

استراتيجيات التحول الرقمي في الجامعات: نماذج رائدة

Digital Transformation Strategies in Universities: Pioneering Models

شمس الدين بوزقو¹، العربي عطية²¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي،

bouzgou.chamseddine@univ-ouargla.dz

² جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي،

larbiattia@yahoo.com

تاريخ النشر: 2025/09/15

تاريخ القبول: 2025/08/06

تاريخ الاستلام: 2024/11/30

ملخص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة من بعض الجامعات الرائدة عربيا وعالميا، للاستفادة منها .
تم التوصل الى مجموعة من النتائج أبرزها، أن التحول الرقمي في الجامعات يغطي مختلف أنشطة الجامعة سواء كانت أنشطة تعليمية أو
إدارية، وأنه لا بد من الاهتمام بالقيادة، الموهبة، الثقافة، البيئة التنظيمية، التكنولوجيا و تجربة المستفيدين من أجل تحول رقمي ناجح .
كلمات مفتاحية: تحول رقمي، قطاع التعليم العالي، جامعات عالمية رائدة.

تصنيفات JEL : O33، O30، I23

Abstract:

This study aims to explore the digital transformation strategies adopted by some leading universities at both Arab and international levels to benefit from their experiences.

The study has yielded several key findings, most notably that digital transformation in universities encompasses various university activities, whether educational or administrative. It also emphasizes the necessity of focusing on leadership, talent, culture, the organizational environment, technology, and beneficiary experience to achieve a successful digital transformation.

Keywords: Digital transformation; higher education; leading universities.

Jel Classification Codes: O33, I23, O30.

1. مقدمة:

يعتبر قطاع التعليم العالي ركيزة ومحركاً وأساساً للدفع بعجلة التنمية، لما ينتجه من مخرجات يستفاد منها في أغلب القطاعات الأخرى إذ أن طالب اليوم هو قيادي أو مسؤول أو موظف الغد، فمن المهم الاهتمام بهذا القطاع وذلك بتسليط الضوء على أهم التحديات المعاصرة والمؤثرة بشكل مباشر على أداء وسيرورة المؤسسات الجامعية المتمثل في ذلك التطور والتسارع التكنولوجي الذي شمل كل الأنشطة والعمليات، فأصبح لدى مؤسسات التعليم العالي الرائدة اليوم أهدافاً وغايات في صدارتها التحول الرقمي لما يميزه من خصائص ومزايا من تسهيل للمهام وتحسين في كفاءة العمليات وقضاء على الكثير من المشكلات في أقصر وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي هذا البحث يستعرض تجارب بعض الجامعات العالمية والعربية الرائدة والتي لم يتطرق إلى أغلبها من قبل، للاستفادة منها بالدفع بعجلة التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي وتقليص الفجوة بين استراتيجيات التحول الرقمي المطبقة على المستوى العالمي وبين ما يطبق في الجامعات المحلية. إذ سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية ملء الفجوة العلمية لاستراتيجيات التحول الرقمي المطبقة على مستوى قطاع التعليم العالي، وذلك بالاستفادة من استراتيجيات التحول الرقمي لجامعات رائدة على المستوى العالمي والعربي بتقديم اقتراحات تساعد في صياغة استراتيجية تحول رقمي ملائمة. وتأسيساً على ما سبق يتم طرح التساؤل الاتي لمعالجة هذه الفجوة العلمية:

1.1 إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يمكن الاستفادة من استراتيجيات التحول الرقمي المطبقة في جامعات رائدة؟
يتفرع من هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بالتحول الرقمي في الجامعات؟ وماهي أهم العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقه؟
- ماهي مختلف الاستراتيجيات المستخدمة على مستوى بعض الجامعات الرائدة؟
- ماهي أهم المقترحات من أجل نجاح استراتيجية التحول الرقمي في الجامعة؟

2.1 فرضيات الدراسة :

من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة يتم اقتراح الفرضية الآتية:
تعتمد الجامعات الرائدة استراتيجيات مهمة يمكن الاستفادة منها.

3.1 أهداف الدراسة:

- التطرق الى مفهوم التحول الرقمي بالجامعات وتوضيح العوامل المؤثرة في نجاح تطبيقه .
- ابراز استراتيجيات التحول الرقمي المتبعة على مستوى بعض الجامعات الرائدة.
- تقديم أهم المقترحات من أجل تحول رقمي ناجح للجامعات.

4.1 منهج الدراسة:

لدراسة المشكلة البحثية ومن أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة تم تطبيق المنهج الوصفي لإيضاح مختلف العناصر الرئيسية لأسئلة الدراسة، وهذا بهدف الإلمام بالموضوع المبحوث.

2. الدراسات السابقة:

تم ترتيب الدراسات السابقة من الأحدث الى الأقدم بداية بالعربية ثم الأجنبية.

1.2 الدراسات العربية:

1.1.2 دراسة (منصور و التل، 2022) بعنوان "الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي"

اذ هدف البحث الى معرفة واقع التحول الرقمي بجامعة جازان استنادا الى النموذج الحكومي للتحول الرقمي الصادر سنة 2019 (القياس الثامن) ،حيث تم تحليل محتوى الوثائق الموجودة بالعمادة المكلفة بالتعليم الالكتروني وتقنية المعلومات في جامعة جازان ،ومن أهم النتائج أن الدرجة الاجمالية لواقع تطبيق جامعة جازان لمراحل التحول الرقمي في المرحلة الثانية من مراحل التحول الرقمي الخمس وهي مرحلة اتاحة الخدمات ، وقد تم اقتراح التوصيات التالية:

- اعتماد قدرات وتجهيزات تقنية اذ يلزم تدريب العاملين على استخدامها.
- يلزم صياغة خطط استراتيجية لتحسين الأداء الإداري باستخدام التحول الرقمي وذلك بالاستفادة من الاستراتيجيات المتبعة في الجامعات الرائدة.
- ضرورة تكوين القيادات الرقمية للاستفادة منهم في عملية التحول الرقمي لتحسين الأداء الاداري
- زيادة الوعي الرقمي للإداريين بتكثيف الدورات التدريبية وورشات العمل .

2.1.2 دراسة(كشك و عكاشة، 2022) بعنوان "التخطيط للتحول الرقمي في الجامعات المصرية" اذ هدفت الدراسة الى

وصف واقع البنية التحتية المستخدمة في التحول الرقمي للجامعات المصرية والكشف عن اتجاه المدرسين نحو استخدام التحول الرقمي بالجامعات المصرية ،وكذا التعرف على مستوى المهارة التقنية للإداريين ثم تحديد عوائق تطبيق التحول الرقمي بالجامعات المبحوثة وتم التوصل الى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها :

- ضرورة تمتع المدرسين والطلاب والاداريين بالمهارات والاستراتيجيات اللازمة لتحول رقمي ناجح.
- أهمية توفر التمويل المناسب وضرورة وجود قوانين تنظم عمل المؤسسة الجامعية .

3.1.2 دراسة (نصر، 2020) بعنوان "التحول الرقمي في الجامعات العربية (الجامعة العراقية نموذجا)" اذ هدفت الدراسة

الى التطرق الى التجربة العراقية في التعليم الرقمي، بداية بتبيان مفهوم التعلم الرقمي ومجموع التقنيات المرتبطة به وتوضيح اثار العصر الرقمي على التعلم الجامعي والتعرف على المقومات الرئيسية لنظام التعلم في الجامعة في العصر الرقمي، والتطرق لأهمية ممارسة التعليم الالكتروني في الجامعات العراقية وتم الوصول الى مجموعة من النتائج والتوصيات أهمها :

- أهمية تحويل المكتبات التقليدية الى مكتبات رقمية.
- برامج التعليم الالكترونية ليس لها اثار سلبية تأسيسا على التجارب العالمية.
- تجهيز رؤية لتكامل العناصر الرقمية للنظام التعليمي في الجامعات الليبية.
- تهئية الطلاب بتحفيظهم على تقبل نظام التعلم الرقمي .
- ضمان تسهيل الوصول للمعلومات وتأمينها.
- ضمان الجودة في الأداء عند تطبيق نظام التعلم الرقمي.

2.2 الدراسات الأجنبية :

1.2.2 دراسة (Laorach و Kulthida، 2022) بعنوان:

"Factors Influencing the Digital Transformation of Universities in Thailand"

حيث هدفت الورقة البحثية الى دراسة العوامل الكامنة وراء نجاح التحول الرقمي في الجامعات التايلاندية باستخدام طريقة البحث الكمي اعتمادا على نتائج الاستبانة، اذ خلصت الدراسة الى انه يوجد 6 عوامل تؤثر على نجاح استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات التايلاندية المتمثلة في الثقافة الرقمي -الاستراتيجيات الرقمية - قادة المؤسسات - التقنيات الرقمية - العمليات الإدارية-طاقم العمل.

2.2.2 دراسة (Faria & Henriqueta , 2017) بعنوان :

" Digital Transformation at the University of Porto"

اذ تهدف الورقة البحثية الى مناقشة الخصائص التي يتميز بها نظام إدارة العمل الجديد المطبق في جامعة بورتو وكيفية تكيفه مع تنوع وعدم تجانس الطلبات التي يستقبلها مركز الخدمات المشتركة حيث خلصت الدراسة الى ما يلي من النتائج:
-النظام الجديد المتبع مرن للغاية وقادر على التطور بسلاسة وفقا لوتيرة التحول الرقمي بالجامعة.
-التحول الرقمي الحقيقي يحدث داخل عقول الافراد وقدرتهم على التغلب على مقاومة التغيير والعمل بشكل تعاوني وبالتالي التحسين المستمر للعمل.

-لا يوجد نموذج مثالي أو طريقة صحيحة للقيام بعمل ما لكن هناك عملية تحسين تدريجية.

-النظام المتبع يتماشى مع مبادئ استراتيجية الاعمال الرقمية للجامعة.

3.2. التعقيب على الدراسات السابقة :

تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة على أهمية اعتماد التقنيات في المؤسسات الجامعية وأهمية تكوين الكفاءات للاستخدام الأمثل لتلك التقنيات، وأن زيادة الوعي الرقمي وتطوير الثقافة الرقمية من الضروريات بينما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها استعرضت مجموعة من استراتيجيات التحول الرقمي الرائدة التي لم تدرس من قبل مقارنة بالدراسات السابقة اذ كل دراسة تطرقت لحالة وحيدة.

3. أدبيات الدراسة

1.3 مفهوم التحول الرقمي:

تعرف المنظمة العربية للتنمية الإدارية التحول الرقمي على انه تلك العملية التي يتم فيها تحويل النموذج الخاص بأعمال المؤسسات الحكومية أو الخاصة الى نموذج أساسه التقنيات الرقمية في توفير الخدمات وتصنيع المنتجات وفي تسيير الموارد البشرية، اذ ان المؤسسات تلاقي الكثير من الصعوبات والتحديات في إنجاح العملية وسبب ذلك اهمالها للتطوير المؤسسي وتركيزها فقط على التقنيات والبرمجيات والبنية التحتية أي أنها لا تهتم بكل ابعاد عملية التحول الرقمي . (المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2024)

يمكن تعريف التحول الرقمي في قطاع التعليم العالي بأنه العملية التي يتم فيها تغيير النموذج التقليدي الذي تستخدمه المؤسسة الجامعية في اعمالها الى نموذج يعتمد بشكل أساسي على التقنيات الرقمية في توفير الخدمات الجامعية من عمليات إدارية وتعليمية والاهتمام بكل أبعاد عملية التحول الرقمي من اجل إنجاحها.

2.3 العوامل المؤثرة في التحول الرقمي: (Prihantoro, Han, Priyanto, & Mia , 2023, pp. 92-93)

توجد الكثير من العوامل المؤثرة في نجاح تطبيق التحول الرقمي وهي :

- **القيادة** : أهمية رؤية ودعم والتزام فريق القيادة من اجل تحقيق تحول رقمي ناجح. ويتم ذلك باعتبار أن فريق القيادة مؤثر في التحول الرقمي بشكل كبير اذ يلزم استعدادهم للاستثمار في الموارد اللازمة من تكنولوجيا وموهبة وتدريب.
- **الثقافة** : للثقافة دور مهم في نجاح التحول الرقمي حيث أن الثقافة التي تقدر الابتكار والرشاقة والتجريب تعمل على تبني التحول الرقمي بنجاح.
- **الموهبة** : أهمية وجود المواهب الماهرة من محلي البيانات ومطوري البرامج وخبراء التسويق الرقمي لدفع التحول الرقمي.
- **التكنولوجيا**: تعتبر التقنيات الرقمية من العوامل الحاسمة لنجاح التحول الرقمي كالحوسبة السحابية وتحليل البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، اذ يجب توفير التقنيات الصحيحة ودمجها بفعالية في العمليات.
- **تجربة العملاء**: المحرك الأساسي للتحول الرقمي هو تجربة العميل اذ يتطلب من المؤسسات فهم متطلبات العميل وتفضيلاته باستخدام تقنيات رقمية لإنشاء تجارب مخصصة وسلسلة لتلبية تلك الاحتياجات.
- **البيئة التنظيمية**: من الممكن ان يكون للبيئة التنظيمية تأثير على التحول الرقمي من لوائح خصوصية البيانات والامن السيبراني.

4. استراتيجيات تحول رقمي لبعض الجامعات الرائدة

1.4 جامعات عربية :

1.1.4 الجامعة السعودية الالكترونية (الجامعة السعودية الالكترونية، 2024)

- **الأهداف الإستراتيجية للتحول الرقمي:**
 - تقديم تجربة تعليمية استثنائية تلبي رغبات وتوقعات المستفيدين.
 - تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال التفاعلات والخبرات المعززة.
 - التوسع في استخدام التكنولوجيا في خدمة المجتمع والبحث العلمي.
 - دعم وتمكين عمليات اتخاذ القرار وتبسيط وتحديث العمليات الإدارية.
- **المبادئ الإستراتيجية للتحول الرقمي:**
 - الوصول إلى جميع الخدمات في أي وقت وفي أي مكان ومن خلال قنوات متعددة.
 - تكامل كافة الخدمات والبيانات الإلكترونية.
 - موثوقية الخدمات والبيانات المقدمة.
 - تسجيل الدخول الموحد للوصول إلى الخدمات والتفاعل معها من خلال المنصة.
 - التفوق في جودة الخدمة واستخدام البيانات والتحليلات لتحسين أداء الخدمة.

• التوجه الاستراتيجي للتحويل الرقمي:

- تخصيص التعليم لتلبية الاحتياجات الفردية.
- التعليم كخدمة، تقديم الخدمات الإلكترونية وأدوات التعلم وجمع البيانات من خلال منصة موحدة.
- التعليم التطبيقي الافتراضي يحسن استعداد خريجي الجامعات لدخول سوق العمل.
- التعليم التفاعلي يلهم الطلاب ويشجعهم على التعلم.
- يوفر التعلم المتنقل التعليم لجميع شرائح المجتمع.

2.1.4. جامعة قطر (Qatar university، 2018)

تم تطوير استراتيجية التحويل الرقمي لجامعة قطر لبناء قدرات التحويل الرقمي، ورقمنة عمليات جامعة قطر وإداراتها، وتنفيذ البنية التحتية الذكية للحرم الجامعي، والتأثير على النظام البيئي الوطني للتحويل الرقمي.

تتضمن استراتيجية التحويل الرقمي أربعة أهداف رئيسية، ولكل منها تدابير استراتيجية تنفيذية محددة:

- **الهدف الأول (الثقافة والقدرات الرقمية):** تطوير الثقافة والقدرات الرقمية لتعزيز التحويل الاقتصادي والاجتماعي الرقمي في قطر.
- **الهدف الثاني (رقمنة الأقسام):** تحويل أنشطة وعمليات جامعة قطر رقمياً لتحسين نتائجها وتأثيرها.
- **الهدف الثالث (حرم جامعي ذكي ومعزز رقمياً):** تحقيق حرم جامعي ذكي ومعزز رقمياً في جامعة قطر.
- **الهدف الرابع (التأثير الرقمي الوطني):** جعل جامعة قطر محركاً لتطوير النظام البيئي الرقمي الوطني ورائداً علمياً في مجال الابتكار والتحويل الرقمي.

3.1.4. جامعة جدة (جامعة جدة، 2022)

يهدف البرنامج إلى تحقيق إستراتيجية منظمة وتطوير نماذج الأعمال والإجراءات التشغيلية عن طريق الاستثمار في التقنيات الحديثة وتطوير المواهب وإعادة تنظيم العمليات وإدارة التغيير، لخلق قيم وخبرات جديدة بتوظيف أحدث تقنيات الثورة الصناعية الرابعة بما يتناسب مع أهداف رؤية الجامعة السعودية الحديثة.

• الأهداف

- تطوير سياسات التحويل الرقمي والرقمنة الذكية ومواءمتها مع متطلبات الثورة الصناعية الرابعة 4.0 في الجامعة.
- تفعيل الحوكمة الرقمية والخدمات المبنية على الرقمنة الذكية والتأكد من مواءمتها مع أهداف الجامعة.
- مراجعة وتقويم وتسريع جميع خطط التحويل الرقمي والرقمنة الذكية المعمول بها حالياً والبرامج التنفيذية وغيرها.
- تطوير القدرات الرقمية و الذكية في الجامعة باستخدام أحدث الوسائل التقنية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي.
- رفع تصنيف الجامعة في مؤشر نضج الخدمات الإلكترونية (يسر).
- تكامل البيانات وتعزيز استخدامها في الحوكمة والتنبؤ بالمستقبل عن طريق تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة 4.0.
- تحسين وترشيد كفاءة الإنفاق، وتطبيق خدمات مبنية على الرقمنة الذكية بسرعة ومرونة والتقليل من التدخل البشري.

● مبادرات

- تطبيق ذكي يوفر أهم الخدمات الأكاديمية لطلاب وطالبات جامعة جدة ومن أبرزها بطاقة جامعية رقمية تحتوي على باركود، وشريط بألوان مختلفة لتصنيف فئات الطلبة (الفعالين، الخريجين، الموهوبين، أصحاب المهمم).
- منصة قيادة وتحكم لعمداء الكليات تقيس مؤشرات أداء مخرجات الكلية نتيجة المدخلات لتحقيق نتائج أكثر فعالية تضمن كفاءة التعليم والتعلم، والتي تضمنت أكثر من 6 لوحات تحكم رئيسية تتضمن 353 شاشة فرعية.
- بيئة افتراضية تستخدم أنظمة التشغيل الاعتيادية مما تحقق الكفاءة التشغيلية وكفاءة الإنفاق من خلال توفير أجهزة حاسوب بكافة متطلباتها الرئيسية من عتاد وصيانة وغيرها، وخفض التكلفة الإجمالية من إدارة وموارد.
- منصة قيادة وتحكم توضح عدد المبتعثين من الجامعة داخلياً وخارجياً ومؤشرات خاصة بالمبتعثين.
- نظام ذكي لرفع مستوى جودة الدعم الفني باستخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي ومن دون الحاجة للتدخل البشري يخدم جميع مستخدمي جامعة جدة.

2.4 جامعات أجنبية:

1.2.4. جامعة ليدز (انجلترا) (University of Leeds، 2021)

● الرؤية:

استخدام التقنيات الرقمية والبيانات والأساليب الرقمية بفعالية وإبداع وابتكار وبطريقة قائمة على الأبحاث لتعزيز تعلم الطلاب وزيادة خبراتهم، ولتوفير وإثراء فرص التعلم للأفراد على مستوى العالم، لتعزيز النشاط البحثي والمساهمة في معالجة التحديات العالمية، وتحسين عمليات الجامعة وبنيتها التحتية وممتلكاتها المادية.

● الأهداف والغايات:

- تحسين أساليب العمل ومرافق الحرم الجامعي والأنشطة التجارية.
- تحسين القدرات على إنتاج أبحاث وابتكارات عالية الجودة وتعاونية ومؤثرة عالمياً.
- تعزيز العروض التعليمية وتوسيع محفظة التعليم عبر الإنترنت بالكامل.

2.2.4 جامعة ابرسويث (ويلز) (Aberystwyth University, 2021, p. 13)

أسس الاستراتيجية الرقمية لجامعة ابرسويث :

- **المهارات الرقمية :** التأكد من أن الموظفين والطلاب لديهم المهارات والقدرة والثقة في استخدام التكنولوجيا الرقمية في الجامعة وأبحاثها.
- **الأمن الإلكتروني :** كمجال عالي الخطورة، يجب أن يكون الأمن السيبراني أولوية في الجامعات ومسألة مملوكة لجميع المؤسسات.
- **البنية التحتية الرقمية :** البنية التحتية قوية وحديثة .
- **مكان العمل الرقمي :** يركز هذا الموضوع على استخدام نموذج " العمل المهجين " للموظفين، اذ يشمل هذا النموذج الموظفين الذين يعملون أحياناً في المكتب، وأحياناً أخرى عن بعد .

3.2.4. جامعة ليستر - إنجلترا (dmu leicester , 2022)

- الرؤية : البيانات والتكنولوجيا والرقمنة المناسبة لجامعة رائدة ومبتكرة وممكنة.

اذ تتطلع هذه الرؤية إلى المستقبل حيث سيتم الاعتراف بجامعة ليستر كجامعة رائدة لإشراك الطلاب في مساحات رقمية عامة وفردية، حيث تربط بين الحرم الجامعي الواقعي والعلمين الافتراضي والاجتماعي للتعلم، سيتم تحويل المجتمع من خلال الاستخدام الفعال للتقنيات الرقمية والابتكار. و يتم استخدام التكنولوجيا الرقمية كمسرّع، واعتماد الأصول الرقمية الأكثر فائدة وملاءمة وأماناً، مدعومة بالسلوكيات الجديدة والممارسات والتقنيات الحديثة، لإنشاء مؤسسة أكثر مرونة.

من أهم الأولويات الاستراتيجية التي من شأنها دعم التنفيذ:

- العمل الرقمي:

الانتقال من العمل التقليدي في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى النهج الرقمي الحديث، يعني هذا اعتماد نهج أكثر ابتكاراً ومرونة لتطوير الحلول، مما يضمن التركيز على إضافة القيمة موازنة الاستثمار والمخاطر وسرعة التقدم والتسليم، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال البدء بإنشاء "مركز ابتكار" يضم فرقاً متعاونة للغاية يمكنها التحرك بوتيرة سريعة، وتوليد الأفكار، وتطوير إثبات المفاهيم والعروض التوضيحية، ومن ثم التسليم.

من الضروري أيضاً فهم البنية التحتية الحالية وقدرات النضج الرقمي، من أجل إنتاج خريطة طريق واضحة للنشاط لتحسين أكثر في جميع المجالات وإنشاء مكان عمل رقمي آمن وفعال وحديث. وفي الوقت نفسه، يتم تحسين ما هو موجود فعلاً ، وتحقيق الاستفادة القصوى من المنصات والتقنيات الحالية، وتبسيط العمليات التجارية واعتماد ممارسات أعمال أكثر كفاءة.

- العقلية الرقمية: خلق الثقافة التي تدعم العمل والدراسة الرقمية.

إن إنشاء "عقلية رقمية" يعني مساعدة الأشخاص على القيام بدورهم في هذا التحول. يتعلق الأمر بأخذ الموظفين والطلاب في رحلة، وتطوير مهاراتهم وثقتهم حتى يتمكنوا من الاستفادة من الطرق الجديدة للعمل والدراسة. بالنسبة للموظفين، يتعلق هذا بتوفير الوصول إلى المعرفة والمهارات اللازمة من أجل تعليم وتدريب معزز رقمياً ورائد في القطاع، بالإضافة إلى تعظيم شبكة المبتكرين الرقميين و تعزيز ممارسات العمل التعاوني لصالح الجامعة و المجتمع ككل. بالنسبة للطلاب، يعني هذا إنشاء بيئة تعليمية ديناميكية ومعززة تكنولوجيا حيث يمكنهم تحقيق أقصى قدر من التفاعلات مع أنشطة التدريس والتعلم الخاصة بهم، لتطوير المهارات والعقلية الرقمية لاستخدام تكنولوجيا اليوم مع تجهيزهم للتوظيف غداً.

4. خاتمة:

من خلال ما تم التطرق اليه في البحث من مفهوم للتحول الرقمي وتبيان أهم العناصر التي تؤثر في نجاح تطبيقه ثم توضيح استراتيجيات التحول الرقمي التي تستخدمها بعض الجامعات العالمية والعربية الرائدة، اذ تم التوصل الى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1.4 نتائج الدراسة

- تبرز أهمية توسيع نطاق تطبيق التحول الرقمي ليشمل جميع خدمات الجامعة، وليس فقط الجوانب التعليمية.
- ضرورة تحقيق تكامل بين جميع الخدمات والبيانات الإلكترونية بحيث تكون متاحة في أي وقت ومن أي مكان عبر قنوات اتصال متعددة، باستخدام نظام تسجيل دخول موحد.
- أهمية ضمان جودة عالية في تقديم الخدمات الإلكترونية.
- تعزيز التطوير المهني المستمر للموظفين والطلاب ودعمهم للتغلب على التحديات التقنية المختلفة.
- ضرورة نجاح تطبيق التحول الرقمي في الجامعات ليصبح محركاً رئيسياً لتحقيق تحول رقمي شامل على مستوى البلد.
- لا ينبغي التركيز فقط على الجوانب التقنية، بل يجب أن تُعطى الأولوية للأفراد والثقافة وأساليب العمل عند صياغة استراتيجية التحول الرقمي.
- أهمية تعزيز الأمن السيبراني داخل الجامعات.
- ضرورة التركيز على إدارة التغيير لتحقيق تحول رقمي ناجح ومستدام.

2.4 اقتراحات الدراسة

- إنشاء منصة إلكترونية موحدة وعالية الجودة مخصصة للإداريين، الأساتذة، والطلاب، تتضمن أغلب الخدمات التي يحتاجونها، وتكون سهلة الاستخدام عبر مختلف الأجهزة سواء الحواسيب أو الهواتف الذكية.
- تطوير منصة قيادة إلكترونية تتيح لعمداء الكليات مراقبة أداء كلياتهم من خلال مقارنة المدخلات والمخرجات.
- تبني معايير برمجية عالمية لتطوير تطبيقات الهاتف والبرامج أو المواقع الإلكترونية، مع تفضيل الحلول المحلية التي تضمن الخصوصية والسرية.
- تثبيت برامج حماية ذات كفاءة عالية لضمان أمن وسرية البيانات والمعلومات.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين جودة الدعم الفني.
- تنظيم دورات تدريبية دورية للموظفين لتعزيز كفاءتهم في استخدام التقنيات الحديثة والمطورة باستمرار.
- عقد ندوات تستهدف قيادات وإداريي الجامعات لتوضيح فوائد ومتطلبات التحول الرقمي وللحد من مقاومة التغيير.
- تحفيز الطلاب والأساتذة على تقبل نظام التعلم الإلكتروني والتهيئة اللازمة لذلك.
- إنشاء مكتب مختص بإدارة التغيير يعمل على وضع إطار منهجي واضح لتحديد البرامج والمشاريع ذات الأولوية وإدارتها بفعالية لتحقيق تحول رقمي سلس وناجح.

5. قائمة المراجع:

- Aberystwyth University. *Digital Strategy 2021-2025*. (Aberystwyth: Aberystwyth University, 2021);
- DMU Leicester. "Digital Transformation." <https://www.dmu.ac.uk/empowering-university/digital-transformation.aspx> (consulté le 21/01/2024);
- Faria, J. A., & Henriqueta, N. "Digital Transformation at the University of Porto." *Lecture Notes in Business Information Processing*. (Porto: University of Porto, 2017);
- Laorach, C., & Kulthida, T. "Factors Influencing the Digital Transformation of Universities in Thailand." *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 211-219, 2022;
- Prihantoro, K., Han, Priyanto, & Mia, K. *Digital Transformation in Strategic Management*. (Indonesia: Aksara Global Akademia, 2023);
- Qatar University. "Digital Transformation Strategy." https://www.qu.edu.qa/sites/en_US/offices/president/sieed/digital-transformation (consulté le 17/01/2024);
- University of Leeds. "Digital Transformation." <https://spotlight.leeds.ac.uk/strategy-digital-transformation/index.html> (consulté le 19/01/2024).
- الجامعة السعودية الإلكترونية. (20/01/2024). "استراتيجية التحول الرقمي" (consulté le 18/01/2024); <https://seu.edu.sa/ar/digital-transformation/>
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. (20/01/2024). "التحول الرقمي للمؤسسات" (consulté le 20/01/2024); <https://www.arado.org/Content/Details?s3=3330>
- جامعة جدة. (2022). "برنامج التحول الرقمي" (consulté le 18/01/2024); <https://nsuv.uj.edu.sa/programs/digital-transformation/>
- أحمد كشك وأحمد عكاشة. (2022). التخطيط للتحول الرقمي في الجامعات المصرية. مجلة دراية، 186-201.
- سهام منصور و وائل التل. (2022). الأداء الإداري في جامعة جازان وفق نموذج التحول الرقمي الحكومي. مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، 48-83.
- فاطمة نصر بن ناجي. (2020). التحول الرقمي في الجامعات العربية (الجامعة العراقية نموذجًا). التحول الرقمي في عصر المعرفة. الزاوية: جامعة الزاوية.