدخول غير المشروع، وأماكن المحاولات وعدد تلك المحاولات، واستخدام مبدأ تشفير البيانات بين العميل والخادم، وتحديد أرقام أجهزة الحاسوب المسموح للمستخدم الدخول بها (جامعة جنوب الوادي، نظام بن الهيثم، ٢٠٢١).

## ٣-مركز التعلم الإلكتروني بجامعة جنوب الوادي:

تم إنشاء المركز القومي للتعلم الإلكتروني عام 2005م كأحد المشروعات الرئيسية الممولة من مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، وبعدها تم ضم المركز إلى المجلس الأعلى للجامعات فى الأول من يناير عام ٢٠٠٩م، وعليه تحددت رؤية هذا المركز ورسالته وأهدافه فى نشر التعليم الإلكتروني ومقرراته بالجامعات المصرية، ثم تم بدء إنشاء مراكز الإنتاج الفرعية بالجامعات، ومنها مركز التعلم الإلكتروني بجامعة جنوب الوادي (المجلس الأعلى للجامعات، المركز القومي للتعلم الإلكتروني، ٢٠٠٩).

## ٤-وحدة شبكة معلومات جامعة جنوب الوادي:

ومن أهدافها وضع قواعد البيانات والنظم المختلفة فى منظومة متكاملة وتوفير سبل الحماية المطلوبة للمعلومات والبيانات وما يشملها:

هذا من Security Systems مثل Fire Walls/Intrusion Prevention and Detection من Cache Engines / وغيرها من التطبيقات الهامة (جامعة جنوب الوادي، وحدة شبكة معلومات الجامعة، ٢٠٢١).

رابعًا: التطوير المهني.

تعزز القيادات الأكاديمية بيئة التعلم المهني التي تمكن أعضاء هيئة التدريس من إدخال التقنيات الرقمية، وتطوير أدائهم المهني باستمرار، ومن تلك الجهود التي تبذلها الجامعة:

#### ١- مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات.

يقدم هذا المركز دورات متنوعة بما فيها المواطنة الرقمية لتوعية القيادات وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بثقافة التعلم في العصر الرقمي، كما يقوم المركز باستخدام أسلوب التعلم الهجين فهناك دورات تعقد أون لاین للفئات السابقة، ودورات أخرى وجها لوجه داخل المركز، ويسعى هذا المركز لنقل مهارات القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لمواكبة عصر التحول الرقمي، كما يمنح المركز دورات للترقي للرتب الأكاديمية المتنوعة ( جامعة جنوب الوادي، مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ٢٠٢٣ )

#### ٢- مشروع البوابة الرقمية بجامعة جنوب الوادي:

يهدف إلى تطوير نظام عام للجامعة كبوابة إلكترونية تمكن منتسبيها من الوصول إلى نطاق كبير من مصادر المعلومات والتطبيقات ووسائل الاتصال، بعض من هذه المصادر والتطبيقات موجود بالفعل مثل مشروع نظم المعلومات الإدارية والمكتبات الرقمية، وسوف يتيح النظام مجموعة من الأدوات للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب لإدارة واستخدام الخدمات (جامعة جنوب الوادي، مشروع البوابة الرقمية، ٢٠٢١).

#### ٣- مركز الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي بجامعة جنوب الوادي:

وهو مركز معتمد كاستشاري من هيئة تحديث الصناعة IMC Consultant؛ للتدريب والاختبارات من هيئة اليونسكو، فهو يهدف إلى: توحيد أسس قياس المعارف

المعلوماتية والمهارات الحاسوبية، وتزويد المتدربين بالمؤهلات الأساسية لعصر المعلومات، وزيادة نسبة الوعي ونشر المعلوماتية، والقضاء على الأمية الحاسوبية، ورفع مستوى المعرفة بتقنية المعلومات وإتقان مهارات استخدام الحاسب الآلي وتطبيقاته، وتحدد الحد الأدنى المقبول لمهارات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في استخدام الحاسب الآلي، والارتفاع بالإنتاجية العامة للجامعة. ( جامعة جنوب الوادي، الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي، ٢٠٢١).

#### ٤- مشروع المكتبة الرقمية بجامعة جنوب الوادي:

في ٢٠٠٦م تم إنشاء اتحاد المكتبات الجامعية المصرية في إطار مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات ICTP في التعليم العالي تشرف عليه وحدة المكتبة الرقمية، كأحد الوحدات التابعة لمركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بالمجلس الأعلى للجامعات، وتهدف الوحدة إلى رفع كفاءة خدمة المكتبات والمعلومات بالجامعات المصرية من خلال الاعتماد على تطبيقات الجيل الثاني لبيئة الويب، كما تساعد على تقديم معلومات تفاعلية، وتقوم بعقد الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لكيفية استخدام المكتبة الرقمية والروابط والمواقع التي تشترك فيها الجامعة في البحث العلمي، مثل دورة كيفية استخدام بنك المعرفة ( جامعة جنوب الوادي، مشروع المكتبة الرقمية بجامعة جنوب الوادي، ٢٠٢١).

ويستنتج من العرض السابق أن جامعة جنوب الوادي قد بذلت جهودا عديدة من أجل تطبيق القيادة الرقمية فقد قامت بإنشاء عديد من المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لنشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي وغرس قيم ومبادئ المواطنة، كما سعت للتطوير المهني للقيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لثقل مهاراتهم، فضلاً عن الدور الفعال الذي يقوم به موقع الجامعة في نشر الوعي بالمواطنة الرقمية والرقمنة، وكان من ثمار تلك الجهود حصول جامعة جنوب الوادي على المركز الثاني على مستوى الجامعات المصرية في مجال التحول الرقمي خلال عام ٢٠٢٢/٢٠٢١، كما حصلت في العام ٢٠٢٢/٢٠٢٣ على أفضل موقع إلكتروني للجامعات والمراكز والمعاهد البحثية.

## المحور الثاني: الدراسة الميدانية للبحث.

ويتم فيه الإجابة عن السؤال الثالث الخاص بالدراسة الميدانية: وتتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة التالية: أهداف الدراسة، وأدواتها وتطبيقها، مجتمع الدراسة وعينتها، ومنهجها المتبع، وحساب صدقها، وثباتها، ثم المعالجة الإحصائية لتحديد نتائجها وتفسيرها، وجاءت على النحو التالي:

**أولاً: هدف الدراسة الميدانية للبحث:** تقديم آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية؛ وذلك من خلال تحديد واقع القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة.

**ثانياً أداة الدراسة:** اعتمدت الباحثة على استبانة من إعداد الباحثة موجهة إلى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بجامعة جنوب الوادي، وقد مرت الاستبانة أثناء إعدادها بعدة مراحل:

أ- **إعداد الصورة المبدئية للاستبانة:** أعدت الباحثة الصورة المبدئية للاستبانة من خلال جمع البيانات المطلوبة في كل محور من محاور الاستبانة، وقد استعانت الباحثة في ذلك بالإطار النظري لمتغيري الدراسة الحالية، ومسح عدد كبير من البحوث والدراسات السابقة في هذا الموضوع، والاطلاع على جهود جامعة جنوب الوادي في التحول الرقمي من واقع عمل الباحثة بالجامعة.

ب- **صياغة محاور الاستبانة:** وقد تم صياغة الاستبانة إلى جزئين على النحو التالي:

الاسم (اختياري) النوع (ذكر/ أنثى) الرتبة الأكاديمية: أستاذ/ أستاذ  
مساعد/ مدرس/ مدرس مساعد/ معيد طبيعة الكلية (عملية- نظرية)

الجزء الثاني: ويتضمن محاور الاستبانة التي اشتملت على محورين هما.



**المحور الأول: القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي:** واشتمل على واقع ممارسات القيادة الرقمية من خلال أبعادها وهي: ١- القيادة الحكيمة (الرشيدة) ٢- المواطنة الرقمية ٣- التطوير المهني ٤- ثقافة التعلم في العصر الرقمي

**المحور الثاني: واقع التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي:** وذلك من خلال تحقيق أبعاد التراصف الاستراتيجي ١-الاتصالات ٢- القيمة ٣- الحوكمة ٤- الشراكة ٥- المهارات ٦- البنية التحتية

**ج- عرض الصورة المبدئية على المحكمين:** قامت الباحثة بعرض الصورة المبدئية للاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أساتذة أصول التربية والإدارة التعليمية، وأساتذة إدارة الأعمال بكلية التجارة؛ لإبداء آرائهم حول محاور الاستبانة، وتحديد مدى انتماء كل عبارة للمحور الذي تندرج منه، ومدى مناسبتها للمحور وقياسها للواقع الفعلي، ومدى وضوح العبارات، وتوضيح العبارات التي تعطي أكثر من معنى؛ للاستفادة من آرائهم وملاحظاتهم في تعديل الصورة المبدئية؛ لتصبح أكثر ملائمة وتمثيلاً لجوانب البحث، وللحصول على استجابات صريحة من المستفيدين.

جدول (٢) الاستبانة في صورتها الأولية

الجزء الأول: البيانات الأساسية ( الديموغرافية )					
١- الاسم ( اختياري ) ٢- النوع ( ذكر - أنثى ) ٣- طبيعة الكلية ( عملية- نظرية )					
٤- الرتبة الأكاديمية ( أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس- مدرس مساعد- معيد )					
الجزء الثاني: محاور الاستبانة					
عدد العبارات	أبعاد المحور الثاني		عدد العبارات	أبعاد المحور الأول	
	٣٧ عبارة	٦		أولاً: الاتصالات	٧
	٧	ثانياً: القيمة	٧	٦	ثانياً: المواطنة الرقمية
	٧	ثالثاً: الحوكمة	٦	٨	ثالثاً: التطوير المهني
	٦	رابعاً: الشراكة			رابعاً: ثقافة التعلم في العصر الرقمي
	٥	خامساً: المهارات			
	٦	سادساً: البنية التحتية			
إجمالي					
عدد عبارات الاستبانة ٦٥ عبارة في صورتها النهائية مقسمة على محورين					

ويتضح من الجدول (٢) أن الاستبانة في صورتها الأولية قبل التحكيم كانت ٦٥ عبارة موزعة على محورين المحور الأول (٢٨) عبارة، والمحور الثاني (٣٧) عبارة.

د- الاستبانة في صورتها النهائية: وعلى ضوء آراء السادة المحكمين تم إجراء بعض التعديلات على الصورة المبدئية، وقد تمثلت هذه التعديلات في حذف بعض العبارات، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات الأخرى، واستبعاد ما يروونه غير مناسباً في بعض العبارات، وإضافة عبارات أخرى للاستبانة، والجدول التالي يوضح الصورة النهائية لها .

جدول (٣) الاستبانة في صورتها النهائية بمحاورها وأبعادها

الجزء الأول: البيانات الأساسية ( الديموغرافية )					
١- الاسم ( اختياري ) ٢- النوع ( ذكر - أنثى ) ٣ طبيعة الكلية ( عملية- نظرية )					
٤- الرتبة الأكاديمية ( أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس- مدرس مساعد- معيد )					
الجزء الثاني: محاور الاستبانة					
الرقمية	أبعاد المحور الأول	عدد العبارات	الإستراتيجي واقع التّأصيل	أبعاد المحور الثاني	عدد العبارات
٣١ عبارة	أولاً: القيادة الحكيمة (الرشيدة)	٧	٢٦ عبارة	أولاً: الاتصالات	٦
	ثانياً: المواطنة الرقمية	٧		ثانياً: القيمة	٥
	ثالثاً: التطوير المهني	٦		ثالثاً: الحوكمة	٥
	رابعاً: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	٦		رابعاً: الشراكة	٥
				خامساً: المهارات	٥
				سادساً: البنية التحتية	٥
إجمالي عدد عبارات الاستبانة ٥٧ عبارة في صورتها النهائية مقسمة على محورين					

ويتضح من الجدول (٣) أن الاستبانة في صورتها النهائية اشتملت على جزئين هما: الجزء الأول: البيانات الأساسية الديموغرافية، والجزء الثاني محاور الاستبانة التي اشتملت على (٥٧) عبارة للمحورين؛ ليكون إجمالي عبارات الاستبانة في صورتها النهائية ٥٧ عبارة (٢٦ عبارة للمحور الأول، و ٣١ عبارة للمحور الثاني).

د- إجراءات تطبيق الاستبانة: بعد أن أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية، تم تصميم الاستبانة إلكترونياً ومشاركتها مع أفراد عينة الدراسة عبر مواقع التواصل الاجتماعي ( إيميل الجامعة، الواتس أب)، وقد تم التطبيق بالعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣، وجاءت على الرابط

التالي: <https://forms.gle/no3kCcPEDf1c8PgeA>

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها ومنهجها المتبع.

تكن مبررات اختيار جامعة جنوب الوادي حيث وجدت الباحثة من خلال عملها أن الجامعة تخطو خطوات جيدة من أجل تطبيق التحول الرقمي ومن ثم القيادة الرقمية، كما وجدت ضرورة تحقيق الترافف الاستراتيجي بصورة فعالة لكل أبعاده من أجل الوصول إلى الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ولا يتم ذلك إلا في ضوء قيادة رقمية ناجحة ، ويمكن تلخيص أسباب اختيار جامعة جنوب الوادي إلى الآتي :

- حرص الجامعة في الحصول على مراكز متقدمة في التحول الرقمي.
- سعى الجامعة إلى محو الأمية الرقمية لمنسوبيها.
- الدور الفعال الذي تقوم به الجامعة في توفير الخدمات الإلكترونية.
- حرص الجامعة على إنشاء عدد من الوحدات ذات الطابع الخاص المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- استخدام الجامعة لعدد من البرامج الرقمية والتقنية التي تخدم المهام التعليمية والإدارية مثل المنصة الرقمية، وبرنامج مسك، وبرنامج بن الهيثم، وبرنامج الفاروق ... وغيرها
- عقد الجامعة عديد من الدورات وورش العمل للقيادات الأكاديمية والإدارية لتنمية مهاراتهم الرقمية.

وقد تم اختيار عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بحكم عملهم مع القيادات الأكاديمية ( العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام، ورؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص)؛ ومن ثم هم الأجدر في تقييم واقع ممارسات القيادة الرقمية وتحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعة، وتم التوصل مع العينة من خلال التواصل معهم في مركز التحول الرقمي، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، واجتماعات إدارة الكليات لهم، كما تم توزيع الاستبانة الالكترونية لهم لتحقيق سرعة استجابتهم.

وتم اختيار عينة الدراسة التي بلغ عددهم (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ وهم يمثلون العينة بنسبة (١٣.٩١ %) لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي، والبالغ عددهم الإجمالي (٢١٥٦) وفقا لبيانات الإحصاء في الإدارة العامة للموارد البشرية بالجامعة للعام الجامعي ٢٠٢٢ / ٢٠٢٣م، ولقد تم الاعتماد على معادلة ريتشارد جيجر في حساب حجم

العينة (Krejcie & Morgan, 1970, 615)، أما عن منهج البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف البحث السابق ذكرها مع التركيز على أسلوب العلاقات الارتباطية بين متغيري البحث، والجدول التالية توضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيرات طبيعة الكلية، والنوع، والرتبة الأكاديمية .

جدول (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لطبيعة الكلية بجامعة جنوب الوادي

م	طبيعة الكلية	الكلية	العدد	النسبة المئوية
١	إنسانية(نظرية)	التربية بقنا	٧٤	٥٤.٨١%
		التربية النوعية	١٢	٨.٨٨%
		التجارة	٨	٥.٩٣%
		الأداب	٣٣	٢٤.٤٥%
		الحقوق	٨	٥.٩٣%
المجموع الكلي			١٣٥	١٠٠%
نسبة الكليات النظرية (إنسانية) من عينة الدراسة			٤٥%	
٢	عملية (تطبيقية)	الهندسة	٩	٥.٥%
		الزراعة	٥٣	٣٢.١٢%
		الطب البشرى	٩	٥.٥%
		طب الأسنان	٨	٤.٨%
		الصيدلة	١٢	٧.٢٤%
		العلوم	٧٤	٤٤.٨٤%
المجموع			١٦٥	١٠٠%
نسبة الكليات العملية من عينة الدراسة			٥٥%	
المجموع الكلي			٣٠٠	١٠٠%

ويتبين من الجدول السابق (٤) أن عينة الدراسة (٣٠٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وتم توزيعها على الكليات النظرية (الإنسانية) (١٣٥) بواقع (٤٥%) من النسبة الكلية لعينة الدراسة، أما الكليات العملية (التطبيقية) التي بلغ عددهم (١٦٥) بواقع (٥٥%) من مجتمع العينة، ويرجع الاختلاف الطفيف في تلك النسب إلى حرص أعضاء هيئة التدريس في الكليات التطبيقية على المشاركة في التحول الرقوى للجامعة، وسعيهم نحو الوصول إلى الاعتماد فضلاً عن حصول كليتي الطب والزراعة على الاعتماد، ومن ثم حرصهم على معرفة أحدث الاتجاهات الحديثة في القيادة لتساهم في تحقيق التحول الرقوى

ووصولهم للتميز ، كما وجدت الباحثة عدد كبير منهم في مركز التحول الرقمي وتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، واجتماعات القيادات العليا بالجامعة .

#### جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للنوع

النسبة المئوية	العدد	النوع
٧٠.٣٣%	٢١١	ذكور
٢٩.٦٧%	٨٩	إناث
١٠٠%	٣٠٠	إجمالي

ويتبين من جدول (٥) أن توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع فقد بلغت (٢١١) عضو هيئة التدريس وهيئة معاونة من الذكور بواقع ( ٧٠.٣٣ % )، و(٨٩) للإناث بواقع (٢٩.٦٧ % )، ويرجع ذلك التفاوت إلى حرص الذكور على المساهمة في تطبيق الاستبانة، والتعرف على الواقع الفعلي للقيادة الرقمية، والتعرف على واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

#### جدول(٦) توزيع عينة الدراسة بجامعة جنوب الوادي وفقاً للرتبة الأكاديمية

م	الرتبة الأكاديمية	العدد	النسبة المئوية
١	أستاذ	٣٣	١١%
٢	أستاذ مساعد	٦٨	٢٢.٦٦%
٣	مدرس	١٢٨	٤٢.٦٧%
٤	مدرس مساعد	٣٥	١١.٦٧%
٥	معيد	٣٦	١٢%
	المجموع الكلي	٣٠٠	١٠٠%

ويتبين من الجدول (٦) أن عينة الدراسة جاءت وفقاً للرتبة الأكاديمية بنسب على الترتيب ( ١١ % ، ٢٢.٦٦ % ، ٤٢.٦٧ % ، ١١.٦٧ % ، ١٢ % ) ليقابلها الأعداد

التالية على الترتيب لعينة الدراسة ( ٣٣ ، ٦٨ ، ١٢٨ ، ٣٥ ، ٣٦ ) ويقابل كل عدد أو نسبة على الترتيب الرتبة الأكاديمية ( أستاذ، أستاذ مساعد، مدرس، مدرس مساعد، معيد) ويرجع التفاوت في تلك النسب أن الرتبة الأكاديمية لدرجة مدرس بلغت أعلى نسبة بواقع ( ٤٢.٦٧ % ) يلها الأستاذ المساعد، يليها المعيد ثم المدرس المساعد ثم الأستاذ، ويرجع هذا التفاوت إلى أن المعيد والمدرس المساعد والأستاذ المساعد من أكثر الرتب الأكثر احتكاكًا بالقيادات (العميد- الوكلاء- رؤساء الأقسام- رؤساء الوحدات)، ووجدت الباحثة درجة أستاذ فمعظمها تتولى مناصب قيادية وخاصة في الكليات التطبيقية؛ مما يدل على حرص عينة الدراسة بكل رتبها الأكاديمية على معرفة ممارسات القيادة الرقمية وأبعاد التراصف الاستراتيجي بالجامعة، كما ترى الباحثة أن عدد أعضاء هيئة التدريس على درجة مدرس تمثل أعلى معدل من المجتمع الأصلي.

#### رابعًا: صدق وثبات أداة الدراسة.

أ- **صدق الاستبانة:** ويقصد بصدق الاستبانة هي "مقدرتها على قياس ما وضعت لأجله" (فان دالين، ١٩٩٤، ٤١٠)، وهي بذلك تقيس الوظيفة التي وضعت من أجلها، وينقسم صدق الاستبانة إلى:

١- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):** يستند صدق المحتوى الظاهري بشكل عام على تقديرات المحكمين، وهو من أهم أنواع الصدق في الاختبارات بوجه عام للكشف عن مدى الاتفاق في تقديراتهم (أبو ناهية، ١٩٩٤، ٣٤٠)، وتم عرض الاستبانة على مجموعة من السادة المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية والتجارة بجامعة جنوب الوادي، ومختلف الجامعات المصرية، في مختلف الأقسام التربوية وخاصة الإدارة التعليمية والتربية المقارنة، وأصول التربية وتكنولوجيا التعليم وأحد الخبراء في الإدارة؛ وذلك للتعرف على مدى صلاحية عبارات ومحاور الاستبانة من حيث القواعد اللغوية السليمة للعبارات، ووضوح صياغتها، ومدى انتماء كل عبارة للمحور سواء الرئيس أو الأبعاد الفرعية، وسبق عرض ذلك في الصورة النهائية للاستبانة.

ثم تم تطبيق نسبة الاتفاق على الاستبانة من المعادلة (عطوان؛ ومطر،  
٢٠١٨، ٢٦٠)

مخطط (٤) معادلة نسبة الاتفاق

$$\text{نسبة الاتفاق} = \frac{\text{عدد مرات الاتفاق}}{\text{عدد مرات الاتفاق} + \text{عدد مرات الرفض}} \times 100$$

وبعد إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة التي أبدأها السادة المحكمين، تبين وجود اتفاق بين آراء السادة المحكمين على عبارات الاستبانة تراوحت بنسبة بلغت (٨٥-٩٢) %، وهي نسبة مقبولة تدل على صدق الأداة، وصلاحيتها للتطبيق الميداني .  
٢- صدق الاتساق الداخلي **Internal Consistency**، والصدق البنائي:  
ويتم من خلال معامل ارتباط بيرسون التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة ، والجدول التالي يوضح ذلك .

جدول (٧) قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحورين والدرجة الكلية لكل محور والاستبانة

معامل الارتباط	أبعاد المحور الثاني	واقع التراصيف الاستراتيجية	معامل الارتباط	أبعاد المحور الأول	واقع القيادة الرقمية
0.935**	أولاً: الاتصالات		0.973**	أولاً: القيادة الحكيمة (الشيدة)	
0.961**	ثانياً: القيمة		0.992**	ثانياً: المواطنة الرقمية	
0.982**	ثالثاً: الحوكمة		0.921**	ثالثاً: التطوير المهني	
0.936**	رابعاً: الشراكة		0.963**	رابعاً: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	
0.953**	خامساً: المهارات				
0.952**	سادساً: البنية التحتية				
0.9534**	معامل ارتباط المحور الثاني		0.9623**	معامل ارتباط المحور الأول	
0.9579**			معامل ارتباط الاستبانة ككل		

(\*\*) مستوى دلالة عند (٠.٠١)

ويتبين من الجدول (٧) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المحور والدرجة الكلية للمحور دالة احصائياً عند (٠.٠١) ، وهذا يدل على أنها تتسم بالصدق الداخلي، كما أنها تقيس الأهداف التي وضعت من أجلها، كما يتضح أن معاملات الثبات لمحور الاستبانة جاءت (\*\*0.9623 - 0.9534)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بدرجة عالية

من الثبات، كما جاء معامل ارتباط الاستبانة ككل (0.9579)؛ مما يدل على صلاحيتها للتطبيق.

#### أ- ثبات الاستبانة.

ويقصد بثبات الاستبانة أنها تعطي نفس النتائج إذا طبقت عدة مرات تحت ظروف متماثلة ( جابر وكاظم، ١٩٩٦، ٢٧٧).

#### ١- التطبيق على عينة استطلاعية للاستبانة .

بعد الانتهاء من تحكيم أداة البحث، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية قوامها ( ٣٠ ) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وهم من خارج أفراد عينة الدراسة، وتم إعادة التطبيق مرة أخرى بفاصل زمني قدره ١٥ يوماً، وذلك لقياس صدق وثبات الاستبانة، وتم حساب معامل الارتباط بين درجات العينة في التطبيقين، وقد بلغ ٠.٩٠٦ وهي مرتفعة تؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق.

جدول (٨) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية للدراسة

النوع	ذكر	أنثى	الإجمالي
الرتبة الأكاديمية			
أستاذ	١	-	١
أستاذ مساعد	٤	٢	٦
مدرس	٣	٥	٨
مدرس مساعد	٢	٦	٨
معيد	١	٦	٧
الإجمالي	١١	١٩	٣٠

ويبين من الجدول (٨) توزيع أفراد العينة الاستطلاعية وفقاً للرتبة الأكاديمية ووفقاً للنوع الاجتماعي (ذكر/ أنثى)؛ ليكون إجمالي العينة (٣٠) من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ، كما تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach، بينما يوضح الجدول التالي معاملات الثبات لأداة الدراسة.



جدول (٩) ثبات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ **Alph Cronbach**

معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الثاني	واقع القيادة الرقمية	معامل ألفا كرونباخ	أبعاد المحور الأول	واقع القيادة الرقمية
0.887**	أولاً: الاتصالات		0.890**	أولاً: القيادة الحكيمة (الرشيدة)	
0.829**	ثانياً: القيمة		0.895**	ثانياً: المواطنة الرقمية	
0.892**	ثالثاً: الحوكمة		0.893**	ثالثاً: التطوير المهني	
0.978**	رابعاً: الشراكة		0.891**	رابعاً: ثقافة التعلم فى العصر الرقمية	
0.995**	خامساً: المهارات				
0.894**	سادساً: البنية التحتية				
0.913**	معامل ثبات المحور الثاني		0.8923**	معامل ثبات المحور الأول	
0.9044**				معامل ثبات الاستبانة ككل	

(\*\*) عند مستوى (0.01)

ويتضح من الجدول (٩) أن معاملات الثبات باستخدام ألفا كرونباخ مرتفعة، كما أن معامل ثبات كل محور جاء على التوالى: مما تدل على أن قيم ثبات الاستبانة مرتفعة فهي دالة إحصائياً عند (0.01)، كما جاء معامل ثبات الاستبانة ككل (0.9044\*\*) وهى دالة عند مستوى (0.01)، وهذا يدل على قوة معامل الارتباط بين محوري الاستبانة بأبعادها العشرة؛ مما يؤكد صلاحية الاستبانة للتطبيق لقياس واقع ممارسات القيادة الرقمية من خلال أبعادها، وكذلك التعرف على واقع تحقيق التراصف الاستراتيجى من خلال أبعاده.

**خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة فى البحث الحالى.**

وتم تحليل النتائج باستخدام برنامج الحزم الإحصائية فى العلوم الاجتماعية SPSS (23) Statistical Package For The Social Sciences ، حيث تم الاعتماد على عدة معادلات داخل البرنامج فضلا عن معادلات أخرى استعانت بها الباحثة من برنامج Excel للتأكد من صحة النتائج. وجاءت معادلات البرنامج كالتالى:

- أ- استخدام معامل ارتباط بيرسون Person Correlation فى التأكد من صدق الاتصاق الداخلى للاستبانة، وكذلك كشف العلاقة بين القيادة الرقمية والتراصف الاستراتيجى
- ب- استخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Alph Cronbach فى التأكد من ثبات الاستبانة.

ج- استخدام المتوسطات الحسابية Average لتحديد استجابات أفراد العينة واستخراج متوسط الترتيب لكل عبارة من عبارات تلك المحاور، واستخدام الانحرافات المعيارية Stde Deviation لقياس مدى تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء كل عبارة في الكشف عن واقع القيادة القيادية الرقمية والتراصف الاستراتيجي

ج-اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis of Variance – Anova) لحساب الفروق بين متغيري الدراسة باختلاف متغير طبيعة الكلية، الرتبة الأكاديمية، النوع الاجتماعي (ذكر- أنثى).

د- تحليل اختبار بينفروتى للفروق بين متوسطات متغيري الدراسة وفقا لطبيعة الكلية.  
ه- تحليل الانحدار المتعدد: للكشف عن أبعاد القيادة الرقمية وعلاقتها بأبعاد التراصف الاستراتيجي، ويمكن من خلالها معرفة العلاقة بين المتغيرين.

#### سادساً: معالجة النتائج وتفسيرها.

ويجب ملاحظة أنه تمت الاستجابة لعبارات الاستبانة في ضوء تدرج ليكرت الثلاثي، حيث تتم استجابة أفراد العينة من بين ثلاث استجابات هي ( موافق، محايد، غير موافق)، لتقابل الدرجات ( ٣ ، ٢ ، ١) على الترتيب، وكلما زادت الدرجات دل ذلك على ارتفاع واقع القيادة القيادية الرقمية والتراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي، كما تم الاعتماد على المحكات التالية في تحديد واقع توافر متغيري الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات، للمحاور الرئيسة والفرعية، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول (١٠) محكات تحديد استجابات عينة الدراسة

المتوسط الحسابي للعبارات	درجة التوافر
أقل من ١.٦٧	قليلة
من ١.٦٧ لأقل من ٢.٣٤	متوسطة
من ٢.٣٤ فأكثر	كبيرة

وتم تحديد المحكات الموضحة في الجدول (١٠) لتحديد درجة توافر متغيري الدراسة بناءً على المتوسطات الحسابية للعبارات والانحرافات المعيارية.

## وللإجابة عن السؤالين الثالث والرابع من أسئلة البحث

جاء على النحو التالي:

تم تقسيم الإجابة عن السؤال الثالث إلى محورين: وهما المحور الأول: واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي، والمحور الثاني: واقع الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

### المحور الأول: واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي

ويتم في هذا المحور التعرف على ممارسات القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي من خلال أبعاد القيادة الرقمية وهم: القيادة الحكيمة (الرشيذة)، المواطنة الرقمية، التطوير المهني، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، ويمكن تناول كل بُعد تفصيليًا كما يلي:

### البُعد الأول: القيادة الحكيمة (الرشيذة) wise or prudent Leadership

جدول (١١) استجابات أفراد العينة حول بُعد القيادة الحكيمة (الرشيذة)

م	العبرة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
تحرص القيادات الأكاديمية على:								
١	تبنى أساليب إدارية لتسهيل مهام أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة بالجامعة تعتمد على برامج تقنية مثل برنامج " مسك"، وبريد الجامعة، وتطبيق اجتماع... وغيرها	١٣٧	١٤٢	٢١	٢.٣٩	١	كبيرة	
٢	إقامة دورات تدريبية وورش عمل للإبتكار والإبداع لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة من خلال التطبيقات المختلفة مثل: الزووم، وتيميز،...	٥٩	١٧١	٧٠	١.٩٦	٦	متوسطة	
٣	التواصل مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فيما يتعلق بالمهام الإدارية من خلال وسائل التواصل الاجتماعي ( الواتس اب، الماسنجر، والبريد الشخصي، ...)	٧٠	١٩٣	٣٧	٢.١١	٤	متوسطة	
٤	اعتمادها البيانات الرقمية الخاصة بأنشطة أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة وتفاعلاتهم لاتخاذ القرارات المهمة.	٥٢	٢٠٩	٣٩	٢.٠٤	٥	متوسطة	
٥	متابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة من خلال الاستثمارات الرقمية عبر الانترنت.	٣٠	١٠١	١٦٩	١.٥٤	٧	قليلة	
٦	تدعيم الأفكار التي تعزز الإبداع والابتكار في استخدام التكنولوجيا الحديثة.	١٢٩	١٠٥	٦٦	٢.٢١	٢	متوسطة	
٧	نشر ثقافة التحول الرقمي في الجامعة.	٩٦	١٤٨	٥٥	٢.١٤	٣	متوسطة	
القياس العام للبُعد					٢.٠٦	٠.٦٥	الأولى	متوسطة

يتضح من الجدول (١١) أن حصول بُعد القيادة الحكيمة (الرشيدة) على المتوسط الحسابي (٢.٠٦) وانحراف معياري (٠.٦٥) وهي درجة توافر متوسطة، وجاء في المرتبة الأولى من أبعاد محور واقع القيادة الرقمية؛ مما يبرز أهمية توافر ممارسات هذا البُعد لأفراد العينة، أما عن عباراته فقد احتلت العبارات (١) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، وانحراف معياري (٠.٦١٥) وهي درجة توافر مرتفعة، وتعنى تبني أفراد العينة أساليب إدارية حديثة تعتمد على برامج تقنية مثل: تطبيق مسك وتطبيق اجتماع ،... وغيرها ويعزو أفراد العينة ذلك إلى سعى الجامعة أن تصبح جامعة رقمية بلا أوراق، ومن ثم تُسهم تلك التطبيقات في تسهيل المهام الإدارية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة كما تعمل على تسريع تبادل المراسلات، وعقد الاجتماعات الإلكترونية " أون لاین" ، والتصديق بالموافقة أو الرفض على بعض الخطابات دون الحاجة إلى استخدام الأوراق وزيادة تكديسها.

وجاءت العبارات (٢، ٣، ٤، ٦، ٧) في المراتب (٦، ٤، ٥، ٢، ٣) على الترتيب بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (٢.٢١ - ١.٩٦) وهي درجات متوسطة وتعنى حاجة أفراد العينة إلى المزيد من إقامة دورات تدريبية وورش عمل تعقد عبر التطبيقات الزوم وتيميز،... وغيرها، و تدعم الأفكار الإبداعية التي تعزز استخدام التكنولوجيا، وكذلك تفاعل القيادات الأكاديمية عبر وسائل التواصل الاجتماعي معهم فيما يتعلق بالمهام الإدارية مثل الفيس والواتس، فضلاً عن اتخاذهم القرارات الإدارية المهمة في ضوء البيانات الرقمية المقدمة من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، كل ذلك من أجل نشر ثقافة التحول الرقمي الذي تسعى الجامعة إلى تحقيقه، وهذا ما أتفق معه نتائج دراسة (عبد الناصر، وقريش، ٢٠١١).

كما جاءت العبارة (٥) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٥٤)، وانحراف معياري (٠.٦٧١) وهي درجة توافر قليلة، وتعنى أن القيادات الأكاديمية (العمداء- الوكلاء- رؤساء الأقسام- رؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص) لا يستندون على الاستثمارات الرقمية في متابعة وتقييم أداء أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة عبر الانترنت، ويرجع ذلك إلى قلة خبرة بعض القيادات الأكاديمية والإدارية في الجوانب

التكنولوجية، أو تخوف بعضهم من استخدام التكنولوجيا فى تقييم أو متابعة أي مهمة إدارية، وهذا ما أتفقت معه دراسة (كمال؛ ومحمود، ٢٠٢٢)، كما يرى أفراد العينة عدم ثقة القيادات التامة فى دقة الاستثمارات الرقمية، ولا يزال غموض الرؤية والقوانين والتشريعات الجامعية التي تحكم منظومة التحول الرقمية داخل الجامعة بالرغم من السعي الدؤوب من قبل الجامعة نحو تطبيق التحول الرقمية على كافة إدارات الجامعة .

### البُعد الثاني: المواطنة الرقمية Digital Citizenship

جدول (١٢) استجابات أفراد العينة حول بُعد المواطنة الرقمية

م	العبرة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
تسعى القيادات الأكاديمية إلى:								
١	توعية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين بالجامعة بالمخاطر الكامنة من الاستخدام الخاطى لتكنولوجيا الرقمية لحماية أنفسهم	٣٩	١١٩	١٤٢	١.٦٦	٧	قليلة	
٢	تفعيل الموقع الإلكتروني للجامعة لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة الإدارية والتعليمية بالجامعة .	١٦٦	٨٣	٥١	٢.٣٨	٢	كبيرة	
٣	توجيه أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين بالجامعة إلى نوعية التطبيقات الرقمية التي تخدم العمل الإدارى والتعليمي بالجامعة.	٤٣	١٣٠	١٢٧	١.٧٢	٥	متوسطة	
٤	تدريب منسوبي الجامعة على الطلاقة الرقمية بهدف إعداد المواطن الرقمية.	٣٩	١٢٠	١٤١	١.٦٦	٦	قليلة	
٥	تفعيل وسائل التواصل الاجتماعى المختلفة لخدمة أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة والطلاب والعاملين بالجامعة .	٥٧	١٢٠	١٢٣	١.٧٨	٤	متوسطة	
٦	إدراج مفاهيم المواطنة فى برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة لتنمية وعيهم بالاستخدام الأمثل بالتكنولوجيا.	١٣٧	١٤٢	٢١	٢.٣٩	١	كبيرة	
٧	إدخال مفاهيم المواطنة الرقمية فى ورش العمل والدورات والأنشطة الطلابية لتدعيم خصوصية أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب للحفاظ على هويتهم القومية.	٥٢	١٥٧	٩١	١.٨٧	٣	متوسطة	
القياس العام للبُعد				١.٩٢	٠.٦٩	الثالثة	متوسط	

يتبين من الجدول (١٢) أن بُعد المواطنة الرقمية حصل على المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى (١.٩٢) وانحراف معيارى (٠.٦٩) وهى درجة توافر متوسطة، وتعنى حاجة أفراد العينة للمواطنة الرقمية داخل الجامعة، فهى تعزز التواصل والتعاون بين القيادات الجامعية بنوعيتها وبين المرؤوسين من أعضاء هيئة التدريس والعاملين، كما يمكنهم استخدام التكنولوجيا

الرقمية للتواصل مع أفراد العينة، وذلك احتلت العبارتان (٢،٦) المرتبة الأولى والثانية على التوالي بمتوسط حسابي (٢.٣٩، ٢.٣٨)، وانحراف معياري (٠.٦١٤ - ٠.٧٦٠) وهي درجة توافر متوسطة وتعنى اهتمام قيادات الجامعة بإدراج مفاهيم المواطنة الرقمية فى برامج التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والعاملين لتنمية وعيهم بالاستخدام الأمثل للتكنولوجيا ويرى أفراد العينة فى ذلك أن مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والمراكز الأخرى ذات الطابع الخاص مثل: مركز التحول الرقمية، ومركز المعلومات ... وغيرها يقدمون برامج وتدريبات مستمرة لأعضاء هيئة التدريس وكذلك العاملين من أجل غرس مفاهيم وقيم المواطنة الرقمية، كما تسعى الجامعة لتحفيز المرؤوسين لحضور تلك البرامج وتقديم شهادات تقدير حرصاً منها على مشاركتهم فى تلك البرامج، فضلاً عن تفريغ العاملين من عملهم فى يوم مشاركتهم فى تلك البرامج، كما تسعى الجامعة لتفعيل موقعها لنشر التعليمات الخاصة بالمنظومة التعليمية والإدارية، وهذا يتفق مع حصول الجامعة على أفضل موقع الكترونى على مستوى الجامعات المصرية (موقع جامعة جنوب الوادى).

أما عن العبارات (٣، ٥، ٧) فجاءوا على الترتيب (٥، ٤، ٣) التي تراوحت متوسطاتهم الحسابية بين (١.٧٢ - ١.٨٧) وانحراف معياري بين (٠.٦٧٦ - ٠.٧٠١) وهي درجات متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة بحاجتهم إلى إدخال القيادات الأكاديمية لمفاهيم المواطنة فى ورش العمل ودوراتهم والأنشطة الطلابية للحفاظ على هوية؛ ولذلك جاءت تلك العبارة بمستوى أعلى (١.٨٧)، وتوجيههم إلى نوعية التطبيقات التي تخدم العمل الإدارى والتعليمى بالجامعة، كما يحرص أفراد العينة على تفعيل وسائل التواصل الاجتماعى لخدمة الفئات السابق ذكرها، ومن ناحية أخرى فقد حصلنا العبارتان (١، ٤) على المرتبة السابعة والسادسة على التوالي بمتوسطات حسابية (١.٦٦)، وانحرافات معيارية (٠.٦٩٨، ٠.٦٩٧) وهي درجات توافر قليلة ويرجع أفراد العينة ذلك إلى انتقال الجامعة للوائح والتشريعات التي تحكم برامج التحول الرقمية والإدارة الرقمية، فضلاً عن وجود نقص فى البنية التحتية للجامعة؛ مما يعوق تحقيق المواطنة الرقمية بها، وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (إسماعيل، ٢٠٢١).

## البُعد الثالث: التطوير المهني Professional Development

جدول (١٣) استجابات أفراد العينة حول بُعد التطوير المهني

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			المتوسط	انحراف المعياري	درجة
		١	٢	٣			
تحرص القيادات الأكاديمية على:							
١	معرفة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب في مجال التكنولوجيا الرقمية.	٢٣	٦٠	٢١٧	١.٣٥	٠.٦١٩	٦ قليلة
٢	وضع خطط للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في ضوء متطلبات المتغيرات والاتجاهات الرقمية المعاصرة.	٣٩	١٣٩	١٢٢	١.٧٢	٠.٦٧٩	٥ متوسطة
٣	توظيف فعاليات التنمية المهنية ( حلقات النقاش، والبرامج التدريبية، والندوات، ...) لتحسين استخدام التكنولوجيا لجميع العاملين بالجامعة	٤٦	١٦٨	٨٦	١.٨٧	٠.٦٥١	٣ متوسطة
٤	تطبيق الآليات الإدارية المتاحة ( قواعد البيانات والمنصات التعليمية) للوصول إلى بيانات أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب بالجامعة.	١٨٩	٨٤	٢٧	٢.٥٤	٠.٦٥٦	١ كبيرة
٥	تطبيق التكنولوجيا الرقمية في الممارسات التي تدعم النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة.	٣٤	١٩٢	٧٤	١.٨٧	٠.٥٨٦	٢ متوسطة
٦	رفع كفاءة أعضاء هيئة تدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة من خلال برامج رقمية لتحسين أدائهم المهني وفقا لمتطلبات العصر الرقمي	٥٠	١٦١	٨٩	١.٨٧	٠.٦٦٩	٤ متوسطة
القياس العام للبُعد							متوسطة
					١.٨٧	٠.٦٤	المرتبة الرابعة

وباستنقاء الجدول (١٣) يتضح أن بُعد التطوير المهني يحتل المرتبة الرابعة بانحراف معياري (٠.٦٤) ومتوسط حسابي (١.٨٧) وهي درجة توافر متوسطة، بينما جاءت العبارة (٤) بانحراف معياري ومتوسط حسابي (٠.٦٥٦ ، ٢.٥٤) على التوالي وهي درجة توافر كبيرة، ويرجع أفراد العينة تطبيق القيادات الأكاديمية الآليات الإدارية للوصول إلى بيانات أعضاء هيئة التدريس والعاملين بالجامعة بكل سهولة لعدة أسباب حرص الجامعة على توفير قاعدة بيانات إلكترونية ومنصات تعليمية من أجل تطوير العملية التعليمية والإدارية على ضوء التحول الرقمي، كما يرى أفراد العينة أن هذا الأمر أصبح ضرورة حتمية وخاصة منذ جائحة كورونا، والدليل على ذلك برنامج مسك للمكاتب الإدارية، ومنصة الجامعة التعليمية (موقع جامعة جنوب الوادي)

وجاءت العبارات (٢، ٣، ٥، ٤) على الترتيب (٥، ٣، ٢، ٤) بمتوسطات تراوحت بين (١.٨٧ - ١.٧٢) وانحرافات معيارية تراوحت (٠.٦٧٩ - ٠.٥٨٦) وهم بدرجات توافر متوسطة ويعنى اتفاق أفراد العينة وحاجتهم إلى وضع خطط للتنمية المهنية وتوظيف فعاليتها في

العصر الرقمي من أجل رفع كفاءة الأداء لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، بينما جاءت العبارة (١) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (١.٣٥) وانحراف معياري (٠.٦١٩) وهي درجة توافر قليلة، ويعزو أفراد العينة قلة معرفة الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في مجال التكنولوجيا الرقمية لعدة أسباب: قلة سعى القيادات العليا بالجامعة لمعرفة تلك الاحتياجات، أو عدم رغبة أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في حضور التدريبات أو الورش والدورات لاعتقادهم بأنها دون جدوى كما أنها ضياع للوقت؛ أو لكثرة المهام الموكلة على عاتقهم، أو أن مواعيد الحضور في أوقات العمل الرسمية ( المحاضرات، السكاشن)، فضلا عن أن اعتقاد بعض رؤساء الأقسام ومديري الوحدات أن زملائهم لديهم من المعارف التكنولوجية مما يجعلهم لا يحتاجون البحث عن متطلباتهم واحتياجاتهم، وهذا ما تتفق معه دراسة سليمان (٢٠٢٣).

#### البُعد الرابع: ثقافة التعلم في العصر الرقمي Digital- age Learning Culture

جدول (١٤) استجابات أفراد العينة حول بُعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
تعمل القيادات الأكاديمية على:								
١	توفير بيئة عمل تسمح بالتعلم والاستكشاف المفتوح لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة في سياق رقمي.	٦١	١٣٧	١٠٢	١.٨٦	٤	متوسطة	
٢	تحقيق التكامل لقواعد حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية.	٤٣	١٣٠	١٢٧	١.٧٢	٥	متوسطة	
٣	تقديم الدعم المادي والمعنوي لدمج الوسائط الرقمية في الأعمال الإدارية والعملية التعليمية.	٥٩	١٧١	٧٠	١.٩٦	٦	متوسطة	
٤	تدريب أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على مهارات التحول الرقمي للاستفادة منه في العملية التعليمية.	١١٥	١٥٢	٣٣	٢.٢٧	١	متوسطة	
٥	توفير البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات .	٧٨	١٩٠	٣٢	٢.١٥	٢	متوسطة	
٦	تحفيز أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة على المشاركة في المؤتمرات والندوات والأنشطة العلمية المتعلقة بالتحول الرقمي	٥٢	١٥٧	٩١	١.٨٧	٣	متوسطة	
	القياس العام للبعد				١.٩٧	٠.٦٨	المرتبة الثانية	متوسطة



يتبين من الجدول (١٤) أن بُعد ثقافة التعلم في العصر الرقمي يحتل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (١.٩٧) وانحراف معياري (٠.٦٨) وجاء بدرجة توافر متوسطة، كما جاءت كل عبارات البُعد بدرجات توافر متوسطة حيث جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦) على الترتيب (٤، ٥، ٦، ١، ٢، ٣) وتراوحت متوسطاتهم الحسابية ما بين (٢.٢٧ - ١.٩٦)، وانحرافاتهم المعيارية (٠.٦٤٨ - ٠.٦٥٦)، مما يعنى حاجة أفراد العينة إلى توفير بنية تحتية ملائمة لنشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، كما أشارت عينة الدراسة أن هناك حادثة في إنشاء بعض الكليات، وبُعد بعض الكليات عن الفرع الرئيس بالجامعة مثل كلية التربية والذكاء الاصطناعي وألسن بفرع الغردقة مما يعنى قلة البنية التحتية لتطبيق التحول الرقمي مقارنة بالكليات القريبة من الإدارة، فضلا عن قلة التدريبات الملائمة والوعي الكافي للقيادات لنشر ثقافة التحول الرقمي، وافتقار الجامعة والجامعات المصرية بصفة عامة إلى الأليات والضوابط التي تحكم الملكية الرقمية، وهذا ما أتفقت معه بعض نتائج دراسة (كمال ومحمود، ٢٠٢٢).

#### - ترتيب أبعاد القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي.

جدول (١٥) استجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الأول

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر	واقع القيادة الرقمية
أولاً: القيادة الحكيمة ( الرشيدة)	٢.٠٦	٠.٦٥	١	متوسطة	
ثانياً: المواطنة الرقمية	١.٩٢	٠.٦٩	٣	متوسطة	
ثالثاً: التطوير المهني	١.٨٧	٠.٦٤	٤	متوسطة	
رابعاً: ثقافة التعلم في العصر الرقمي	١.٩٧	٠.٩٨	٢	متوسطة	
قياس المحور ككل	١.٩٦	٠.٧٤		متوسطة	

وبناء على الجداول السابقة يتبين من هذا الجدول (١٥) أن ترتيب أبعاد القيادة الرقمية جاء على النحو التالي (القيادة الحكيمة، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، التطوير المهني) بمتوسطات حسابية تراوحت (٢.٠٦ - ١.٨٧) وهي درجات توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد عينة الدراسة حول ضرورة تطبيق ممارسات القيادة الحكيمة ذات الرؤية الواضحة، ونشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وتحقيق المواطنة الرقمية، والحاجة للتطوير المهني لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وذلك من أجل تطبيق التحول الرقمي

بجامعة جنوب الوادي على أكمل وجه، وهو ما أوصت به دراسة (علي؛ وإسماعيل، ٢٠٢٢) بضرورة تطبيق التحول الرقمي فى إدارة جامعة جنوب الوادي وتوفير البنى التحتية الملائمة لذلك.

### المحور الثانى: واقع التراصف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادي.

ويتناول هذا المحور أبعاد تحقيق التراصف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادي وهم: الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، المهارات، البنية التحتية، وجاءت تلك الأبعاد كما يلى.

### البُعد الأول: الاتصالات Communications

جدول (١٦) استجابيات أفراد العينة حول بُعد الاتصالات

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر		
		موافق	محايد	غير موافق					
١	تسعى الجامعة إلى بذل قصارى جهدها من أجل التواصل مع البيئة الخارجية والاطلاع على الخدمات التعليمية المنافسة.	٣٤	١٩٢	٧٤	١.٨٧	٢	متوسطة		
٢	تهيئ الجامعة الأجواء المناسبة لتبادل الخبرات التعليمية الخاصة بالعمل الجامعي.	١١٥	١٥٢	٣٣	٢.٢٧	١	متوسطة		
٣	تحرص الجامعة على الأخذ بالأراء التي تتبناها كوادرها التعليمية كجزء من المشاركة فى اتخاذ القرارات الخاصة بالجامعة.	٤٤	١٢٠	١٣٦	١.٦٩	٥	متوسطة		
٤	تسعى الجامعة إلى إقامة ورش العمل التي تدعم الأفكار والمعارف بين كوادرها التعليمية بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.	٦١	١٣٧	١٠٢	١.٨٦	٣	متوسطة		
٥	تتيح الجامعة لكوادرها التعليمية إمكانية تقديم آرائهم حول العمل المناط بهم على النحو المطلوب.	٣٢	١٠٣	١٦٥	١.٥٦	٦	قليلة		
٦	تمتلك الجامعة أسلوب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات غير رسمي.	٥٧	١٢٠	١٢٣	١.٧٨	٤	متوسطة		
القياس العام للبُعد							١.٨٤	السادسة	متوسطة

يتضح من الجدول (١٦) أن بُعد الاتصالات قد حصل على المرتبة السادسة بمتوسط حسابى (١.٨٤)، وانحراف معيارى (٠.٦٩)؛ مما يعنى أهمية بُعد الاتصالات لدى أفراد العينة لتحقيق التراصف الاستراتيجى بالجامعة، ولذلك جاء بدرجة توافر متوسطة. وجاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٤، ٦) على الترتيب (٢، ١، ٥، ٣، ٤) بمتوسطات تراوحت (٢.٢٧-١.٦٩) وهى درجات توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على ضرورة تهيئة بيئة جامعية تسمح فيها القيادات الأكاديمية بالتواصل والتفاعل واتخاذ آراء أعضاء هيئة

التدريس والهيئة المعاونة فى ومشاركتهم فى بعض المهام الإدارية والتعليمية، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٣)، كما أتفق أفراد العينة على سعى الجامعة من أجل التواصل مع البيئة الخارجية، والإطلاع على الخدمات التعليمية المنافسة، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى رغبة الجامعة أن تكون لها الريادة الإستراتيجية والقدرة التنافسية، وتقديم أفضل الخدمات للمجتمع المحيط، وهذا ما أتفقت معه دراسة (إبراهيم؛ وعبد اللاه، ٢٠٢٢).

كما جاءت العبارة (٥) بالمرتبة الأخيرة بمتوسط (١.٥٦) وانحراف معيارى (٠.٦٧٩) وهى درجة توافر منخفضة، ويرجع أفراد العينة ذلك إلى البيروقراطية فى اتخاذ القرارات، كما أن للجامعة قيود مالية أو موارد محدودة، مما يجعلها تركز على الأولويات الأساسية وتقليل مساحة المشاركة والتشاور، وهذا ما أتفقت معه دراسة (كمال؛ ومحمود، ٢٠٢٢).

### البُعد الثانى: القيمة Value

جدول (١٧) استجابات أفراد العينة حول بُعد القيمة

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تسهم تكنولوجيا المعلومات فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بالجامعة.	١٢٩	١٠٥	٦٦	٢.٢١	٢	متوسطة	
٢	تقوم الجامعة بممارسات مدروسة للتطوير المستمر فى إجراءات العمل بما يحقق الفاعلية.	٧٠	١٩٣	٣٧	٢.١١	٣	متوسطة	
٣	تقيم الجامعة بشكل دورى مستوى التغيير فى الخدمات التعليمية.	٥٢	٢٠٩	٣٩	٢.٠٤	٤	متوسطة	
٤	تحرص الجامعة على توثيق الخدمات التعليمية إلكترونيا للتعبير عن كفاءة الأداء التعليمى .	١٣٧	١٤٢	٢١	٢.٣٩	١	كبيرة	
٥	تجرى الجامعة تقييما دوريا لمتابعة منفعة الاستثمار فى تكنولوجيا المعلومات	٣٩	١٥٢	١٠٩	١.٧٧	٥	متوسطة	
	القياس العام للبُعد				٢.١٠	٠.٦٤	الثالثة	متوسطة

يتضح من الجدول (١٧) أن بُعد القيمة احتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابى (٢.١٠) وانحراف معيارى (٠.٦٤) وتعنى اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البعد، بينما جاءت العبارة (٤) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٢.٣٩) وهى درجة توافر كبيرة وتعنى

حرص الجامعة على توثيق الخدمات التعليمية إلكترونياً لتدل على كفاءة أداء الجامعة من الناحية التعليمية، وأضافت عينة الدراسة أن هذا التوثيق يساعد على زيادة مستوى الشفافية داخل الجامعة، كما أنه يحسن من جودة الخدمات فتقوم الجامعة بمراجعة العمليات والأنشطة وتحليلها بناءً على البيانات الرقمية المتاحة، كما يتم توثيق الأنشطة والمهام التي تمت وتقديمها بشكل رقمي؛ وبالتالي يمكن تحليل وتقييم الأداء بشكل أفضل كما يمكن من خلال ذلك التوثيق الإبلاغ عن العمل المنجز، كما يتيح للجامعة كتابة التقارير والمعلومات المطلوبة بهدف المراجعة والمساءلة، وهذا ما تؤكد مواقع كليات الجامعة والمنصات التعليمية (موقع جامعة جنوب الوادي).

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٣، ٥) على الترتيب (٢، ٣، ٤، ٥) بمتوسطات تراوحت بين (٢.٢١ - ١.٧٧) وهي درجات توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة على ضرورة تقييم الجامعة دورياً لاستثمار تكنولوجيا المعلومات، وتطوير ممارسات العمل، وضرورة تقييم الجامعة الدوري لمستوى التغيير في الخدمات التعليمية، وأن تحقق تكنولوجيا المعلومات الأهداف الإستراتيجية للجامعة، وهذا ما يؤكد حصول الجامعة على المركز الثاني على مستوى الجامعات المصرية في التحول الرقمي لعام ٢٠٢١/٢٠٢٢ (موقع جامعة جنوب الوادي، ٢٠٢٣)؛ وبالتالي فإن الجامعة في أمس الحاجة إلى تفعيل بُعد القيمة لتحقيق الترافف الاستراتيجي، وهذا ما يشير إلى وجود علاقة بين القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي.

### البُعد الثالث: الحوكمة Governance

جدول (١٨) استجابات أفراد العينة حول بُعد الحوكمة

م	العبرة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تلتزم الجامعة بتطبيق القوانين والتشريعات التي تحكم بيئة العمل وتحقق الجودة والتميز في الأداء.	١٣٧	١٤٢	٢١	٢.٣٩	٠.٦١٥	١	كبيرة
٢	تعتمد الجامعة على مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة في تطبيق الأنظمة والقوانين.	٧٥	١٠١	١٢٤	١.٨٤	٠.٧٩٩	٥	متوسطة
٣	تمتلك الجامعة رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات والنظم الفعالة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.	٩٠	١٧٣	٣٧	٢.١٨	٠.٦٢٧	٣	متوسطة
٤	تحرص الجامعة على تحقيق المساواة في المعاملة بغض النظر عن الجنس أو العمر.	١٦٦	٨٣	٥١	٢.٣٨	٠.٧٦٠	٢	كبيرة

متوسطة	٤	٠.٦٥٦	١.٩٦	٧٠	١٧١	٥٩	تسعى الجامعة إلى إقامة الندوات للتعريف بالنظم التي تحكم عملها.	٥
متوسطة	الثانية	٠.٦٩	٢.١٥	القياس العام للبعد				

يتضح من الجدول (١٨) حصول بُعد الحوكمة على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢.١٥) وانحراف معياري (٠.٦٩) وتعنى اتفاق أفراد العينة على عبارات البعد، بينما جاءت العبارتان (٤، ١) في المراتب (٢، ١) على التوالي بمتوسطات حسابية (٢.٣٨، ٢.٣٩) وهي درجتا توافر كبيرة، وتفسر بالتزام الجامعة بالقوانين والتشريعات التي تحكم العمل، كما تحرص الجامعة على تحقيق المساواة في المعاملة بغض النظر عن الجنس أو العمر حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تحرص كل الحرص على تطبيق اللوائح والتشريعات التي ينظمها قانون تنظيم الجامعات من أجل الحفاظ على مكانة الجامعة القانونية، كما تحرص على المساواة في المعاملة بغض النظر عن النوع فهناك قيادات نسائية في عديد من وظائف الجامعة، كما أن هناك مساواة في الحوافز والإجازات وكافة الحقوق والواجبات، فتحقيق المساواة في المعاملة يحقق مبدأ تكافؤ الفرص، كما أنه يساهم في بناء سمعة الجامعة.

بينما جاءت العبارات (٢، ٣، ٥) على الترتيب (٣، ٥، ٤) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.١٨ - ١.٨٤) وهي درجات توافر متوسطة ويرجع أفراد العينة ذلك إلى سعي الجامعة نحو تطبيق مبدأ الشفافية والنزاهة وضرورة أن تمتلك رؤية واضحة لتطبيق القوانين، وعليها أن تعرف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالنظم والقوانين التي تحكم عملها، فقد أشارت نتائج دراسة (عبيد، ٢٠٢١) أن ممارسات رؤساء الأقسام الأكاديمية للحوكمة بجامعة جنوب الوادي تتم بدرجة متوسطة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، وأوصت بضرورة معرفة أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم للنظم والقوانين التي تحكم عملهم بالجامعة.

## البُعد الرابع: الشراكة Partnership

جدول (١٩) استجابات أفراد العينة حول بُعد الشراكة

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تعتمد إدارة الجامعة على مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل منسجمة.	٥١	١٥٥	٩٤	١.٨٦	٠.٦٨١	٤	متوسطة
٢	تتقبل الجامعة الأفكار الجديدة وتعمل على دعمها بشكل مستمر.	٧٨	١٩٠	٣٢	٢.١٥	٠.٥٨٧	٣	متوسطة
٣	تحرص الجامعة على إيجاد بيئة عمل منسجمة بين الرئيس والمرؤوس.	١١٥	١٥٢	٣٣	٢.٢٧	٠.٦٤٨	٢	متوسطة
٤	تهتم الجامعة بمشاركة المعلومات التي تعزز بيئة العمل.	٢٨١	١٧	٢	٢.٩٣	٠.٢٨١	١	كبيرة
٥	تحرص الجامعة على الموائمة بين التكنولوجيا المستخدمة والتكنولوجيا في البيئة الخارجية.	٣٩	١١٩	١٤٢	١.٦٦	٠.٦٩٨	٥	قليلة
	القياس العام للبُعد				٢.١٧	٠.٥٨	الأولى	متوسطة

ويتبين من الجدول (١٩) أن بُعد الشراكة يحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.١٧) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وتعني اتفاق أفراد العينة حول عبارات هذا البعد وحاجة الجامعة لتفعيل الشراكة، حيث جاءت العبارة رقم (٤) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٢.٩٣) وانحراف معياري (٠.٢٨١) وهي درجة مرتفعة وتعني مشاركة الجامعة للمعلومات التي تعزز بيئة العمل سواء مع أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة أو مع العاملين أو من خلال نشرها على موقع الجامعة والكليات المختلفة، ويرى أفراد العينة أن ذلك من أجل تعزيز الشفافية والثقة وحرص الجامعة على تحسين الأداء وتميزه.

بينما جاءت العبارات (١، ٢، ٣) في المراتب التالية على الترتيب (٤، ٣، ٢) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (١.٨٦-٢.٢٧) وهي درجات توافر متوسطة وتعني اتفاق أفراد العينة على تحقيق مبدأ الشراكة لتطوير الأداء الجامعي، كما احتلت العبارة (٥) المرتبة الأخيرة بمتوسط الحسابي (١.٦٦)، وهي درجة ضعيفة أو قليلة ويفسر أفراد العينة قلة موائمة الجامعة بين التكنولوجيا المستخدمة والتكنولوجيا في البيئة الخارجية إلى وجود قيود مالية تحول دون استثمارات كبيرة في تحديث التكنولوجيا المستخدمة، كما أن تكاليف تحديث وتطوير البنية التحتية التكنولوجية عالية، قد يكون هناك مقاومة من بعض القيادات للتغيير التكنولوجي، ووجود هياكل هرمية أو إجراءات بيروقراطية يصعب من خلالها تبني التكنولوجيا الجديدة، وهذا يتفق مع نتائج دراسة **علي وحمد (٢٠٢١)** التي توصلت لوجود جوانب قصور

في توظيف التكنولوجيا الحديثة، ولذلك أوصت بضرورة معالجة جوانب القصور فيها والأجواء المناسبة، ومعالجة مشكلة التكاليف الإضافية التي تفرضها التغييرات التكنولوجية.

### البُعد الخامس: المهارات Skills

جدول (٢٠) استجابات أفراد العينة حول بُعد المهارات

م	العبارة	تكررات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تهتم الجامعة بتعيين كوادر تعليمية من ذوي المهارات العالية.	١٣٤	١٥٤	١٢	٢.٤١	٠.٥٦٨	١	كبيرة
٢	توفر الجامعة دورات تدريبية لتنمية قدرات ومهارات الكوادر التعليمية ليتمكنوا من القيام بأعمالهم على الوجه الأكمل.	٧٨	١٩٠	٣٢	٢.١٥	٠.٥٨٧	٣	متوسطة
٣	تسعى الجامعة إلى ثقل كوادرها التعليمية بالمهارات التي تجعلهم يتفوقون على الجامعات الأخرى.	٨٤	١٨٣	٣٣	٢.١٧	٠.٦٠٢	٢	متوسطة
٤	تحرص الجامعة على أن يكون التخصص الوظيفي متوافق مع العمل الموكل إلى كوادرها التعليمية.	٦٩	١٨٤	٤٧	٢.٠٧	٠.٦١٩	٤	متوسطة
٥	تستقطب الجامعة الكوادر التعليمية المتميزة لتحقيق جوده وتميز الأداء.	٣٩	١١٩	١٤٢	١.٦٦	٠.٦٩٨	٥	قليلة
	القياس العام للبُعد				٢.٠٩	٠.٦٢	الرابعة	متوسطة

يتبين من الجدول (٢٠) أن بُعد المهارات يحتل المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢.٠٩) وانحراف معياري (٠.٦٢) وتعنى اتفاق أفراد العينة على عبارات بعد المهارات لتحقيق الترافف بالجامعة، كما جاءت العبارة (١) بالمرتبة الأولى بمتوسط (٢.٤١) وهي درجة توافر كبيرة ويعنى حرص الجامعة على تعيين كوادر تعليمية وإدارية من ذوى المهارات العالية حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تسعى لتعيين الكوادر التعليمية أوائل الأقسام بالكليات المختلفة، كما تحرص على حصولهم لشهادة التحول الرقمي كما جعلتها الجامعة من مصوغات التعيين وفيها يجتاز المعيد سبع مستويات من تكنولوجيا المعلومات، أما التعيين فى الأقسام الإدارية فقد حرصت الجامعة على التعيين من ذوى المهارات العالية ومعظمهم حاصلين على ماجستير أو دكتوراة فى التخصصات المختلفة، ومن بعد ثورة ٢٠١١ حرصت الجامعة مع التنظيم والإدارة على تعيين أوائل السنوات السابقة الذين فاتهم فرصة التعيين فى الأقسام الأكاديمية لتعيينهم فى الأقسام الإدارية للجامعة.

كما جاءت العبارات (٢، ٣، ٤) على الترتيب (٣، ٢، ٤) بمتوسطات حسابية (٢.١٧- ٢.٠٧) وهي توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة على سعى الجامعة إلى ثقل كوادرها

بالمهارات المختلفة فضلا عن حرصها أن يكون تخصص كوادرها الوظيفي متوافق مع طبيعة العمل الموكل إليهم؛ وذلك لتحقيق التميز والجودة في الأداء، وهذا ما اتفقت معه نتائج دراسة ( عيد، ٢٠٢١)، ويرى أفراد العينة حاجة الجامعة إلى مزيد من الدورات التدريبية والبرامج المهنية المختلفة في الوحدات ذات الطابع الخاص، ومركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، ومركز المعلومات، ومركز التخطيط الاستراتيجي ... وغيرها.

بينما جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة (٥) بمتوسط (٢.٥٩) وهي درجة توافر قليلة ويرجع أفراد العينة قلة استقطاب الجامعة الكوادر التعليمية المتميزة لتحقيق جوده وتميز الأداء ؛ لأن الجامعة تشتمل على كوادر تعليمية وإدارية ذو مهارات عالية بداخلها تؤهل الجامعة للريادة والتنافسية دون الحاجة إلى الكوادر الخارجية، كما أن استقطابهم يحمل الجامعة أعباء مالية زائدة من الممكن أن تستفيد بها في تحسين البنية التحتية، أو إعطاء حوافز للكوادر الداخلية بها، وكان دليلهم على ذلك الخطوة المتقدمة التي توصلت إليها الجامعة في التحول الرقمي وغيرها، وحصولها على مراكز متقدمة في التصنيفات الدولية والعالمية ( جامعة جنوب الوادي، الخطة الإستراتيجية ٢٠١٨/٢٠٢٣).

### البُعد السادس: البنية التحتية Infrastructure

جدول (٢١) استجابات أفراد العينة حول بُعد البنية التحتية

م	العبارة	تكرارات الاستجابة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر
		موافق	محايد	غير موافق				
١	تمتلك الجامعة بيئة عمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الحديثة والأجهزة المتطورة .	٥٢	١٠٥	١٤٣	١.٧٠	٠.٧٤٨	٥	متوسطة
٢	توفر الجامعة القاعات الدراسية والمعامل والمكاتب الإدارية لخدمة العملية التعليمية.	١٣٤	١٥٤	١٢	٢.٤١	٠.٥٦٨	١	كبيرة
٣	تسعى الجامعة إلى توفير البنى التحتية المنسجمة مع الواقع الفعلي للسوق التنافسي.	٤٦	١٦٨	٨٦	١.٨٧	٠.٦٥١	٣	متوسطة
٤	توفر الجامعة الملاعب الرياضية والمساحات الخضراء	٦٩	١٨٤	٤٧	٢.٠٧	٠.٦١٩	٢	متوسطة
٥	تهتم الجامعة باستبدال كافة مستلزمات العمل المستهلكة وغير الصالحة للعمل باستمرار	٣٢	١٥٧	١١١	١.٧٤	٠.٦٣٩	٤	متوسطة
	القياس العام للبُعد				١.٩٦	٠.٦٥	الخامسة	متوسطة

ويتضح من الجدول (٢١) أن بُعد البنية التحتية يحتل المرتبة الخامسة بانحراف (١.٩٦)، و بمتوسط حسابي (٠.٦٥) وهي درجة توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة



على توافر بنية تحتية لتحقيق الترافف الاستراتيجى بالجامعة، وعلى ذلك فقد جاءت العبارة (٢) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابى (٢.٤١)، وانحراف معيارى (٠.٥٦٨) وهى درجة توافر كبيرة حيث يرى أفراد العينة أن الجامعة تسعى لتوفير البنية التحتية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للجامعة ومن تلك البنى القاعات الدراسية وتجهيزها بما تتناسب مع التحول الرقمى، كما يرى أفراد العينة أن الجامعة حريصة على إنشاء المباني والقاعات الدراسية والمكاتب الإدارية وتجهيزها بما يتناسب مع التحول الرقمى.

وتأتى العبارات (١، ٣، ٤، ٥) على الترتيب (٥، ٣، ٢، ٤) بمتوسطات حسابية تتراوح بين (٢.٠٧ - ١.٧٠) وهى درجات متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة حول ضرورة سعى الجامعة لتطوير وتوفير البنى التحتية لتحقيق الترافف الاستراتيجى للجامعة على النحو المطلوب، كما أن تلك العبارات جاءت بدرجات توافر متوسطة وهذا ما يتفق مع نتائج دراسة (محمد، ٢٠٢٣).

#### - ترتيب واقع الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى.

جدول (٢٢) استجابات أفراد العينة على أبعاد المحور الثانى

واقع الترافف الاستراتيجى	أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	الترتيب	درجة التوافر
واقع الترافف الاستراتيجى	أولاً: الاتصالات	١.٨٤	٠.٦٩	٦	متوسطة
	ثانياً: القيمة	٢.١٠	٠.٦٤	٣	متوسطة
	ثالثاً: الحوكمة	٢.١٥	٠.٦٩	٢	متوسطة
	رابعاً: الشراكة	٢.١٧	٠.٥٨	١	متوسطة
	خامساً: المهارات	٢.٠٩	٠.٦٢	٤	متوسطة
	سادساً: البنية التحتية	١.٩٦	٠.٦٥	٥	متوسطة
	قياس المحور ككل	٢.٠٥	٠.٦٤٥		متوسطة

وباستقراء الجدول (٢٢) يتبين لنا ترتيب أبعاد الترافف الاستراتيجى على النحو التالى (الاتصالات، البنية التحتية، المهارات، القيمة، الحوكمة، الشراكة) بمتوسطات حسابية تراوحت بين (٢.١٧ - ١.٨٤) وبانحرافات معيارية (٠.٦٩ - ٠.٥٨)، كما جاء المتوسط الحسابى للمحور ككل (٢.٠٥) وهى درجة توافر متوسطة وتعنى اتفاق أفراد العينة على تحقيق الترافف الاستراتيجى من خلال أبعاده السابق ذكرها وحاجة جامعة جنوب الوادى إلى تحقيقه لضمان بقائها واستمرار تميزها وريادتها فى المجتمع المحيط فى ضوء قيادة رقمية .

## ترتيب أبعاد متغيري البحث -

جدول (٢٣) استجابات أفراد العينة على أبعاد المتغيرين.

أبعاد المحور الأول	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	الترتيب	درجة التوافر	واقع القيادة الرقمية والتراصف الاستراتيجي
القيادة الحكيمة ( الرشيدة)	٢.٠٦	٠.٦٥	٥	متوسطة	
المواطنة الرقمية	١.٩٢	٠.٦٩	٨	متوسطة	
التطوير المهني	١.٨٧	٠.٦٤	٩	متوسطة	
ثقافة التعلم في العصر الرقمي	١.٩٧	٠.٩٨	٦	متوسطة	
الاتصالات	١.٨٤	٠.٦٩	١٠	متوسطة	
القيمة	٢.١٠	٠.٦٤	٣	متوسطة	
الحوكمة	٢.١٥	٠.٦٩	٢	متوسطة	
الشراكة	٢.١٧	٠.٥٨	١	متوسطة	
المهارات	٢.٠٩	٠.٦٢	٤	متوسطة	
البنية التحتية	١.٩٦	٠.٦٥	٧	متوسطة	
قياس الاستبانة ككل	٢.٠١	٠.٦٨	متوسطة		

ويتضح من الجدول (٢٣) ترتيب أبعاد متغيري الاستبانة بناء على استجابات أفراد العينة، ويتبين أن الاستبانة ككل حصلت على متوسط حسابي (٢.٠١) وانحراف معياري (٠.٦٨)، وبذلك جاءت درجة توافر استجابات أفراد العينة متوسطة، كما تراوحت متوسطاتهم الحسابية (٢.١٧ - ١.٨٤) وهي درجات توافر متوسطة، مما تؤكد تلك الأبعاد على حاجة جامعة جنوب الوادي لتحقيق التراصف الاستراتيجي على ضوء القيادة الرقمية.

## فروض الدراسة الميدانية.

أولاً: دلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية لطبيعة الكلية (نظرية) إنسانية- (عملية) تطبيقية.

جدول (٢٤) استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية وفقاً لطبيعة الكلية

مستوى الدلالة	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	$\bar{x}$	طبيعة الكلية	محاور الاستبانة
٠.٦٦ غير دالة	٨٠.٠٢١	٥٠.٧٨١٢٢	٢٧.٤٢١٠	١٦٥	عملية (تطبيقية)	المحور الأول: واقع القيادة الرقمية
		٦.١٣٥٠١	٢٦.٥٣١٠	١٣٥	نظرية (إنسانية)	
٠.٢٣ دالة	٦٨.٧٨١	٧.٦٩٢٩٦	٢٩.٢٦٦	١٦٥	عملية (تطبيقية)	المحور الثاني: واقع التراصف الاستراتيجي
		٦.٢٩٤٥٠	٢٨.٧٢١٩	١٣٥	نظرية (إنسانية)	
٠.٢٥ دالة	٧٥.٦٣٢٣	١٣.٤٧٤١	٥٦.٦٨١٦	١٦٥	عملية (تطبيقية)	المجموع الكلي للاستبانة
		٨	٥٥.٢٥٢٩	١٣٥	نظرية (إنسانية)	
		١٢.٤٢٩٥				
		١				

\*يوجد دلالة عند (٠.٠٥)

ويتضح من الجدول (٢٤) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول تحقيق الترافف الاستراتيجي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، ويفسر أفراد العينة ذلك بأن القيادات الأكاديمية في الكليات النظرية والعملية على حد سواء في تلك الممارسات؛ مما يعنى حرص الجامعة على تطبيق التحول الرقمية لجميع كلياتها النظرية والعملية على حد سواء، وتأكيدا على ذلك دليل التحول الرقمية الذى وضعته الجامعة على كافة مستوياتها (جامعة جنوب الوادى ،الدليل التنظيمى لقطاع التحول الرقمية والمعلومات والاتصالات، ٢٠٢٣)

بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (٠.٠٥) حول واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ترجع لاختلاف طبيعة الكلية التي ينتمون إليها، والفروق لصالح الكليات العملية ( التطبيقية) وذلك على اعتبار أن الكليات التطبيقية أكثر احتياجا لبناء شراكات مجتمعية وعالمية ، وتطبيق الحوكمة ووضع قواعد تحكم إبداعاتهم العلمية واختراعاتهم، وتوفير بيئة اتصال وتواصل فعال بينهم وبين قياداتهم الأكاديمية وبينهم وبين المجتمع المحلى والدولى، وتوفير المهارات التقنية والبنية التحتية التكنولوجية الكافية لتحقيق النجاح المؤسسى في ضوء قيادة رقمية واعية من أجل دعم العملية التعليمية والإدارية بالجامعة.

ثانياً: دلالة الفروق فى استجابات عينة البحث حول تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادى في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية وفقاً للنوع (ذكر/أنثى).

جدول (٢٥) استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادى في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية وفقاً للنوع (ذكر/أنثى).

مستوى الدلالة	T-Test	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	النوع	محاو الاستبانة
٠.٠٠٠ دالة	٤.٦٩٢	٤.٠٤٢٦٠	٢١.٩١٦٨	٢١١	ذكر	المحور الأول : واقع القيادة الرقمية
		٤.٣٦١٧٣	١٩.٩٦٧٨	٨٩	أنثى	
٠.٠٠٠ دالة	٥.١٦٧	٣.١٠٨٥٥	٢٢.٤٦٥٢	٢١١	ذكر	المحور الثانى: واقع الترافف الاستراتيجي
		٣.٥١٣٠٥	٢٠.٤٨٨٠٧	٨٩	أنثى	
٠.٠٠٠ دالة	٤.٥٣٦	٧.١٥١١١٥	٤٤.٣٨٢	٢١١	ذكر	المجموع الكلى للاستبانة
		٧.٨٧٤٧٨	٤٠.٤٥٥٨٧	٨٩	أنثى	

يتضح من الجدول (٢٥) أن قيم (ت) دالة في أبعاد المتغيرين، وكذلك الدرجة الكلية لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة؛ مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة لأبعاد البحث وفقاً للنوع، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وهذا يشير إلى أن الذكور حريصين على تحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعة على ضوء القيادة الرقمية، ومعرفة كل جديد في العمل الجامعي كما أن غالبية من يتولى المناصب القيادية بالجامعة من الذكور وفقاً لإحصائية إدارة الموارد البشرية بالجامعة؛ ولذلك فمن أعضاء هيئة التدريس من هو الصف الثاني من القيادات الأكاديمية بمعنى آخر في انتظار تولى منصب قيادي ولذلك فالذكور أكثر حرصاً على معرفة ممارسات القيادات الأكاديمية الرقمية، وكذلك معرفة الترافف الاستراتيجي بالجامعة من أجل تحقيق الريادة والتميز والبقاء والاستمرارية للجامعة، وهذا ما أتفقت معه نتائج دراسة (إبراهيم وعبد اللاه، ٢٠٢٢).

**ثالثاً: دلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء القيادة الرقمية وفقاً لمتغير الكلية.**

جدول (٢٦) استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي على ضوء القيادة الرقمية وفقاً لمتغير الكلية

الكلية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اختبار ف			
				مصدر التباين	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف
مستوى الدلالة							
التربية بقنا	٧٤	٧٨.٧٤٦٦	١٤.٠٢٩٠٠	بين	١٠	١٤٥٤.٤٣٩	٦.٢٧٢
التربية النوعية	١٢	٧٩.٣٣٣٢	٩.٧٨٢٤٨	داخل	٢٨٩	٢٣١.٧٦٤	
التجارة	٨	٧٩.٠٠٠٠	١٨.٩١٣٣٣	مجموع	٢٩٩		
الآداب	٣٣	٨٢.٩٦٩٧	١٣.٠٩٦٩٥				
الحقوق	٨	٧٩.٠٠٠٠	١٨.٩١٣٣١				
الهندسة	٩	٩٠.١٢٥٠	٢٣.١٣٥٨٥				
الزراعة	٥٣	٧٧.٦٦٠٢	١٢.٥٢٥٢٦				
الطب البشري	٩	٩٠.١٢٥٠	٢٣.١٣٥٢٥				
طب الأسنان	٨	٧٩.٠٠٠٠	١٨.٩١٣٣٥				
الصيدلة	١٢	٧٩.٣٣٣٢	٩.٦٨٢٤٨				
العلوم	٧٤	٧٨.٧٤٦٧	١٤.٠٢٩٠١				

					١٦.٧٢٥٦٨٨	٨١.٥٠.٣٩٥	٣٠٠	المجموع
--	--	--	--	--	-----------	-----------	-----	---------

يتضح من الجدول (٢٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية حول تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة تبعًا لمتغير الكلية في الدرجة الكلية للاستبانة وقد حصلت على أعلى متوسط حسابي كلية الطب البشرى ثم يليها كلية الهندسة ثم كلية الآداب ثم كلية التربية النوعية ثم كلية الصيدلة ثم كلية التجارة يليها كلية الحقوق ثم كلية التربية بقنا يليها كلية العلوم يليها كلية الزراعة، وجاء هذا الترتيب للفروق بناء على متوسطاتهم الحسابية وانحرافاتهم المعيارية كما هو موضح في الجدول السابق.

ومن ثم جاءت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١) كما جاءت قيمة (ف) المحسوبة للاستبانة ككل (٦.٢٧٥) وهى أكبر من قيمة (ف) الجدولية، والتي بلغت (٤.١١) عند مستوى (٠.٠١)، ولمعرفة عائدية الفروق تم استخدام اختبار بينفروني للمقارنات البعدية، ويوضحها الجدول التالي

جدول (٢٧) تحليل اختبار بينفروني للفروق بين متوسطات تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية وفقا لمتغير الكلية.

مجموع محاور الاستبانة	الكلية	المتوسط الحسابي	المتوسط المعياري	تربية بقنا	تربية نوعية	التجارة	الآداب	الحقوق	هندسة	زراعة	طب بشري	طب أسنان	صيدلة	العلوم
الدرجة الكلية للاستبانة	الطب البشرى	٩٠.١٢٥٠	٢٣.١٣٥٢٥											
	الهندسة	٩٠.١٢٥٠	٢٣.١٣٥٨٥											

يتضح من الجدول السابق (٢٧) أن الفروق في الدرجة الكلية للاستبانة كان لحساب عينة كلية الطب البشرى عند مقارنة المتوسط الحسابي لعينة الهندسة، ويفسر ذلك إلى أن كلية الطب البشرى هي الكلية الوحيدة بجامعة جنوب الوادي التي حصلت على الاعتماد المؤسسي من قبل الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (٢٠٢٠/٢٠٢١).  
رابعاً: دلالة الفروق في استجابات عينة البحث حول واقع تحقيق الترافف الاستراتيجي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية وفقاً للرتبة الأكاديمية.

جدول (٢٨) استجابات أفراد العينة حول واقع القيادة الرقمية كمدخل لتحقيق التراصيف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي وفقاً للرتبة الأكاديمية

مستوى الدلالة	قيمة ف	اختبار ف			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الرتبة الأكاديمية	محاور الاستبانة
		متوسط المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين					
٠.٠٣٣	٢.٦٤	٦٨٦.٨٩٣	٤	بين	١٢.٩٦٩٣٥	٨٥.٧٢٧٣	٣٣	أستاذ	الدرجة الكلية للاستبانة
				داخل	٢٠.٤٣٧٤١	٨٦.٧٩٤٠	٦٨	أستاذ مساعد	
		٢٩٩	مجموع	١٥.٢٧٧١٥	٨٢.٠٣٩٠	١٢٨	مدرس		
			مدرس مساعد	١٤.٤٨٢٧٦	٨٤.٦٨٥٥	٣٥	مدرس مساعد		
			معيد	١٣.٣٠٠٧٥	٧٦.٩٤٤٣	٣٦	معيد		
			المجموع	١٦.٧٢٥٦٨	٨١.٥٠٣٩٥	٣٠٠			

يتضح من الجدول (٢٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للرتب الأكاديمية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة إذ بلغت قيمة (ف) للاستبانة ككل (٢.٦٤)، وهي أقل من قيمة (ف) الجدولية (٤.١١) عند مستوى دلالة (٠.٠١) ويفسر ذلك بحاجة كل أفراد عينة الدراسة باختلاف رتبهم الأكاديمية (أستاذ- أستاذ مساعد- مدرس- مدرس مساعد- معيد) إلى تحقيق التراصيف الاستراتيجي في ضوء قيادة رقمية تمكنهم من الوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة، ومن ثم تحقيق البقاء والاستمرارية والريادة الاستراتيجية.

- العلاقة بين القيادة الرقمية والتراصيف الاستراتيجي.

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة البحث التي يتضح من خلالها علاقة القيادة الرقمية بالتراصيف الاستراتيجي، حيث تم استخدام معامل بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين القيادة الرقمية والتراصيف الاستراتيجي وجاءت على النحو التالي:

جدول ( ٢٩ ) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد محوري الاستبانة

الإجمالي	ثقافة التعلم في العصر الرقمي	التطوير المهني	المواطنة الرقمية	القيادة الحكيمة (الرشيدة)	القيادة الرقمية التراصيف الاستراتيجي	
					R	N
٠.٨٤٣**	٠.٧٩٨	٠.٨٧٩	٠.٨٠١	٠.٨٩٢	R	الاتصالات
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	
٠.٨٦٥**	٠.٨٥٢	٠.٨٩٤	٠.٩٠١	٠.٨١٣	R	القيمة
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	
٠.٨٧٨**	٠.٩٥٠	٠.٨٩٥	٠.٧٨٩	٠.٨٧٥	R	الحوكمة

٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	المهارات
٠.٩٢٩**	٠.٨٩١	٠.٨٧٦	٠.٩٦٥	٠.٩٨٢	R	
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	البنية التحتية
٠.٩٠٧**	٠.٩٤٣	٠.٩٦٢	٠.٨٦٧	٠.٨٥٧	R	
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	الاجمالي
٠.٨٣٦**	٠.٩٨٣	٠.٨٥١**	٠.٧٢١**	٠.٧٣٦**	R	
٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	٣٠٠	N	

(\*\*) مستوى الدلالة عند 0.01 (N) حجم العينة (R) معامل الارتباط.

يتبين من الجدول (٢٩) يمكن التنبؤ بأبعاد الترافف الاستراتيجي لدى عينة الدراسة بمعلومية درجاتهم في كل من ممارسات القيادة الرقمية من خلال أبعادها الأربعة؛ ولذلك تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد **Multiple Regression Analysis**، ويتم من خلالها عرض كل معاملات انحدار المتغير المستقل على المتغير التابع، التي لها تأثير إيجابي، وتتمثل أبعاد المتغير المستقل في القيادة الحكيمة (الرشيده)، المواطنه الرقمية، التطوير المهني، ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وذلك للوقوف على أهم المتغيرات في تحديد التباين في قيمة المتغير التابع: الاتصالات، القيمة، الحوكمة، الشراكة، المهارات، البنية التحتية.

كما تم الاستعانة ب **GPOWER** في القيام بمجموعة من الإجراءات مستخدمة في ذلك نموذج تحليل الانحدار المتعدد، وهي على النحو التالي: مصفوفة معاملات الارتباط **Correlation Matix**، وحساب معامل الارتباط المتعدد **Coefficient Of (R)** **Multiple Correlation**، وكذلك حساب معامل التحديد (معامل التأثير) **Coefficient Of Delemination** التي يتبين من خلال قيمته مدى تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع، كما تم حساب قيمة (ف) من خلال تحليل تباين الانحدار **Coefficient ANOVA Of** للكشف عن طبيعة تباين الانحدار، ومعرفة ما إذا كان دالا إحصائيا أم لا، فإذا كانت قيمة "ف" دالة إحصائيا، فإن هذا يحدد أهمية وجود المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، أما إذا كانت قيمة "ف" غير دالة إحصائيا، فإن هذا يدل على أن تباين الخطأ العشوائي أكبر من تباين المتغيرات، مما يقلل من أهمية المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار.

مخطط (٥) معادلة الانحدار

ص = قيمة الثابت (أ) + ١س + ١ب + ١س + ١ب + ١س + ١ب + ..... + ١س + ١ب
حيث ص = قيمة المتغير التابع (أ) قيمة الثابت
١ب ، ٢ب ، ..... ب ن = معاملات الانحدار الجزئي.
١س ، ٢س ، ..... س ن = قيم المتغيرات المستقلة

وبناء على تلك المعادلة وبيانات SPSS ، يتبين قيمة ف في الجدول التالي.  
جدول (٣٠) قيمة (ف) لمعرفة دلالة التنبؤ بتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية لدى عينة البحث. (ن = ٣٠٠)

		قيمة ف				
النموذج	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع المتوسطات	قيمة ف	مستوى الدلالة
1	الانحدار	٣٨٣٨.٢٤٩	١	(٣٨٣٨.٢٤٩) <sup>2</sup>	٣٤.٣٩٢١٤٤	٠.٠١
	الوفاي	١٤١٢٥.١٤٦	٢٩٨	١١٤.٧٥٧		
	المجموع	١٧٤٦٨.٥٢٩	٢٩٩			

يوضح الجدول (٣٠) أن قيم "ف" جميعها دالة عند (٠.٠١) ؛ مما يؤكد على وجود نموذج انحداري يجمع بين أبعاد القيادة الرقمية، وأبعاد الترافف الاستراتيجي من وجهة نظر عينة البحث، كما تم حساب (ت) لاختبار مدى الدلالة الإحصائية لمعاملات الانحدار الجزئي؛ لتحديد الأهمية النسبية لكل بُعد من أبعاد القيادة الرقمية ، كما هو موضح بالجدول التالي.

جدول (٣١) دلالة معاملات الانحدار الجزئي في المعادلة التنبؤية بالترافف الاستراتيجي من القيادة الرقمية (ن = ٣٠٠)

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	R <sup>2</sup>	R	قيمة بيتا	الخطأ المعياري	المتغير المستقل	المتغير التابع
٠.٠١	٣.٢٨	٠.٧٥٢	٠.٦٥٨	٠.٥٤٨	٠.٠٦٩	القيادة الرقمية	الترافف الاستراتيجي

يتضح من الجدول (٣١) أن جميع قيم (ت) دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وبذلك يمكن الاعتماد على هذه أبعاد القيادة الرقمية في التنبؤ بتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي حيث بلغة قيمة الارتباط (R) ٠.٦٥٨ وباستقراء قيم معاملات



الانحدار المعيارية Beta، وجد أن قيم أبعاد القيادة الرقمية في التنبؤ بتحقيق الترافف الاستراتيجي أحدثت تبايناً مقداره ( $R^2$ ) بمقدار ٠.٧٥٢ ، وذلك بنسبة إسهام ٧٥.٢ % ، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة (Shao, 2019) التي أوضحت أن تحقيق الترافف الاستراتيجي يتطلب امتلاك القائد مهارات وخاصة المهارات الرقمية.

كما جاءت أبعاد القيادة الرقمية كما يلي: (القيادة الحكيمة ( الرشيدة) ٠.١٨٧ ، ثقافة التعلم في العصر الرقمي ٠.٢٣٠ ، المواطنة الرقمية ٠.٢٥٨ ، التطوير المهني ٠.٢٦٠) فهي جميعها قيم دالة إحصائياً، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين أبعاد القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي وتتضح تلك العلاقة في التأثير الإيجابي للقيادة الرقمية فهي تساعد وبقوة على تحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

**وبالتالي يمكن صياغة معادلة التنبؤ على النحو التالي:**

مخطط (٦) من إعداد الباحثة

الترافف الاستراتيجي = (٣٨٣٨.٢٤٩) + (٠.١٨٧) القيادة الرشيدة + (٠.٢٣٠) ثقافة التعلم في العصر الرقمي + (٠.٢٥٨) المواطنة الرقمية + (٠.٢٦٠) التطوير المهني .

ويتبين مما سبق أن القيادة الرقمية كانت منبئاً للترافف الاستراتيجي، ويرجع ذلك إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية في العملية التعليمية والإدارية بالجامعة، كما أن الجامعة تخطو خطوات جيدة للتحوّل الرقمي على كافة مستوياتها؛ ومن ثمّ تسهيل العمل في بيئة يتحقق فيها الترافف الاستراتيجي بكل أبعاده.

**المحور الثالث: نتائج البحث والآليات المقترحة والدراسات المستقبلية.**

**أولاً: نتائج البحث.** وجاءت علي النحو التالي:

أ- **النتائج النظرية للبحث.** ويمكن تلخيص النتائج النظرية فيما يلي:

١- تعددت الدراسات التي تناولت القيادة الرقمية في التعليم قبل الجامعي- على حد علم الباحثة- وندرة تناولها في التعليم الجامعي بالرغم من أهميتها البالغة في مؤسسات التعليم الجامعي لمواكبة متطلبات التحوّل الرقمي.

٢- قلة الدراسات التي تناولت الترافف الاستراتيجي بالجامعات المصرية - على حد علم الباحثة بالرغم من أهميته البالغة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك الجامعات، فهو يركز بأبعاده ( الاتصالات- القيمة- الحوكمة- الشراكة- المهارات- البنية التحتية) على تحقيق التميز والريادة بالمؤسسات المختلفة ولاسيما الجامعات.

٣- يعمل الترافف الاستراتيجي على تحقيق التناغم والاتساق بين كل أجزاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعات؛ لذلك توجد علاقة بين القيادة الرقمية والترافف الاستراتيجي في أن كلا منهما يسعى إلى تحقيق تلك الأهداف، كما أن القيادة الرقمية تلعب دورا مهما في تحقيق الترافف الاستراتيجي.

ب- نتائج الدراسة الميدانية، وتمثلت نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

١- جاء المحور الأول: واقع القيادة الرقمية بجامعة جنوب الوادي بمتوسط حسابي (١.٩٧) وهي درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على وجود ممارسات القيادة الرقمية بالجامعة من خلال أبعاده التي جاءت بدرجات توافر متوسطة على الترتيب: القيادة الحكيمة (٢.٠٦)، ثقافة التعلم في العصر الرقمي (١.٩٧)، المواطنة الرقمية (١.٩٢)، التطوير المهني (١.٨٧)، وحصل المحور الثاني: واقع الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي على متوسط حسابي (٢.٠٥) وهي درجة توافر متوسطة، وتعنى اتفاق أفراد العينة على تحقيق أبعاد الترافف الاستراتيجي بالجامعة، وجاءت أبعاده بمتوسطات حسابية على الترتيب: الشراكة (٢.١٧)، الحوكمة (٢.١٥)، القيمة (٢.١٠)، المهارات (٢.٠٩)، البنية التحتية (١.٩٦)، الاتصالات (١.٨٤) وهي درجات توافر متوسطة.

٢- توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الديمغرافية للدراسة وفقاً للنوع وجاءت لصالح الذكور، وطبيعة الكلية وكانت لصالح الكليات العملية (تطبيقية)، كما توصلت لعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً للرتبة الأكاديمية.

٣- يمكن الاعتماد على أبعاد القيادة الرقمية الأربعة الذين يمثلون (٧٥.٢%) من التباين الكلي؛ وذلك للمساهمة في التنبؤ بأبعاد الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

## ثانياً- آليات مقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

تمهيد.

لتحقيق الهدف العام من البحث، تم مراجعة الأدبيات والدراسات الإدارية والتربوية المتعلقة بمتغرى البحث ( القيادة الرقمية- الترافف الاستراتيجى)، وفى ضوء ما كشفت عنه نتائج الدراسة الميدانية من خلال رصد الواقع الفعلى لممارسات القيادة الرقمية، والواقع الفعلى لتحقيق الترافف الاستراتيجى بجامعة جنوب الوادى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، يمكن عرض الآليات المقترحة على النحو التالى:

### أ- الآليات المقترحة لبعد الاتصالات فى ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١. إقامة القيادات الأكاديمية بالجامعة ورش عمل داعمة لتبادل الأفكار بين العاملين بشكل ينسجم مع تخصصاتهم الوظيفية.
٢. تفعيل الجامعة الاتصالات الالكترونية التي تساعد على تبادل الأفكار والمعلومات واتخاذ القرارات المناسبة من خلال تفعيل مجموعة من التطبيقات المختلفة.
٣. إعطاء القيادات الأكاديمية العليا الحق لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة فى إبداء رأيه حول العمل المناط به بشكل مناسب من خلال تقييمه لورش العمل والندوات أو مهامه التي يقوم بها ومستوى رضاه عن تلك المهام.
٤. توفير إدارة الجامعة المناخ المناسب لتبادل الخبرات الخاصة بالعمل الجامعى بعدة طرق منها: عقد ندوات مجمعة لكل أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة بالجامعة باختلاف رتبهم الأكاديمية، ومناصبهم القيادية.
٥. تواصل قيادات الجامعة الأكاديمية مع البيئة الخارجية بصورة مستمرة والإطلاع على الخدمات المنافسة من خلال الزيارات الميدانية لهم.
٦. عقد الجامعة دورات تدريبية وورش عمل هادفة وبناءة تتعلق بمهارات القيادة الرقمية من خلال مراكزها ووحداتها ذات الطابع الخاص.

## ب- الآليات المقترحة لُبعد القيمة في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١. قيام إدارة الجامعة بإجراء دراسات مسحية للخدمات التي يقدمها المنافسين ومتطلبات المستفيدين من خدماتها والاستفادة من النتائج عن طريق تضمينها في استراتيجياتها؛ لتعزيز القيمة التي تمكنها من استدامة الترافف الاستراتيجي.
٢. غرس إدارة الجامعة أهمية القيمة لكل من العاملين (أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة، والإداريين) بالجامعة باختلاف درجاتهم الوظيفية ومسمياتها، وكذلك المستفيدين منها (طلاب - أولياء أمور - مجتمع محلي) من خلال إدخال التحسينات المستمرة على ما تقدمه من خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية تعزز من تفوقها، وريادتها.
٣. مساهمة تكنولوجيا المعلومات بالجامعة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالجامعة من خلال تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص التي تقدم الخدمات التكنولوجية المختلفة.
٤. قيام الجامعة بممارسات مدروسة للتطوير المستمر في نواحي العمل المختلفة لتحقيق التميز في الأداء.
٥. تقييم الجامعة المستمر لكافة الخدمات التعليمية والإدارية والمجتمعية التي تقدمها؛ للوقوف على معرفة مستوى التغيير في الخدمة المقدمة.
٦. توثيق إدارة الجامعة الخدمات التعليمية والإدارية إلكترونياً بشكل مستمر للتعبير عن كفاءة الأداء، واستقطاب مستفيدين جدد للخدمات المقدمة.
٧. إجراء الجامعة من قبل قياداتها الأكاديمية والإدارية تقييماً دورياً لمتابعة منفعة الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات.

## ج- الآليات المقترحة لُبعد الحوكمة في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١. وضع إدارة الجامعة رؤية واضحة في تطبيقها للقوانين والقرارات الفعالة لتحقيق الأهداف.
٢. تحقيق إدارة الجامعة الجودة والتميز في الأداء من خلال إلتزام الجامعة بالقوانين والمعايير التي تحكم بيئة العمل.

٣. إقامة القيادات الجامعية ندوات تعريفية لتعريف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالنظم التي تحكم عملها.

٤. توضيح الجامعة للأساليب والإجراءات التكنولوجية المتطورة المستخدمة فى بيئة العمل الجامعى للمجتمع الخارجى.

٥. اعتماد إدارة الجامعة على مبدأ الشفافية والنزاهة والمساءلة عند تطبيق الأنظمة والقوانين.

٦. تطبيق القيادات الأكاديمية والإدارية مبدأ المساواة فى المعاملة بغض النظر عن الجنس أو العمر.

د - الآليات المقترحة لبُعد الشراكة في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١- اعتماد إدارة الجامعة على مبدأ الشراكة كمنهج لتطوير بيئة عمل جامعى منسجمة ورقمية.

٢- توفير القيادات الأكاديمية والإدارية بيئة عمل تقنية منسجمة بينهم وبين رؤوسهم.

٣- مشاركة الجامعة كافة المعلومات التقنية التي تعزز بيئة العمل الجامعى من خلال مواقع التواصل الاجتماعى وبريد الجامعة والتطبيقات التقنية المختلفة.

٤- موائمة الجامعة بين التكنولوجيا المستخدمة والتكنولوجيا المحلية والعالمية.

هـ - الآليات المقترحة لبُعد المهارات في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١. تعيين الجامعة كوادر تعليمية وإدارية تمتلك عديد من المهارات التقنية العالية.

٢. توفير الجامعة دورات تدريبية لتنمية القدرات والمهارات التقنية للكوادر التعليمية والإدارية؛ ليتمكنوا من القيام بأعمالهم على الوجه الاكمل.

٣. سعى الجامعة إلى ثقل كوادرها بالمهارات التقنية التي تجعلهم يتفوقون على الجامعات الأخرى.

٤. حرص الجامعة على أن يكون التخصص الوظيفى متوافق مع العمل الموكل إلى كوادرها.

و - الآليات المقترحة لبُعد البنية التحتية في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية.

١. زيادة الدعم المالى لتهيئة الأبنية المناسبة والمساحات الخضراء وتوفير المختبرات الحديثة التكنولوجية، والأثاث المكتبى الذى يتناسب مع الواقع.
٢. توفير إدارة الجامعة بيئة عمل مناسبة من حيث وجود التكنولوجيا الرقمية الحديثة.
٣. توفير إدارة الجامعة البنى التحتية الملائمة مع الواقع الفعلى للسوق التنافسى.
٤. استبدال الجامعة كافة متطلبات العمل القديمة والمتهالكة بأخرى حديثة تقنية.
٥. تهيئة الجامعة الأجواء كالتهوية والراحة والإضاءة والوسائل الرقمية للقيام بالمهام التعليمية والإدارية.

٦. إنشاء الجامعة وحدة إدارية ذات طابع خاص لتعزيز أبعاد التراصف الاستراتيجى والمحافظة على مستواها المرتفع ومتابعة التغيرات البيئية والاستفادة من الفرص المتاحة وتحديد نقاط القوة والضعف للاستفادة من ذلك فى اتخاذ قرارات تتسم بالفاعلية والجودة.
  ٧. توفير بنى تحتية ملائمة للاتصالات الرقمية، وتوفير أجواء عمل مريحة تضمن تفاعلهم وتمكينهم من إبداء آرائهم عن العمل وبما يؤدى إلى الوصول التميز والريادة.
- **متطلبات تحقيق الآليات المقترحة على المستوى التنفيذى.**

ومن متطلبات تحقيق الآليات المقترحة على المستوى التنفيذى ما يلى:

- ❖ توفير شبكات اتصال داخلية وخارجية بالجامعة.
- ❖ تطوير البنية التحتية للجامعة بما يتناسب مع التكنولوجيا الرقمية.
- ❖ توفير الجامعة الإمكانيات المادية لتطوير شبكات المعلومات.
- ❖ توفير الميزانية الكافية لتحقيق أبعاد التراصف الاستراتيجى.
- ❖ توفير برامج تقنية ، وتوفير التطبيقات الرقمية لخدمة العملية التعليمية والإدارية بالجامعة.
- ❖ تزويد الكوادر التعليمية والإدارية بالمهارات التقنية اللازمة لتحقيق التراصف الاستراتيجى.

- **معوقات تنفيذ الآليات المقترحة.**

توجد مجموعة من المعوقات التي تحول دون تنفيذ الآليات المقترحة لتحقيق الترافف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي في ضوء علاقته بالقيادة الرقمية، وجاءت على النحو التالي:

- الصراع بين القيادات وأعضاء هيئة التدريس والعاملين، وحب الذات لدى بعض القيادات الجامعية وخوفهم من نجاح الآخرين.
- قلة المخصصات المالية بتطبيق المداخل القيادية الحديثة كالقيادة الرقمية.
- افتقار إدارة الجامعة لمؤشرات معتمدة تقيس تطبيق القيادة الرقمية.
- ضعف البنية التحتية التكنولوجية لتطبيق القيادة الرقمية بالجامعة
- ضعف ثقافة التغيير لدى العاملين والبيروقراطية الشديدة والإجراءات الروتينية.
- الفجوة بين الثقافة الأكاديمية السائدة ونظم الإدارة الجامعية، وبين مفاهيم الترافف الاستراتيجي والقيادة الرقمية علاوة على حداثة المفاهيم والثقافة المرتبطة بهما.
- سيطرة التقليدية على البعد القيادي وبعده عن ثقافة القيادة الرقمية ومتطلباتها، والذي يؤكد على تنمية الإبداع، وتدنى مستوى الإنتاج لعدم إتقان العاملين لمهارات التعلم الذكي.
- المركزية فى حوكمة الجامعات، وغياب التخطيط الاستراتيجي للتحويل نحو القيادة الرقمية.
- ضعف نظم الاتصالات والمعلومات بالجامعة ومن صورها انقطاع، وضعف شبكة المعلومات فى الجامعة.
- جمود القوانين واللوائح المنظمة للعمل بالجامعة وتقييدها، بما لايشجع على تحقيق الترافف الاستراتيجي.

- سبل التغلب على معوقات تنفيذ الآليات المقترحة .

يمكن التغلب على المعوقات السابقة فيما يلى:

- ❖ بناء رؤية واضحة مشتركة لكل العاملين بجامعة جنوب الوادي، والاتجاه نحو تطبيق آليات وخطط لتطبيق المداخل الحديثة فى القيادة كالقيادة الرقمية والقيادة الذكية وتفعيل الوحدات والإدارات والمراكز المعنية بذلك داخل الجامعة.

- ❖ تعزيز التغيير وتنمية التفكير الإبداعي لدى أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعة.
- ❖ وجود قيادة رقمية لدى إدارة الجامعة تهتم بتحقيق الترافف الاستراتيجي ففرا وتطبيقا من خلال تطبيق كافة سبل الدعم، والحرص على تحقيق أبعاده داخل الجامعة (الاتصالات- البنية التحتية- القيمة- المهارات- الشراكة - الحوكمة).
- ❖ عقد اتفاقيات شراكة بين الجامعة والمؤسسات المجتمعية والدولية، والاستفادة من تلك المؤسسات في تبادل الخبرات والمعارف.
- ❖ التأكيد من وضوح الرؤية المستقبلية للأهداف المراد تحقيقها، وإشراك العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة في تلك الرؤية وتجسيدها.
- ❖ دعم ثقافة التعلم الرقمي داخل الجامعة بتطبيق التعلم القائم على تكنولوجيا المعلومات والتطبيقات الرقمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي، وتدعيم التعليم الهجين، والحوكمة الرقمية، وذلك لتوحيد جهود العاملين بالجامعة من أكاديميين إداريين نحو تطوير وتحسين خدماتها، وتنفيذ إجراءات تصحيحية نحو رقمنة خدماتها من خلال الاستفادة من خبرات وتجارب الجامعات الأخرى.
- ❖ ضرورة توفير البنية التحتية التكنولوجية، والاتصالات الرقمية الفعالة والشركات الدولية وتطبيق قواعد الحوكمة الرقمية، والحرص على تنمية مهارات القيادات الأكاديمية والإدارية والعاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والطلاب من أجل تحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعة في ضوء بيئة رقمية فعالة.
- ❖ تنمية الوعي لدى القادة الأكاديميين والإداريين بأهمية تحقيق الترافف الاستراتيجي بالجامعة؛ لما له من قدرة فائقة في الحفاظ على مكانة الجامعة واستمرارية بقائها وريادتها وتعزيز قدرتها التنافسية، فضلا عن الارتقاء بمستوى العاملين والعملية التعليمية والإدارية، من خلال تكثيف البرامج التدريبية للعاملين وعقد ورش العمل لتدعيم مفهوم الترافف الاستراتيجي داخل الجامعة.



❖ ضرورة تبني القادة الأكاديميين والإداريين استراتيجية واضحة وفعالة لتفعيل دور التراصف الاستراتيجي بالجامعة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للجامعة من خلال توفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في تحقيق هذا الهدف.

#### - الدراسات المستقبلية المقترحة

- ❖ الإسهام النسبي للقيادة الرقمية في التنبؤ بتحقيق الميزة التنافسية بجامعة جنوب الوادي.
- ❖ تطبيق القيادة الرقمية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة قنا " آليات مقترحة"
- ❖ التراصف الاستراتيجي كمدخل لتحقيق المرونة التنظيمية بجامعة جنوب الوادي.
- ❖ دور التراصف الاستراتيجي في التكيف مع المتغيرات البيئية.
- ❖ تحقيق الميزة التنافسية على ضوء التراصف الاستراتيجي بجامعة جنوب الوادي.

#### - قائمة المراجع.

- أبو رذن، إيمان بشير محمد، وعبد الرحمن، أحمد خالد.(٢٠٢٠). *التراصف الاستراتيجي ودوره في تعزيز التفوق التنظيمي. دراسة استطلاعية في كلية النور بجامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٣٢)، ٤٦٢-٤٧٩.*
- أبو رذن، إيمان بشير محمد، وعبد الرحمن، أحمد خالد.(٢٠٢٠ب). *إمكانية تبني مدخل التراصف الاستراتيجي وفق أبعاد نموذج "Luftman" دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام والشعب والوحدات في كلية النور الجامعة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، ١٦(٥١)، ١٩٦-٢١٠.*
- أبو ناهية، صلاح الدين محمد.(١٩٩٤). *القياس التربوي، مكتبة الأنجلو المصرية.*
- إبراهيم، محمد صبرى الأنصاري، وعبد اللاه، ابتسام محمد.(٢٠٢٢). *الإدارة الذكية كمدخل لتحقيق الريادة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، ج١، أبريل، ٦٩٣-٨٠٩.*
- أرناؤوط، أحمد إبراهيم سلمى أحمد.(٢٠١٧). *تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (١٥)، سبتمبر، ٣٣٥-٤٧٠.*
- إسماعيل، أمال محمد إبراهيم.(٢٠٢١). *مقومات تحول جامعة جنوب الوادي رقميا نحو نموذج الجامعة الذكية لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، (٨)، يونيو، ٧١٨-٨٨١.*

إسماعيل، طلعت حسيني.(٢٠١٧). تعبئة موارد مالية إضافية لتلبية متطلبات التصنيفات العالمية للجامعات، دراسات تربوية ونفسية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢(٩٥)، أبريل، ١-١٢٠.

آل تويم، هياء.(٢٠١٩). درجة تطبيق القيادة الرقمية في وزارة التعليم وعلاقتها بتطوير العمل الإداري من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم - كلية الخدمة الاجتماعية، ١٦(١)، ٦٠-١٤٠.

بدران، شبل، والبيلاوي، حسن ونجيب، كمال والديني، حسين.(٢٠١٨). مناهج البحث في العلوم التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية.

البلاغي، نور صباح والجنابي، محمد حسين.(٢٠٢٠). التوافق الاستراتيجي وفق تأثير التفكير المنطقي للمديرين (دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات العليا في جامعة الكوفة)، مجلة العلوم الإحصائية، ١١، ٣٩-٦٢.

بن منظور، جمال الدين.(٢٠٠٨). لسان العرب، دار المعارف.

بوجمعة، العولى.(٢٠١٩). أثار تطبيق الإدارة الرقمية على أداء الموارد البشرية، مجلة الشؤون القانونية والقضائية، أحمدناه بوكنين، ١(٥)، ١٢٩-١٥٠.

جابر، جابر عبد الحميد، و كاظم، أحمد خيرى.(١٩٩٦). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، القاهرة، دار النهضة العربية.

جامعة جنوب الوادى.(٢٠٢١). مشروع المكتبة الرقمية

<https://www.svu.edu.eg/ar/library1/>

جامعة جنوب الوادى.(٢٠٢٣). الخطة الاستراتيجية بجامعة جنوب الوادى ٢٠١٨/٢٠٢٣، جمهورية مصر العربية متاح

[www.svu.edu.eg/ar/starplan/](http://www.svu.edu.eg/ar/starplan/)

جامعة جنوب الوادى.(٢٠٢١) نظام الإدارة الالكترونية للاجتماعات، متاح على

<https://www.svu.edu.eg/emms/>

جامعة جنوب الوادى.(٢٠١٩). مركز التحول الرقمية.

[https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-](https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/serviceunits/%D8%B4%D9%87%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89/)

[mang/serviceunits/%D8%B4%D9%87%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89/](https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/serviceunits/%D8%B4%D9%87%D8%A7%D8%AF%D8%A9-%D8%A3%D8%B3%D8%A7%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%89/)

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). مركز الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلى.

<https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cic-unit/cic-units/icdl/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). مركز تدريب إبداع مصر الرقمية

<https://www.svu.edu.eg/faculties/fci/3719-2/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). مشروع البوابة الرقمية

<http://www.svu.edu.eg/ar/projects/portalhome/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). مشروع وحدة شبكة معلومات الجامعة

<https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cic-unit/cic-units/network/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). نظام الإلكتروني للاتصالات الإدارية " مسك "

<http://app.svu.edu.eg/msc/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). نظام الفاروق للموارد البشرية متاح على

<https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cic-unit/cic-units/mis/mis-faruk>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). نظام انفورماتيك متاح على

<https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cic-unit/cic-units/mis/informatic-system>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). نظام بن الهيثم، متاح على

<https://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cic-unit/cic-units/mis/%D9%86%D8%B8%D8%A7%D9%85->

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢٣). الدليل التنظيمى لقطاع التحول الرقوى والمعلومات والاتصالات متاح على

<http://www.svu.edu.eg>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١). مركز المعلومات وشبكة الاتصالات، متاح على

<http://www.svu.edu.eg/ar/sector/community/units-mang/service-units/cicunit/>

جامعة جنوب الوادي.(٢٠٢١): الصفحة الرئيسية لوحدة الخدمات التكنولوجية ، متاح على

<https://www.svu.edu.eg/faculties/pharm/it/>

الجبوري، علاء فرحان، والحسناوى، حسين حريجة. (٢٠٢١). تأثير التراصف الاستراتيجي في تحقيق الأداء الريادى (بحث تحليلي في عينة من معامل الشركة العامة للأسمنت الجنوبية)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ٦٩(١٧)، ١-٣٤.

الجرجرى، خضر خليل شيخو. (٢٠١٨). دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق التفوق التسويقي في المنظمات الصناعية دراسة استطلاعية على عدد من الشركات الصناعية في محافظة دهوك، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، ٦(١)، ١٢٠-١٧٠.

الجهنى، هدى. (٢٠١٩). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات، مكتبة الرشد، القاهرة. الجيار، سهير على. (٢٠١٨). القيادة الريادية: مدخلاً لتحقيق متطلبات مجتمع المعرفة بالجامعات المصرية، أوراق عمل المؤتمر العلمى السنوى الخامس والعشرين للجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، نظم التعليم ومجتمع المعرفة، القاهرة، يناير، ٢٢٩-٢٥٧.

الحارثى، سعود بن عبد الجبار، و العبيرى، فهد بن حمدان. (٢٠٢٣). أثر توظيف القيادة الرقمية لدى عمداء الكليات في تعزيز التشارك المعرفى بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك، (٦)، أبريل، مجلة جامعة حفر الباطن للعلوم التربوية والنفسية، ٦، ٣٧٨-٤٣٠.

الحربى، حمدان بن محمد بن دخيل الله. (٢٠٢٠). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بُعد وإدارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الإبتدائية فى مدينة مكة المكرمة، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١(١١٢)، ١٤٧-١٧٨.

الخضرى، محمد (٢٠١٩، ٢٧ أكتوبر). القيادة الرقمية في عالم الأعمال المتغير باستمرار. مؤتمر القمة العالمي للاقتصاد الرقمي، القاهرة، مصر.

الدهشان، جمال على، والسيد، سماح السيد محمد. (٢٠٢٠). رؤية مقترحة لتحويل الجامعات المصرية الحكومية إلى جامعات نكية في ضوء مبادرة التحول الرقمية للجامعات، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ج٧٨، ١٢٤٩-١٣٤٤.

دياب، عبدالباسط محمد. (٢٠١٧). تصور مقترح للتمكين الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بالجامعات المصرية ودوره في تحفيز الإبداع الإداري لديهم جامعة سوهاج نموذج أ"، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (٤٩)، ٥٦٧-٧٣٧.

الذهلى، ربيع بن المر، والخروصى، حسين بن على الشعللى، صالح بن خليفة. (٢٠٢١). درجة توظيف مديرى المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية، ١٢(٣)، ٥٠١-٥٣٠.

- الراجحي، إلهام نايف (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة تصور مقترح، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، ١٧(٣)، ٩٤-١١٧.
- الربابعة، أمانى. (٢٠٢٠). دور التعلم عن بُعد في تعزيز التعلم الذاتي لدى طلبة جامعة الزرقاء الخاصة، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، ١٠(٣)، ٥٢-٧٢.
- الزعيتر، حمزة عبد المعطى، والزعبي، خالد يوسف محمد. (٢٠٢٢). أثر التراصف الاستراتيجي في الإنتاجية: دراسة ميدانية في مصانع محافظة مأدبا، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
- زهران، محمد. (٢٠٢٠). تحديات الرقمنة، دار النشر للعلوم، القاهرة.
- سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١). واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، في كتاب أبحاث المؤتمر الدولي (الافتراضي) للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، الجزائر ٤٦٦-٤٧٦.
- سليمان، شريف عبد الله. (٢٠٢١). ممارسات القيادة الرقمية بمدارس المتفوقين الثانوية في العلوم والتكنولوجيا (Stem) في مصر: دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٣٧(٣)، يناير، ١٥٨-٢٨١.
- شحاته، صفاء أحمد محمد و عبد العزيز، أحمد محمد محمد ومحمد، ميادة السيد حسين. (٢٠١٧). الحائق التكنولوجية مدخلا لتطوير التعليم الجامعي المصري تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٣(٧)، سبتمبر، ٤٨٤-٥٤٧.
- الشرمان، أحمد وخطاب، مها. (٢٠١٨). القيادة التربوية الإلكترونية: رؤية استراتيجية لقيادة التغيير في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الشهرى، عجلان محمد. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية - منهج علمي مقترح- مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، ٢٩-٣٩.
- صالح، زينب محمد. (٢٠٢٠). التحديات المستقبلية للجامعات في مصر، دار الإسراء للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العبادى، هاشم فوزى، العارضى، جليل كاظم. (٢٠١٢). نظم إدارة المعلومات (منظور استراتيجي)، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الطائي، يوسف حجيم سمطان، والحدراوى باقر خضير عبد العباس. (٢٠١٩). أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ٣(٦)، ١٩-٣٩.

العبادي، هاشم فوزي، الفتلاوي، ماجد جابر، والذبحاوي، عامر عبد الكريم (٢٠١٦). الترافف الاستراتيجي ودوره في تحقيق النجاح التنظيمي بحث تحليلي لآراء عينة من الموظفين في كلية التخطيط العمراني، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤(٣٨)، ٢٠٧-٢٤٠. العبادي، هاشم فوزي، العيساوي، محمد حسين، والعارض، جليل كاظم (٢٠١٢). (الإدارة الاستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

عبد الرازق، معتز سلمان، وعكاب، عمر أسعد (٢٠٢١). الذكاء التسويقي وتأثيره في تحقيق التوافق الاستراتيجي، مجلة الدنانير، العراق، ١(٢٤)، ٤٥٩-٤٩٥.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٢). إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، دار المعارف المصرية، القاهرة.

عبد الرحيم، عبد الرحيم محمد (٢٠١٩). الخرائط الاستراتيجية كمدخل لتحقيق الترافف الاستراتيجي وقياس الأداء المؤسسي في المؤسسات الحكومية رؤية مقترحة، المجلة العربية للإدارة ٤٢(٢)، ٤٩-٧٣.

عبد الكريم، ساره أحمد وسعيد، هديل كاظم (٢٠٢١). تأثير الترافف الاستراتيجي في سعة المنظمة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، ٢(١٢)، ١٩٣-٢١١.

عبد الناصر، موسى وقريشي، محمد الطاهر (٢٠١١). مساهمة الإدارة الإلكترونية في تطوير العمل الإداري بمؤسسات التعليم العالي- دراسة حالة كلية العلوم والتكنولوجيا بجامعة سكرة، الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، (٩)، ٨٧-١٠٠.

عبيد، ناهد عبد المنعم فاضل (٢٠٢١). ممارسة رؤساء الأقسام الأكاديمية للحكمة في جامعة جنوب الوادي، مجلة كلية التربية بقنا، جامعة جنوب الوادي، (٤٦)، ٧٠-١١٥.

عثمان، منى شعبان عثمان (٢٠٢١). التميز التنظيمي كمدخل لتفعيل المشاركة التنظيمية في إدارة الجامعات الحكومية بمصر، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٧)، ٢٧٤٣-٢٨٤٩.

عطوان، أسعد حسين، و مطر، يوسف خليل (٢٠١٨). مناهج البحث العلمي، لبنان، دار الكتب العلمية. على، شذى فايق، وحمد، عامر على (٢٠٢١). أثر الترافف الاستراتيجي في تعزيز الاستراتيجية الرقمية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء اللجان الامتحانية القائمين على الامتحانات الإلكترونية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة تكريت، ١٧(٥٦)، ١٤٦-١٥٩.

على، شيماء على عباس(٢٠٢٠). تفعيل مبادئ الحوكمة بالجامعات المصرية لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، (٧٦)، ٤٩٩ - ٥٣٢.

على، عزة أحمد صادق، وإسماعيل، أمال محمد إبراهيم.(٢٠٢٢). متطلبات تطبيق التعليم الهجين بجامعة جنوب الوادي في ضوء معايير التعليم عن بعد" دراسة ميدانية"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، (٩٥)، ج ٣، ١٤٨٦ - ١٥٨٣.

العلواني، غرم الله بن دخيل الله.(٢٠٢٢). معايير القيادة الرقمية في التعليم العالي: تصور مقترح، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، (٣)٣٠، ٤١١ - ٤٤٠.

عيد، هالة بنت فوزي محمد. (٢٠٢١). تطوير أداء القيادات الجامعية في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين، المجلة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، المؤسسة الدولية للبحوث في العلوم التربوية، (١)٣، ٣٣٩-٣٨٥.

غناية، محمد؛ وحليمي، وإقبال.(٢٠٢٢). آليات حوكمة الشركات والأداء المالي في قطر - دراسة قياسية لعينة من المؤسسات المالية القطرية للفترة (٢٠١٢ - ٢٠١٩) - مجلة آفاق للبحوث والدراسات، قطر، (٢)٥، ٦١ - ٨٠.

فان دالين، ديوبولد.(١٩٩٤). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون ، ط٥، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.

قاموس إدارة الأعمال متاح على [Http://www.business dictionary .com](http://www.businessdictionary.com)

<https://www.magzter.com/stories/business/human-capital/dig-leadership-leveraging-the-uniqueness-of-digital>

كمال، حنان البدري، ومحمود حنان عبد الستار (٢٠٢٢). القيادة الرقمية كمدخل لتعزيز المرونة التنظيمية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة أسوان، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، ع (١٠٠)، ج (١)، ١٣٥ - ٢٢٨.

كمال، تويدري كمال.(٢٠١٨). تطبيقات الإدارة الإلكترونية والتحول نحو المؤسسات الرقمية، المجلة المصرية لعلوم المعلومات، (٢)٥، ١٧٣ - ١٩٠.

لطفى، منة الله محمد.(٢٠١٩). تصور مقترح للانتقال بالجامعات المصرية إلى جامعات الجيل الرابع في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ١٨١ ج ٣، ٣٦٥ - ٤١٧.

لفتة، ببداء ستار.(٢٠١٧). الشركة التنظيمية ودورها في حماية الحصة السوقية، بحث ميداني مركز  
بحوث السوق وحماية جامعة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة تكريت،  
١٣(٣٧) ١٠-٣٢.  
الفضلي، نادية فاضل. (٢٠١٩). القيادة التكنولوجية: مفهومها وأبعادها. مجلة دراسات شرق أوسطية،  
٩٨، ٣٣٧-٣٥٥.

المجلس الأعلى للجامعات.(٢٠٠٩) مركز التعلم الإلكتروني، <http://cms2.nelc.edu.eg/>  
محمد، وجدان جاسم.(٢٠٢٣). التراصف الاستراتيجي ودوره في إدارة الأزمات: دراسة تحليلية لأراء عينة  
من القيادات الأكاديمية والإدارية في الكليات التقنية في محافظة السليمانية / إقليم كردستان،  
مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العراق (٨١)، ٢٢٢ - ٢٥٧.  
محمود، محمد صبرى حافظ.(٢٠١٥)، أبريل ١٢ - ١٥). رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية  
بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة (ورقة عمل)،  
المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية، جامعة الباحة : التربية آفاق مستقبلية مصر، ٢٧٣-٢٨٥.  
الوفاى، حمزة.(٢٠١٨). تيسير المهارات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة مقارنة بين متعاملين  
الهاتف النقال بالجزائر، دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التيسير، جامعة  
العربية مهيدي الجزائر.

وزارة التعليم العالى والبحث العلمى.(٢٠٢١). وحدة التخطيط الاستراتيجي ودعم السياسات ، جمهورية  
مصر العربية، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالى في مصر ٢٠١٥-٢٠٣٠.  
وهيبة، أحمد.(٢٠١٩). التعليم الرقوى في ظل التحديات المعاصرة، المجلة العربية للإعلام وثقافة  
الطفل، ١٥(١)، ١٠٩-١٢٢.

الياسرى، أكرم والطار، فؤاد ومهدى، أفضل.(٢٠٢١). أثر التفكير الاستراتيجي على جودة الخدمات  
في العتبات المقدسة من خلال التراصف الاستراتيجي، مجلة المستنصرية للدراسات العربية  
والدولية، العراق، ٣(٥)، ١٨٦ - ٢٢١.

ياسين، سعد غالب.(٢٠١٧). الإدارة الإلكترونية، عمان، دار اليازورى للنشر والتوزيع.  
يوسف، رنا نبسان، وأبا بكر، كوسرت محمد، وعبد الله مهابات.(٢٠٢٠). دور التراصف الاستراتيجي  
في الحزم السياحية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في فنادق الدرجة الممتازة في مدينة  
أربيل، مجلة فهل اى زانست العلمية، ٥(١)، ٨٦٢ - ٨٨٩.



### المراجع الأجنبية.

- Agustina, R., & Kamdi, W. (2020). Influence of the principal's digital leadership on the reflective practices of vocational teachers mediated by trust, self-efficacy, and work engagement. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(11), 24-40.
- Al-Adwan, M. M. (2014). The impact of strategic alignment maturity of business and information technology on performance: case study of Jordan public sector organizations. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(5), 161-174..
- Alayoubi, M., Al Shobaki, M., & Abu-Naser, S. (2020). Requirements for Applying the Strategic Entrepreneurship as an Entry Point to Enhance Technical Innovation: Case Study – Palestine Technical College– Deir alBalah. *International Journal of Business and Management Invention (IJBMI)*, 9(3), 1-17.
- Alsuwaidi, A. K. M. S., Alshami, S. A., & Akmal, S. (2021). The Impact of Entrepreneurship Towards Innovation in Airport Industry: The Double Mediation Framework of Strategic Alignment and Learning Orientation. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-91.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulou, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2020). Leadership types and digital leadership in higher education: Behavioral data analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129.
- Anuar, H., & Kamruzzaman, M. (2017). Improving Organizational Strategic Alignment. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 12(12), 1047-1054.
- Beester, G. (2023). *Webster's New World Dictionary of the American Language* (5th ed.). Wiley-Blackwell.

- Bounfour, A. (2016). Digital Futures, Digital Transformation. Progress in IS. Springer International Publishing, Cham, 134–137.
- Chen, R. (2019). Research on the Construction of Partnership in the Corporate Workplace. In 2018 International Symposium on Social Science and Management Innovation (SSMI2018). Atlantis Press.
- Chizhankova, I. V. (2019). Improving the efficiency of the negotiation process in the social partnership system: Entrepreneurship and sustainability issues. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 7(1), 92–104.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1–15.
- Dabic, M., & Kiessling, T. (2019). The Performance Implications of Knowledge Management and Strategic Alignment of MNC Subsidiaries. *Journal of Knowledge Management*, 23(8), 1477–1501.
- Denis, B., Solovev, V., Viktor, V., Savaley, A., Alexander, T., Bekker, V. I., & Petukhov, A. (2020). Proceeding of the International Science Conference Far East Con 2020. Vladivostok, Russian Federation, and Far Eastern Federal University.
- Esen, H., Hatipoglu, T., & Boyaci, A. I. (2016). A Fuzzy Approach for Performance Appraisal: The Evaluation of a Purchasing Specialist. In *Computational Intelligence* (pp. 235–250). Springer, Cham.
- Farnell, T., Skledar Matijević, A., & Šćukanec Schmidt, N. (2021). The Impact of COVID–19 on Higher Education: A Review of Emerging Evidence. NESET Report, Luxembourg: Publications Office of the European Union. DOI: 10.2766/069216
- Gerald, S. N. (2020). Measuring Principals' Technology Leadership and Principals' Behaviors: A Quantitative Study. Doctoral Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, Blacksburg, VA.

- Ghonim, M., Nagi, M., Khashaba, H. A., & Mohameed, A. (2020). Strategic Alignment and Its Impact on Decision Effectiveness: A Comprehensive Model. *International Journal of Emerging Markets*, DOI: 10.1108/IJOEM-04-2020-0364.
- Hiekkanen, K., Helenius, M., Korhonen, J. J., & Patricio, E. (2013). Aligning alignment with strategic context: A literature review. In *First International Conference on Digital Enterprise Design and Management (DED&M)* ,. 81–98.
- Hosain, M., & Rahman, M. (2016). Analysis of IT infrastructure flexibility impacts on IT–business strategic alignment. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 10(4), 930–947.
- Ilmudeen, A., Bao, Y., & Alharbi, I. M. (2019). How does business–IT strategic alignment dimension impact on organizational performance measures: conjecture and empirical analysis. *Journal of Enterprise Information Management*, 32(3), 457–.674.
- Isal, A., Abran, A., & Seffah, A. (2016). A framework for measuring the strategic alignment of information technology and business. *Journal of Strategic Information Systems*, 25(4), 650–671.
- Jami. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools, PH.D of Education. The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University.
- Kelly A., M. (2018). Teachers' perceptions of principal digital leadership behaviors that impact technology use in the classroom, PHD, Dallas Baptist University.
- Keping, Y. (2018). *Public governance: A new perspective*. Routledge.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607–610
- Lee, H. W., Teoh, M. F., & Ahmad, N. H. (2021). The impact of strategic alignment between resources to enhance Malaysia's biomass industry performance: A

- resource-based view (RBV) approach. *Estudios de economía aplicada*, 39(10), 43–58.
- lexandre, R., Isabelle, W., & Michel, K. (2016). Is Sam Still alive? Abibliometric and Interpretive mapping Of The Strategic alignment research Field. *Journal Of Strategic Information Systems*, 37, 1–16.
- Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.  
doi:10.3390/ijerph16142628
- Ling, Y. H. (2019). Examining green policy and sustainable development from the perspective of differentiation and strategic alignment. *Business Strategy and the Environment*, 28(6), 1096–6011
- Mango, Emmanuel. (2018). "Rethinking Leadership Theories." *Open Journal of Leadership*, 7(1), 57–88. doi:10.4236/ojl.2018.71005
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment, *International Journal of Production Economics*, 207, 195–209.
- Murat, S. & Fahri, A. E,(2022).Digital Leadership: A systematic Conceptual Literature Review, *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi, Cilt*, 3(1), 17.
- Oehlhorn, C. E., Maier, C., Laumer, S., & Weitzel, T. (2020). Human resource management and its impact on strategic businessIT alignment: A literature review and avenues for future research. *The Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101641.
- Peng, B.,(2021). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 4(1), 1–16.
- Prieto, L., & De Pablos, P. O. (2018). Strategic alignment of information technology: A systematic literature review. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(3), 205–225.

- Sainger, G. (2018). Leadership in Digital Age: A study on the role of leader in this Era of Digital Transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1–11.
- Savolainen, T. (2014). Trust Building in e-Leadership: A case Study of Leaders' Challenges and Skills in Technology–Mediated Interaction. *Journal of Global Business, Issues*, 8(2), 45–56.
- Schaller, R. R., & Naumenko, V. (2019). Organizational alignment and employee job satisfaction in an EB–5 hotel. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 43(4), 1–13.
- Shaban, S. (2019). Reviewing The Concept Of Green H RM (GHRM) and Its Application Practices (Green Staffing) with Suggested Research Agenda: Areview From Literature Background and Testing Construction Perspective. *International Business Research*, 12(5), 86–94.
- Shamekh, F. R. (2008). Business–IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice. Master Thesis in Software Engineering & Management. IT University of Goteborg, Chalmers University of Technology and Goteborg University.
- Shamekh, F. R. (2008). Business–IT Strategic Alignment Concept in Theory and Practice. Master Thesis in Software Engineering & Management. IT University of Goteborg, Chalmers University of Technology and Goteborg University.
- Shao, Z. (2019). Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS–Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation. *International Journal of Information Management*, 44(C), 96–108.
- Sheninger, E. (2019). Pillars of Digital Leadership. International Center for Leadership in Education. Retrieved from: <https://www.leadered.com/pillars-of-digital-leadership/>
- Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Corwin..

- Strycker, J. (2016). Utilizing a simulation within an online school technology leadership course. *Online Learning*, 20(1), 130–144.
- Stukalina, Y. (2015). Management of higher education institutions: Searching for the ways to gain competitive advantage. *Economics and Culture*, 21, 89–78.
- Subramaniam, C., Ismail, S., Rani, W. N. M. W. M., & Mahdiyar, A. (2022). Improving Project Communications Management Practices in the Construction Sector during the COVID–19 Pandemic: A Malaysian Scenario. *Buildings*, 12(9), 19–21.
- Sydänmaanlakka, P. (2003). Intelligent leadership and leadership competencies: developing a leadership framework for intelligent organizations. DHD, Aalto University, Espoo, Finland.
- Taylor, M., Cornelius, C. & Colvin, K. (2014). Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness, *Journal Of Organization Development*, 35,(6), 566–583.
- The Author. Isal, Yugo., Pikarti, Gayuh., Hidayanto, Achmad., Putra, Edson. (2009). International Society for Technology in Education (ISTE). ISTE Standards for Administrators. Eugene, OR:
- Venkatraman, N., & Camillus, J. C. (1984). Exploring the concept of fit in strategic management. *Academy of Management Review*, 9(3), 513–525.
- Vinichenko, Mikhail V., Klementyev, Dmitry S., Rybakova, Marina V., Malyshev, Maksim A., Bondaletova, Natalia F., and Tripathi, p.K, (2019). Digital leadership leveraging The Digital Techngoloy,. Available at:
- Wåhlin, F., & Karlsson, S. (2017). Digital strategies and strategic alignment: The existence of digital strategies and their alignment with business strategies for small and medium–sized Swedish manufacturing firms, Master’s Thesis Lund University, Lund, Sweden.

- Yücebalkan, B., Eryılmaz, K., Özlü, Y. B., Keskin, Y. B., & Yücetürk, C. (Eds.). (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. *Current Academic Studies in Social Science*, 1, 489–505.
- Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning, and service strategic alignment: Impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 564–592.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8(9), 1481–1485
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being: The mediating role of digital skill, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 26–28.
- Zulu, S. L., & Khosrowshahi, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics*, 39(7), 565–578.