

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية د. رشدي محمد أحمد

مدرس الإدارة العامة والمحلية – بالمعهد المصري أكاديمية إسكندرية للإدارة والمحاسبة
البريد الإلكتروني: roushdy.mohamed@eia.edu.eg

المستخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة التغيير التنظيمي بأبعادها المتمثلة في (إملاك الرؤية، مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، إدارة الموارد، إختيار الاستراتيجية الملائمة) على التحول الرقمي بمتطلباته المختلفة (المتطلبات الإدارية للمؤسسة، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، شبكات الإتصال) بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بأبعادها في كلية الزراعة – جامعة الإسكندرية - وهذه الأبعاد تمثلت في (موقع المؤسسة، معدل نمو الحصة السوقية، التكاليف بأنواعها، مرونة المؤسسة وسرعة التكيف، المعرفة)، وقد إعتد الباحث في تناول الدراسة وعرضها على المنهج الوصفي لتناول الجانب المفاهيمي، والمنهج التحليلي في تناول الجانب التطبيقي للدراسة، وإستخدام إستمارة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، فقد تم توزيع عدد (١٢٠) إستمارة، وبعد جمعها وفحصها تبين أن عدد (٨٤) إستمارة فقط صالحة للتحليل الإحصائي، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها وجود علاقة إرتباط قوية بين أثر التغيير التنظيمي ومتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى تقديم تصور مقترح لخطوات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، كما أوصت الدراسة في نهايتها بضرورة الإسراع في المشروع القومي للتحول الرقمي الذي يعد من أهم أدوات تحقيق التنمية المستدامة والتي تنشدها القيادة السياسية، وتطوير بيئة العمل الجامعي وتقديم خدمات إلكترونية، والإنتقال نحو الإقتصاد الرقمي.

كلمات مفتاحية: لتغيير التنظيمي، التحول الرقمي، الميزة التنافسية.

Abstract :

This study aims to identify the impact of managing organizational change in its dimensions (Ownership of vision, change skills, diffusion of change culture, change line, resource management, choice of appropriate strategy) On digital transformation with its various application requirements (human resources, transformative leadership, organizational culture, strategy) University institutions to achieve a competitive advantage in their dimensions at the Faculty of Agriculture - University of Alexandria, and these dimensions have been represented by A number were distributed. 120 After collection and examination, only 84 forms were found to be suitable for statistical analysis. The study came up with a set of findings, the most important of which is a strong correlation between the impact of organizational change and the demands of digital transformation in university institutions to achieve a competitive advantage. The study also recommended that the National Digital Transformation Project, one of the most important tools for achieving sustainable development, be accelerated by political leadership, develop the university work environment and provide electronic services, and move towards a digital economy.

Keywords: Organizational change, digital transformation, competitive advantage.

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على ...

د/ رشدي محمد أحمد

مصطلحات الدراسة:

المصدر	التعريف	المصطلح
(عامر، ٢٠٠١) ٢٥٥.	هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالاً للبعث وإحباطاً للبعث الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، وهو لا يخرج عن كونه إستجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المنظمات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير ملموس في الماديات والأفكار.	التغيير التنظيمي
(البار، ٢٠١٩) ٢.	تغيير جذري كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الإستدامة والتنافسية، بالإضافة الي بناء مجتمعات فاعلة، إلا إنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية إنتقال المنظمات إلي نموذج يعتمد علي الرقمية في إبتكار المنتجات والخدمات.	التحول الرقمي
(زايد، ٢٠١٣) ١١.	إن المنظمة تحقق الميزة التنافسية عندما يمكنها تطبيق الإستراتيجيات التي تخلق القيمة للمستهلك والتي لا يمكن للمنافسين الحاليين أو المرتقبين تطبيقها، وعندما لا يستطيع هؤلاء المنافسون أن يحصلوا علي منافع تطبيق تلك الإستراتيجيات.	الميزة التنافسية

مقدمة:

تتميز بيئة العمل في عصرنا الحالي بالتقلب والتغير الحيوي المتسارع الذي تزلزلت فيه أسس الثوابت، وأفلنت فيه ملامح السكون والإستقرار من عقالها، وأصبح شعار التغير عقيدة وممارسة وقيماً بدأت تترسخ في بيئة العمل المحيطة بنا شيئاً فشيئاً، ولقد ساهم التطور التكنولوجي في السنوات الأخيرة وما يعيشه العالم من تحديات وتغيرات في جميع المجالات (السياسية، الثقافية، الإجتماعية، والإقتصادية) وما تحويه من تحرير للتجارة الدولية وتكوين كتلتا إقتصادية، وظهور الشركات المتعددة الجنسيات والمنافسة الدولية وغيرها بدفع موجة لتغير في المنظمات إلي أقصاها، حيث كشف هذا التطور عن ضعف وإشكالية إدارة الموارد المادية والبشرية (مدني، ٢٠١٩).

لقد أصبح التغيير سمة مميزة في المنظمات المعاصرة حيث أنه يقدم لها حلاً مثل في عالم مليء بالتحديات التي فرضها نظام العولمة الجديد، فالتنافس الشديد بين المؤسسات التعليمية والشركات والتغيير التقني بالإضافة الي الثروة المعلوماتية وإلغاء

الحواجز التجارية وضع المؤسسات علي المحك، الأمر الذي إستدعي توفير قدرات إبداعية قادرة علي مواجهه هذه التغييرات المتسارعة، وفي هذه الحالة أصبح التغيير وظيفية أساسية في المنظمات الحديثة.

نظراً للتطورات الجذرية التي تشهدها بيئة الأعمال الدولية والمتمثلة في ظاهرة تحرير التجارة والتطور الكبير في المعلومات والاتصالات، وشدة المنافسة، والعولمة التكنولوجية شهد الإقتصاد العالمي - منذ عشرات السنين - تطورات هامة منها تزايد إنفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية وغير ذلك دون أن ننسي شدة المنافسة، فالأسواق المعاصرة تتميز بالمنافسة الحادة بين المؤسسات وهذا كحاوله منها للوصول إلي إشباع إحتياجات ومتطلبات المستهلكين، وإرضائهم بتمتعهم بالمزايا التنافسية التي تتيح لهم الإحتفاظ بمواقعهم في المجالات التي يعملون بها، لذا علي المؤسسة التي لديها الرغبة في البقاء والنمو مع التفوق، ما عليها سوي أن تتبني فلسفة جديدة تركز علي تقديم قيمة أعلى للمستهلك المستهدف (القرار، ٢٠٢٠).

إذاً فالميزة التنافسية هي ذلك المفهوم الإستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجديد والمستمر لمؤسسة ما إزاء منافسيها بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات أو خدمات ذات خصائص متفردة (مدني، ٢٠١٩).

إن التطور السريع والمتزايد في حجم الخدمات أدى إلى تعقيد عمليات تقديم الخدمات والتحكم فيها، ولتحقيق الإرتقاء بمستوى الخدمات وجب الترابط بين التقنية وتحسين مستوى أداء الخدمة المقدمة، لذا فإن تقنية التحول الرقمي أصبحت في الوقت الراهن من الإستراتيجيات الأولية، بهدف تعزيز الثقافة الرقمية لجعل الثورة الرقمية أساساً لتقديم الخدمات، حيث إن أكثر من ٤٨% من دول العالم تقدم خدمات حكومية رقمية بمتوسط عالمي ٤١ خدمة رقمية (علي، ٢٠٢١).

ومع نهاية عام ٢٠٢٠ يكون قد مر ٢٠ عاماً علي وضع معايير لتنمية الحكومة الإلكترونية، لذا تعمل المؤسسات الحكومية على بناء رؤية إستراتيجية نحو التحول الرقمي تشمل جميع القطاعات والمؤسسات والهيئات العامة، لتوفير الخدمات العامة بإستدامة وشمولية وبطريقة منصفة لجميع الأشخاص في كل مكان، وخلق جيل واع

ومستخدم للخدمات الرقمية، كما أن التحول الرقمي هو طوق نجاة لرواد الأعمال في عصر السرعة والتغيير المستمر، لذا تتوجه المنظمات الحكومية بالدولة المصرية نحو التحول الرقمي لتحسين مستوى جودة الخدمات الحكومية وزيادة جودة العمل والانتقال من الخدمات التقليدية إلى الخدمات الإلكترونية المتطورة، وقد تم إصدار دليل الخدمات في مصر لتيسير الحصول على الخدمات الحكومية حيث يستعرض كيفية الحصول على حوالي ٥٠٠ خدمة تقريباً، وإهتم الدليل بتصنيف الخدمات الحكومية وتوضيح آليات الحصول عليها، والذي عمل على تحويل الخدمات الحيوية والأساسية من الشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي، سعياً لإستخدام التكنولوجيا الرقمية لصالح جميع الأفراد في المجتمع وليس فقط لصالح سكان المدن الكبرى، وذلك من خلال حوكمة الإجراءات (Mungonge, 2007).

المشكلة البحثية:

لقد أضحت قضية تحديث المنظمات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما ما يسمى بالتغيير التنظيمي، وقد غدا يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير والتجويد الشامل والتخطيط الإستراتيجي وغير ذلك من مفاهيم وعمليات، ومن خلال معايشة الباحث للواقع والمشاكل التي تواجهها الجامعات المصرية لم تحظ الجامعات المصرية بإستراتيجيات واضحة تساعد علي قيادة التغيير التنظيمي، بما يتناسب والواقع الجديد الذي يتطلب منها مواءمة مخرجاتها التعليمية والحاجة الأساسية للتنمية.

عند إستقراء واقع التنافسية العالمية في مجال التعليم العالي، يلاحظ ضعف حضور مؤسسات التعليم العالي المصرية في العديد من التصنيفات العالمية للجامعات، وعلي سبيل المثال لا الحصر، فلم تقع في تصنيف جامعه شنغهاي العالمي للجامعات لعام ٢٠١٦ - ٢٠١٧ (Shanghai Ranking Academic) (Ranking of World Universities من الجامعات المصرية إلا جامعة القاهرة، وكذلك الجامعات ال (٥٠٠) الأولى في العالم، في الوقت الذي يتزايد فيه الحضور كماً ونوعاً لعدة دول أخرى من المنطقة العربية، منها علي سبيل المثال لا

البحر، جامعه الملك عبد العزيز، وجامعة الملك سعود، ضمن ال (١٥٠) جامعة الأولى في العالم^(١) (محمود فوزي احمد، ٢٠١٨)، الأمر الذي يثير أسئلة كثيرة عن المشكلات التي تعوق تقدم الجامعات المصرية في التصنيفات العالمية لتحقيق ميزتها التنافسية التي تساعدنا علي تحقيق موقعا متميزا بين الجامعات العالمية.

حيث أن أشكالية التحول الرقمي تزداد تعقيدا مع مرور الوقت، فمنذ الألفية الثالثة يتزايد الشكل الرقمي للمعرفة البشرية علي حساب المعرفة المطبوعة، وتتزايد الإتاحة المجانية لمصادر المعلومات والمعرفة علي شبكة الإنترنت، كل ذلك أدى الي صعوبة بالغة في تقييم سيل المعلومات المنهمر لدى كل نقطة بحث أو قرار لا بد من إتخاذه، بحيث أصبح وقت البحث وتقييم المعلومات يوازي أو يفوق الوقت المطلوب لكتابة البحث نفسه، أو لإتخاذ القرار في مشكلة معينة (محمد، ٢٠١٣).

وفي إطار عملية التغيير التنظيمي والتحول الرقمي، جاءت هذه الدراسة لمحاولة إجابة التساؤل الآتي: "ما أثر التغيير التنظيمي وما أثر متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية المصرية لتحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على كلية الزراعة - جامعة الاسكندرية؟".

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف منها:

١. إبراز مدي إهتمام المؤسسات التعليمية بعملية التغيير التنظيمي.
٢. التعرف على الواقع الفعلي لتواجد متطلبات عملية نجاح التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية محل الدراسة.
٣. محاوله تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها ومحاولة الكشف عن مصادر للميزة التنافسية للمؤسسات التعليمية.
٤. تحديد العلاقة بين أثر التغيير التنظيمي وأثر متطلبات نجاح التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية.

أهمية الدراسة:

للدراسة أهمية عملية لكونها تتناول موضوع حيوي، وهو أثر التغيير التنظيمي وأثر نجاح متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية لتحقيق الميزة التنافسية، فالتغيرات التكنولوجية الكبيرة فرضت تحدياً كبيراً أمام الدول النامية ومن بينها مصر، وبالتالي أصبح قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القطاع الأكثر نمواً على مستوى العالم، وأصبح تحقيق النمو الإقتصادي ومواكبة التنافس العالمي يستوجب تبني الحلول الرقمية والتحول التكنولوجي العالمي، ويمكن بيان أثر ذلك التحول من خلال دراسة أثر التغيير التنظيمي وكذلك أثر نجاح متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الاسكندرية والتي تعتبر من أكثر المؤسسات التعليمية ارتباطاً بأفراد المجتمع، ولكون الدولة بدأت في التحول الرقمي - وهو ما نادت به القيادة السياسية - فإنه يحتاج إلى المتابعة المستمرة لهذا المشروع لضمان نجاحه.

وللدراسة - من ناحية أخرى - أهمية علمية كونها محاولة متواضعة لدراسة تأثير التغيير التنظيمي والتحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية على مستوى أداء الخدمات المقدمة في المؤسسات التعليمية العامة لطلاب التعليم العالي وخاصة في كلية الزراعة جامعة الاسكندرية، كما يعتبر تقييم أداء الخدمات التعليمية المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات من الموضوعات الجديدة على الجامعات، بالإضافة إلى أنه يمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مؤسسات أخرى، وللدراسة أهمية عملية أخرى، فمن المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة الجهات التالية (أصحاب القرار في الجامعات المصرية وذلك في المجال الأكاديمي لتطوير أنظمه التعليم الجامعي)، أعضاء هيئة التدريس والعاملون والطاقم الإداري في الجامعات المصرية وذلك لنشر ثقافة التغيير لديهم وتطوير المناهج وذلك بما يتلائم مع متطلبات التحول الرقمي.

فروض الدراسة:

وبالرجوع إلى تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها، تنطلق الدراسة من الفروض الثلاثة وهم كالآتي:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وإتجاه إستجابة كل من أفراد عينة الدراسة بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الفرض الثاني: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الفرض الثالث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح متطلبات التحول الرقمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

متغيرات الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة

أولاً: المتغيرات الديموغرافية: (النوع، العمر، المسمى الوظيفي)

ثانياً: المتغير المستقل الأول: (متطلبات التحول الرقمي): والتمثل في (المتطلبات الإدارية للمؤسسة، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، شبكات الإتصال).

ثالثاً: المتغير المستقل الثاني: (متطلبات إدارة التغيير التنظيمي): والتمثل في (إمتلاك الرؤية، مهارات التغيير، نشر ثقافة التغيير، خطة التغيير، إدارة الموارد، إختيار الإستراتيجية الملائمة).

رابعاً: المتغير التابع: (تحقيق الميزة التنافسية): والتمثل في (موقع المؤسسة، معدل نمو الحصة السوقية، التكاليف بأنواعها، مرونة المؤسسة وسرعة التكيف، المعرفة).

حدود الدراسة:

حد الموضوع: إقتصرت الدراسة الميدانية على دراسة أثر التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية الجامعية لتحقيق ميزة تنافسية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الحد البشري: وذلك من خلال إستطلاع الرأي لعينة من (الأساتذة – أستاذ مساعد – مدرس – مدرس مساعد – معيد - مديري الوحدات الأكاديميه والإدارية ورؤساء الأقسام) بكلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الحد المؤسسي: تم تطبيق الدراسة على كلية الزراعة – جامعة الإسكندرية.

الحد الزماني: تم توزيع إستمارات الإستبيان خلال العام الجامعي ٢٠٢١ - ٢٠٢٢.

منهجية وأداة الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق أهدافها من خلال الإلمام بجميع جوانب الموضوع، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي عند تناول المفاهيم الأساسية، بالإضافة إلى المنهج الإحصائي في التعامل مع المعطيات الإحصائية، أما أدوات البحث المستخدمة فهي إستمارة الإستقصاء وتنقسم إستمارة الاستقصاء إلى: القسم الأول: يتناول المتغيرات الديموغرافية (النوع، العمر، المسمى الوظيفي)، أما القسم الثاني: يتناول المتغيرات المستقلة متغير التغيير التنظيمي، ومتغير التحول الرقمي، أما القسم الثالث: يتناول متغير تابع وهو الميزه التنافسيه.

مراجعة الأدبيات:

الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل (إدارة التغيير التنظيمي):

دراسة (مدني، ٢٠١٩): وقد هدفت الدراسة الى: إبراز مدى إهتمام المؤسسات بعملية التغيير ومحاولة تحديد مفهوم الميزة التنافسية وأنواعها، محاولة الكشف عن مصادر عن الميزة التنافسية، هذا وقد توصلت الدراسة الى النتائج: أن التغيير في المؤسسة ضرورة ومستمرة، التغيير في المؤسسة عملية مرتبطة بصورة مباشرة بالمحيط الكامل للمؤسسة، وهذا ليس فقط من جانب الإستجابة لتغيراته ولكن أيضا في مجال إعداد وتنفيذ إستراتيجيات هذا التغيير، وتمثل الميزة التنافسية للمؤسسة مصدراً حاسماً

لتفوق المؤسسة عن باقي المنافسين في مجال الصناعة ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال إنتاج منتجات متميزة أو ذات تكلفه أقل.

دراسة (دومي، ٢٠١٩): وقد هدفت الدراسة الي: التعرف علي العلاقة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي لدي عينة من أساتذة كلية العلوم الإنسانية الإجتماعية بالجامعة محل الدراسة، وكذا التعرف علي العلاقة بين كل مؤشر من مؤشرات الجودة في التعليم العالي، وقد توصلت الباحثة الي النتائج منها: وجود علاقة إرتباطية متوسطة موجبة بين التغيير التنظيمي وجودة التعليم العالي وذلك من وجهة نظر أساتذة الكلية، وجود علاقة إرتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة الأداء التدريسي، وكذا جودة مواد التكوين والمعرفة الجامعية، وجود علاقة إرتباطية منخفضة بين التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي ومخرجاته من وجهه نظر أساتذة الكلية.

دراسة (الكردي، ٢٠١٦): وقد هدفت الدراسة الي: صياغة إستراتيجية لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادي التنمية المستدامة، وكذلك التعرف علي واقع قيادة التغيير في الجامعة الإسلامية في محافظة غزة، وقد توصلت الدراسة الي النتائج والتي منها: بلغت الدرجة الكلية لإستبانة تطوير قيادة التغيير في ضوء مبادي التنمية المستدامة من وجهة نظر (عميد، نائب عميد، رئيس قسم، مدير) بوزن نسبي (٦٩.٢٠ %) وهذا يعني أن هناك موافقة تقدير كبيرة، كما توصل الباحث الي وضع إستراتيجية مقترحة لتطوير قيادة التغيير في مؤسسات التعليم العالي في ضوء مبادي التنمية المستدامة.

الدراسات المتعلقة بتغيير التحول الرقمي:

دراسة (جبر، ٢٠٢١): وقد هدفت الدراسة الي: التعرف بمفهوم تكنولوجيا التحول الرقمي والأداء الإستراتيجي، قياس مدي تأثير تكنولوجيا التحول الرقمي في تحقيق الأداء الإستراتيجي، وقد توصل الباحثان الي النتائج منها: لقد أسهم إنتشار التكنولوجيا الرقمية الجديدة في زيادة توسع الأسواق المستهدفة بالنسبة للمصارف، كما توصل الي أن هناك ميلاً في إستخدام وإسهام التكنولوجيا الرقمية في تحسين ورفع ودعم الأداء الإستراتيجي للمصارف.

دراسة (خميس، ٢٠٢١): وقد هدفت الدراسة الى: قياس وتحليل أثر التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية المصرية، وقد توصل الباحث الى النتائج منها: وجود علاقة ارتباط إيجابية معنوية بين التحول الرقمي وأبعاد الأداء الوظيفي عند مستوي معنوية ٥%، كما أشارت الى وجود تأثير معنوي إيجابي للتحول الرقمي على أبعاد الأداء الوظيفي للعاملين بالبنوك التجارية المصرية.

دراسة (المطرف، ٢٠٢٠): وقد هدفت هذه الدراسة إلى: إستقصاء عن مدى إمكانية التحول الرقمي في الجامعات الحكومية والخاصة في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى رصد واقع التحول الرقمي بينهما في ظل الأزمات العالمية والكوارث، وقد توصلت الدراسة الى النتائج منها: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر العناصر المادية اللازمة للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في مدى توافر الكفاءات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس لصالح العاملين في القطاع الخاص، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة في إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات لصالح الجامعات الخاصة، ويتضح من ذلك أنه يوجد تأثير معنوي لإختلاف قطاع التعليم الجامعي على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم في ظل الأزمات الحالية.

دراسة (امين، ٢٠١٨): تجيب الدراسة عن تساؤل كيفية إسهام التحول الرقمي في الجامعات لتحقيق مجتمع المعرفة؟ وإستخدمت الدراسة المنهج الوصفي لدراسة المشكلة ووصفها وصفاً دقيقاً، وصاغت في نهايتها تصوراً مقترحاً حول عملية التحول الرقمي من خلال إستراتيجية لنشر ثقافة التحول الرقمي وكيفية تمويله، بالإضافة إلى تصميم برامج تعليمية للمستفيدين حول كيفية الإستفادة من التحول الرقمي.

دراسة: (Lahtinen، ٢٠١٥): عرضت الدراسة تحديات عملية التحول الرقمي للتعليم الجامعي، وقد أشارت الدراسة إلى وجود ثلاثة طرق موازية لتصميم محتوى التعليم الجامعي لمواجهة تحدي التحول الرقمي سيستفيد منها مصممو البرامج - وأعضاء هيئة التدريس - وهي الأنشطة التعليمية الرقمية التي تعمل على محو الأمية الرقمية وتوفير

الفرص الرقمية التي تعزز الممارسات في الفصول الدراسية التقليدية، والتحول الرقمي للجامعة يسير إلى فرصة نقل التعليم الجامعي نحو الوسائل الرقمية بشكل كامل.
الدراسات المتعلقة بالتغيير التابع الميزة التنافسية:

دراسة (الدهشان، ٢٠٢٠): وقد هدفت الدراسة الى: التعرف علي الإطار النظري والمفاهيمي لإدارة المعرفة والميزة التنافسية، والتعرف علي أبرز ملامح التعليم الثانوي في مصر وأهم المشكلات التي تواجهها، مع وضع تصور مقترح لتحقيق الميزة التنافسية للتعليم الثانوي بمصر في ضوء إدارة المعرفة، وقد توصل الباحثان الى النتائج: عدم إستقرار السياسات التعليمية وسرعه تغييرها من وزير الي آخر، لا يوجد خريج مبدع ومستمر فقد خلت العملية التعليمية من من روح التفكير والإبداع، عدم إكتفاء المعلم إقتصادياً وذلك لضعف رواتبهم، سيادة القيم المالية علي عقلية المواطن المصري التي دفعت الكثير من أولياء الأمور الي الإعتقاد بأن الهدف الرئيسي للتعليم هو حصول أبنائهم علي مجموع يؤهلهم للإلتحاق بنوع ومستوي التعليم الذي يفضلونه.

دراسة (الحكيم، ٢٠١٨): وقد هدفت الدراسة الى: توظيف مدخل تعزيز تنافسية التعليم العالي المصري بغية تطوير واقع مؤسساته في التصنيفات العالمية للجامعات من خلال رصد مدي تنافسية التعليم العالي عالمياً، والوقوف علي المشكلات والمعوقات التي تحول دون تحقيق التعليم العالي المصري مكانة متميزة في التنافسية العالمية، وقد توصل الباحثان الي النتائج: ضعف إمكانيات وقدرات التعليم العالي علي الوفاء بمعايير التنافسية العالمية، كما توصلت الي وجود مجموعة من الفرص والعوامل بالواقع المصري التي يمكن تعزيزها كإطار للتنافسية في مجال التعليم العالي.

دراسة (أحمد، ٢٠١٨): وقد هدفت الدراسة الى: التعرف علي الأسس النظرية للمسئولية الإجتماعية وعلاقتها بتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، التعرف علي واقع المسئولية الإجتماعية وتحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك، التوصل الي العلاقة بين المسئولية الإجتماعية والميزة التنافسية بجامعة تبوك، وقد توصلت الباحثة الي النتائج: مستوي المسئولية الإجتماعية لدي جامعه تبوك جاء بدرجة متوسطة، وكذلك مختلف

أبعاد المسؤولية الاجتماعية حيث جاءت جميعها بمستوي متوسط وفق الترتيب التنازلي التالي (التركيز علي العميل، الإهتمام بالعاملين، التوافق مع خطة التنمية وخدمة المجتمع، توجد علاقة إرتباطية موجبة بين مستوي المسؤولية الإجتماعيه ودرجه تحقيق ميزة تنافسية بجامعة تبوك وقد بلغت قيمتها (٠.٧٣).

دراسة (مرزوق، ٢٠١٧): وقد هدفت الدراسة إلى: التوصل الي تصور مقترح لتحقيق ميزة تنافسية بجامعة المنصورة، وقد توصلت الباحثة الى النتائج: أن العنصر الإستراتيجي الذي يمنح الجامعات فرصاً كبيرة لتحقيق التفوق علي غيرها من الجامعات هو الميزة التنافسية، لا بد من وجود منهجية التخطيط كضمان لتحقيق الرؤى والأهداف المنشودة، وإجراء عملية تطوير شاملة لنظام التعليم العالي بها وتطوير خطة مستقبلية، بناء قواعد معلومات وبيانات حديثة ومتكاملة.

التغيير التنظيمي:

١. مفهوم التغيير التنظيمي:

هو إحداث شيء جديد إعتياداً علي تفجير إمكانات المنظمة العملية التي تقوم بها المنظمة وذلك حتي يتسني لها التحرك من الوضع الحالي الي وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زياده فاعلية المنظمة (مختار، ٢٠١٠)، أو هو عملية تعديل النظام الحالي بغرض زيادة مستويات فاعليته وقدرته علي تحقيق أهدافه المحددة (المرسي، ٢٠٠٦) وهو الجهود الهادفة الي زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الإحتياجات والمنظمات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمه بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل منظمة وعناصرها (ماهر، ٢٠٠٠).

٢. الأسباب الدافعة إلى التغيير التنظيمي:

يمكن إيجاز الأسباب التي تدفع المنظمات إلي إحداث التغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطية بها وذلك للحفاظ علي الحيوية الفاعلة، تنمية القدرة علي الإبتكار، التوافق مع متغيرات الحياه، إثارة الرغبة في التطوير والتحسين والإرتقاء وزيادة مستوى الأداء (دومي، ٢٠١٩).

٣. العوامل المؤثرة في الحاجة إلى التغيير:

لا شك أن الضغوط والعوامل التي تؤثر في المنظمة وفعاليتها تأتي من مصادر البيئة الداخلية والخارجية، لذا فإن الحاجة تدعو المسؤولين والإداريين والمشرفين إلى إكتساب مهارات التغيير والتطوير التنظيمي، حتى يكون بمقدورهم التعامل مع هذه المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويحدد كل من هيث وزملائه (Hill And All (1979 - مصادر التغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي (الباقي، ٢٠٠٠):
(عوامل بيئية إجتماعية - عوامل بيئية تقنية - عوامل إقتصادية - عوامل تنظيمية).

٤. مبادئ التغيير التنظيمي وخصائصه:

مبادئ التغيير التنظيمي: لا توجد مبادئ عامة مكتوبة يمكن للمنظمه أن تطبقها في كل الظروف لإحداث تغير بشكل فعال، ولكن الأسئلة التالية تُشكل مرشداً لتخطيط عملية التغيير: ما هي الدوافع لمحاولة إحداث التغيير؟ إلي أي مدى يستطيع القائد أن يجعل الأشخاص الذين سيتأثرون بالتغيير يشاركون في التخطيط للتغيير؟ ماذا يستطيع القائم علي التغيير أن يعمل حتى يجعل عملية التغيير ناجحة (سمير، ٢٠٠٧).
أما خصائص التغيير التنظيمي: يتصف التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام بها والإحاطة بجوانبها المختلفة: **الفاعلية**: أن تكون إدارة التغير فعالة أي تمتك القدرة علي الحركة بحرية مناسبة وتملك القدرة علي التأثير علي الآخرين وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الادارية المستهدف تغييرها (الصيرفي، ٢٠٠٩)، **التوافقية**: أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات وإحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير، **الإستهدافية**: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً أو إرتجالياً بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة، **الواقعية**: يجب أن ترتبط بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها، **الشرعية**: أن يتم في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد، **المشاركة**: التفاعل الإيجابي ولتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير، **الإصلاح**: حتي تتجح يجب أن تتصف بالإصلاح بمعنى أن تسعى نحو إصلاح ماهو

قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من إختلال في المنظمة، القدرة علي التطوير والإبتكار: فالتغيير يجب أن يعمل علي إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الإرتفاع والتقدم (الصيرفي، ٢٠٠٩)، القدرة علي التكيف السريع مع الأحداث: تهتم بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث وأيضا تتوافق وتتكيف معه وتحاول السيطرة عليها والتحكم في إتجاهها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها لإبقاء حيوية وفاعلية المنظمة (العميان، ٢٠٠٢).

٥. أنواع التغيير التنظيمي:

هناك العديد من أنواع التغيير علي القيادة أو الإدارة الإلمام الجيد بها، وعلي جميع القادة أن يفهموا بشكل دقيق الأنواع المختلفة من التغيير قبل العمل علي قيادتها وإدارتها وذلك من أجل أن تتم عملية التغيير بشكل ناجح يحقق الأهداف المرجوه، وعلي ذلك فإنه يمكن تقسيم التغيير الي عدة أنواع رئيسية وهي (عويسات، ٢٠٠٩):

- التغيير والتطوير: (Developmental Change) التغيير النقلي:
(Transitional Change)، التغيير الإستراتيجي: (Strategic Change)
(Functional Change) التغيير الوظيفي:.

دواعي التغيير التنظيمي في ظل التحول الرقمي:

ويؤكد البعض أن التغيير التنظيمي للتحول الرقمي للمؤسسات التعليمية عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المنظمة (الأفراد، جماعات العمل، التنظيم نفسه)، بحيث يمكنها من الإنتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي وأيضا البيئة المحيطة بها، كما تُمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والإجتماعية والإقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية (الخير، دون تاريخ).

ويمثل التحول الرقمي الإستراتيجية الأولية التي تسعى إليها كافة المنظمات العامة المصرية، نظراً لما تقدمه هذه التكنولوجيا الذكية من فوائد، ولأن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحة يفرضها متلقي الخدمات، لذا قامت المؤسسات التعليمية وخاصة

التعليم العالي بجهود كبيرة نحو التحول الرقمي بعدد كبير من الكليات والجامعات، وذلك بإستخدام أساليب حديثة لتطوير كلياتها وأقسامها الداخلية في كافة مراحل العمل، وجرى التعميم على باقي مؤسسات التعليم العالي بمحافظة الدولة، وتوضح هذه الدراسة كيف يمكن الإستفادة من التقنيات الرقمية الجديدة لإنشاء خدمات مبتكرة، وبالتالي تعزيز الخدمات المقدمة مما يدعو إلى البحث عن التأثيرات الحالية والمتوقعة للتحول الرقمي وكيفية الإستفادة منها، وكذلك البحث عن الدور البارز لأبعاد التحول الرقمي في خلق خريطة خدمية متطورة، وتسعى الدراسة للتعرف على مستوى التحول الرقمي، ومستوى الريادة التنافسية المؤسسية في الجامعات وخاصة كلية الزراعة جامعة الاسكندرية وذلك لتحقيق ميزة تنافسية، وإغتنام فرص التقنيات الرقمية من خلال الإلتزام بإحتضان التقنيات الرقمية الجديدة وتطويرها لتعزيز أداء الخدمات الحكومية، بالإضافة إلى البحث عن التحديات والمعوقات التي تحول دون تطبيق الرقمنة (النجار، ٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤).

ومن المنظور الإداري والإقتصادي تكافقت إتجاهات سوق العمل وكذلك الحركات الإقتصادية العالمية لتخلق مناخاً عاماً من الإستقرار والتوازن بين العرض والطلب على المعرفة وعلى عمالة تجيد المعرفة التخصصية، وتجيد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وبالتالي أمسى الحال لا يعين إلا الكفاءات العلمية وأصحاب المهارات الفائقة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وليست الجامعة عن ذلك ببعيد، إذ أصبح ما يعرف بإقتصاد المعرفة، وكذلك ما يسمون بعمالة المعرفة Knowledge Workers هم القادرون على التعامل مع المعلومات بإستخدام تقنياتها في بيئات رقمية وهذا النوع من التحول أدى إلى ظهور نموذج جديد يسمى بالمنظمة الرقمية Digital Organization.

ولقد ظهرت المنظمة الرقمية نتيجة قوتين متلازمتين هما قوة التكنولوجيا الحديثة ولا سيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT والعولمة Globalization، وعلى ضوء ذلك تعمل المنظمة الرقمية على تحديد وتعريف مهام المؤسسة أو الشركة في مجال جذب الهواة وإثارة دافعيتهم أو المحافظة على العمالة الذكية التي تمتاز بالخبرة والكفاءة والمهارة،

فهى بذلك منظمات تسويقية market-like في فعاليتها من حيث السعي وراء توفير الوقت والجهد والمال في إنجاز أعمالها، وهى دائمة التصدي لما يقابلها من أخطار. والمنظمة الرقمية تهتم بما يحقق لها أفضل الأرباح الرقمية، فهى إذاً لا تعمل إلا فيما تجيده ولا يعني ذلك أن تتوقع المنظمة الرقمية حول نفسها بل ترتبط بغيرها من المنظمات إستراتيجياً متخطية بذلك الحدود التنظيمية لتتعاون مع المنظمات الأخرى فيما يفيد كلتا المنظمين فيما يسمى بإعادة الهيكلة الإستراتيجية Strategic Restructuring وعليه فإن الوصول إلى المعلومات وغيرها من الأصول الأخرى أصبح سلعاً تجارية، ويصبح الأفراد في المنظمات أصولاً لا يمكن الإستغناء عنهم (An, 2002).

التحول الرقمي:

يمثل التحول الرقمي تغيير جذرى كبير في تقديم الخدمات وليس تغييراً تراكمياً، حيث يساعد على تحقيق الإستدامة والتنافسية، بالإضافة إلى بناء مجتمعات فاعلة، لأنه يساعد في تقديم الخدمات بشكل أفضل وأسرع، فهو عملية إنتقال المنظمات إلى نموذج يعتمد على الرقمنة في إبتكار المنتجات والخدمات (البار، ٢٠١٩).

ويشمل التحول الرقمي (digital transformation) عملية تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً، فقد يكون إستراتيجياً بالتدخل في وظائف المؤسسة كلها، كما يغير المكونات الأساسية للعمل من حيث البنية التحتية، وطرق التشغيل، وكيفية الحصول على الخدمة، فالمستقبل الرقمي هو البديل العملي الوحيد المطروح أمامنا، فكل مستقبل بنى البشر مرتبط بهذا النمط الجديد، فالإقتصاد التقليدي يتميز بالتدخل الكثيف للعنصر البشري، وبكثرة الأخطاء، وبدورات العمل الطويلة، أما الإقتصاد الرقمي على العكس من ذلك تماماً (بردان، ٢٠١٩).

دواعي التحول الرقمي في الجامعات:

كما ذكرنا، فإن التغيير في عالم اليوم نحو التنظيم الرقمي في كافة مؤسسات المجتمع بات ضرورة ملحة تعرضها تحديات العولمة وإقتصاديات السوق المفتوحة وليست الجامعة عن ذلك ببعيد، فالمنظمة الجامعية تتحول وتحول المجتمع إلى ما يسمى بمجتمع المعرفة في إستجابة لديناميكيات وتحديات المجتمع، وهو الأمر الذي

- يؤدي إلى حتمية التحول إلى نموذج تنظيمي رقمي للتعليم العالي، ومن أهم دواعي التحول إلى المنظمة الرقمية في الجامعات ما يأتي (An، ٢٠٠٢):
- ✓ قوة وسرعة إنتشار تكنولوجيا المعلومات والإتصالات، ولا سيما ما يبدو منها واضحاً في الربط الشبكي لكافة المؤسسات العالمية من خلال الإنترنت والشبكات الداخلية للشركات والمؤسسات Intranet ، وكذلك شبكات الربط الخارجي Extranets .
 - ✓ ضرورة ما يسمى بإدارة المعرفة، وهي السيطرة على المعارف الجمعية Collective Knowledge ، وذلك لزيادة سرعة الإستجابة التنظيمية والقدرة على التحيد داخل المنظمة لأن في كل منظمة يجب أن يكون هناك من يستطيع توليد المعرفة المناسبة وتوصيلها إلى الأفراد وتطبيقها والإستفادة القصوى من الأصول الفكرية التي تتمثل في العنصر البشري في المنظمة.
 - ✓ تزايد أهمية قطاع الخدمات وأهمية الموارد البشرية فيه، وإختيار العناصر الأكثر إنتاجية للنهوض بكافة الأنشطة الإقتصادية، وهذا يتطلب بالضرورة وجود عنصر بشري مدرب تدريباً جيداً على إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.
 - ✓ التغييرات التي تعتري سوق العمل فالعملاء في جميع مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسة التعليمية ولاسيما الجامعية يحتاجون إلى سرعة إستجابة في التلبية بإحتياجاتهم وكذلك سرعة إستجابة في الإجابة عن تساؤلاتهم وهو ما لا يمكن أن يتم بكفاءة إلا من خلال التنظيم الرقمي للمنظمة التعليمية.
 - ✓ التجديدات المستخدمة دوماً في المجتمع، والتجديدات متطلب ضروري لمواجهة إحتياجات السوق، وهو ضرورة للتنافس مع الآخر.
 - ✓ أصبحت أجهزة الكمبيوتر المتصلة بالشبكة الدولية للمعلومات هي الوسيط بين العملاء (المتعلمون) وبين أصحاب العمل أو السلطة (الجامعات)، فإيقاع العصر وسرعته لا تتيح الفرصة لأن يكون هناك وسيط بشري هو بالفعل أقل فعالية من الوسيط الإلكتروني.
 - ✓ ظهور مجتمعات إفتراضية Virtual communities لا حصر لها تفصلها حدود جغرافية شاسعة، ولكن تربطها مصالح مشتركة، وكلهم يحصد ثمرة تكنولوجيا

المعلومات والإتصالات بما يمكنهم من إقامة علاقات تفاعلية أكثر فعالية من حيث توفير الوقت والجهد والمال، حتى لقد ظهر ما يسمى بفرق العمل الافتراضية Virtual teams، والحكومة الافتراضية Government Virtual والوظائف الافتراضية والمؤسسات الافتراضية والتعليم الافتراضي.

✓ المنافسة العالمية في عالم متزايد فيما يعرف بإسم القرية الكونية، ففي ظل العولمة والإقتصاديات المفتوحة تنامت أهمية المنافسة العالمية في عالم متزايد فيما يعرف بإسم القرية الكونية.

✓ هناك موجة عامة من الترقيم أو التحول الرقمي Digitization مكونة صور وأنواع المعلومات حول العالم، حتى أن كافة صور وجود المعرفة (الصورة النصية المكتوبة أو المصورة أو التصويرية) أصبح يتم تبادلها عبر العالم تقريباً في لا وقت إذ يتم الآن عبر الإنترنت - وبخاصة البريد الإلكتروني وهو أهم تطبيقات الإنترنت - نقل كافة صور المعارف والمعلومات بكافة أنواعها نصوصاً وصوراً وصوتاً وجرافيك وغير ذلك مما لم يكن متاحاً منذ عقود قليلة ماضية.

متطلبات التحول الرقمي:

تناولت الدراسة متطلبات التحول الرقمي وهي (المتطلبات الاداريه، المتطلبات البشرية، المتطلبات التقنية، المتطلبات الأمنية، شبكات الإتصال)، هذا وقد أظهرت الأدبيات كافة (عبادي، ٢٠١٩) والتي تناولت التحول الرقمي أن هذه المتطلبات هي الأكثر طلباً والأكثر تأثيراً في عمليات التحول الرقمي.

- **المتطلبات الإدارية:** وتتمثل بوضع الخطط وتحديد الوسائل التي يجب علي المؤسسة مواكبتها للتحول الرقمي وأن تقوم بوضع خطط ومقاييس للتحول، وكذلك الإنتقال من الإدارة التقليدية الي الإدارة الإلكترونية وعن طريقها يتم صياغه وتطبيق مفاهيم ووسائل حديثة ومبتكرة وإستعداد المنظمة والعاملين فيها للتحول نماذج الأعمال التقليدية الي الرقمية (Trofino, 2000).

- **المتطلبات البشرية:** يعتبر العنصر البشري من العناصر الضرورية في المؤسسات فبدون هذا العنصر لن تتمكن المؤسسة من تحقيق ما تسعى اليه حتي وإن إمتلك

أحث الوسائل الرقمية، لذا يجب دعم العنصر البشري بالشكل المطلوب وعلي مستوى عال من الكفاءة لمواكبة التكنولوجيا الرقمية المتسارعة وجعل الإدارة الرقمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعنصر البشري (المير، ٢٠٠٧).

- **المتطلبات التقنية:** تمثل الإدارة الرقمية نمطاً إدارياً حديثاً يحتاج الي توفير البنية التحتية المناسبة لاقامة مشروع الرقمنة (التحول الرقمي)، إذ ترتبط الإدارة الرقمية بجميع أشكال التكنولوجيا الرقمية (عقيلي، ٢٠٠٥).

- **المتطلبات الأمنية:** أن التقنيات المتطورة من الخدمات التي يقدمها عصر التحول الرقمي في الوقت الحالي لا يمنع من وجود تحفظات علي المعلومات وتخزينها بشكلها الرقمي والمحافظة علي سريتها بين المؤسسات الأخرى، فمن الضروري المحافظة علي السرية والتكامل وتوفير المعلومات (الفراج، ٢٠١١).

- **شبكات الإتصال ومنها:**

١- **شبكة الإكسرانيت:** حيث يتم دعم هذه الشبكة بمجموعة معلومات وبيانات والتي ينتفع منها المتعاملين وأصحاب المصالح خارج المؤسسة، إذ أنها شبكة تلبية حاجات العملاء من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجوده في بيئة الأعمال، ويتم الدخول الي هذه الشبكة عن طريق كلمة سر وذلك لأنها غير متاحة للجميع وذلك كما هو الحال بالنسبه للإنترنت (العريشي، ٢٠١٥).

٢- **شبكة إنترنت (Internet)** عبارة عن شبكات ضخمة من الحاسبات المرتبطة مع بعضها في جميع أنحاء العالم، إذ تربط المجتمعات عن طريقها بالأنشطه والقطاعات المختلفة.

٣- **الشبكة الداخلية للمؤسسة (Internet):** وهي شبكة المؤسسة الخاصة وتقدم هذه الشبكة المعلومات التي يحتاجها الأشخاص المتعاملين داخل المؤسسة من معلومات داخلية، ولا يسمح لأي شخص أخر الدخول الي موقع هذه الشبكة (الكريم، ٢٠١٠).

الجهود المبذولة للتحول الرقمي في الجامعات:

نحن نعيش في عصر المعلومات، فالمشكلة ليست كما حددها البعض مشكلة عوذ في المعرفة أو نقص في المعلومات، إذ يرى البعض أن المشكلة التي يواجهها الأفراد المتعلمين هي الزيادة المفرطة في المعلومات والتفجر المعرفي (Besler، ٢٠٠٢)، وهو العصر الذي أطلق عليه بل جيتس وآخرون عصر المعلوماتية بعد الإنترنت (رينرسون، ١٩٩٨)، إن العصر الحالي يداهمه نوعان من التغيير: تغير في بنية المعرفة، وتغير في البنية الاجتماعية للمجتمعات، والتعليم بين هذين التغيرين محاصر بتحديات جمة وعنيفة، فإما أن يتكيف بما يسد الحاجات الاجتماعية والإقتصادية والمعرفية أو أن يتخلف النظام التعليمي ومن ثم تتخلف الدولة عن ركب الأمم التي تسبق إلى ما بعد حضارة القرن الحادي والعشرين، والتعليم العالي له خصائصه التي تجعله مسئولاً عن تقدم العلم والحضارة في دولة ما نظراً لما فيه من التخصص العلمي والمهني، ولم تعد المؤسسة التعليمية الجامعية قاصرة على البحث العلمي الذي يدور في فلك إداري بيروقراطي جامد مداره الترقى الوظيفي أو الإجتماعي أو إعداد الأفراد للزج بهم في سوق العمل.

لقد أمسى التعليم العالي أداة المجتمع للتحديث بما جد على العصر من تغيرات تقنية عالية، فأهم ما يميز المؤسسة الجامعية أنها ناقلة للثقافة المجتمعية والتنظيمية الموجودة إلى جانب كونها مبدعة للمعارف الجديدة، وتؤكد هيت Hitt أننا رغم ما لدينا من إمكانيات معرفية وتقنية هائلة ولا سيما ما يعتمد فيها على تكنولوجيا المعلومات إلا أن التكنولوجيا بمفردها لا يمكن أن يعزى فيها زيادة إنتاجية المنظمة، بل ما يعول عليه في ذلك هو تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية Corporate Culture بما يُمكن الأفراد فيها من أن يصبحوا مستخدمين جيدين لتكنولوجيا المعلومات الأكثر فعالية (Hitt, 2002).

ومن هنا، فإن التحويل من الهيكلية التقليدية المعقدة التي تعتمد على فرعيات أداء بشري متناهية الصغر إلى هيكلية واضحة المعالم شاملة التشكيل تعتمد على التكنولوجيا التي تيسر الأداء وتقتصد في الوقت والجهد والمال أصبح أمراً مفروضاً لا

مناص منه، والتحول في القوى البشرية من حفظة للمعارف، منفذين للوائح فقط إلى مبدعين في إطار المعلوماتية Informatics مطورين في إطار الثقافة العملية Practical Culture أصبح أمراً وجوبياً لا يمكن تطوير المنظمة بدونه، والتحول في الوعي الاجتماعي من ثقافة الأثرة والتملك إلى ثقافة الشبوع والجمعية أصبح أمراً لا فكاك منه في إطار السماوات المفتوحة والاتصالات المتسارعة الإيقاع.

محددات لتطبيق التحول الرقمي في المنظمات التعليمية الجامعية وهي كالاتي:

- ✓ وضع خطط وسياسات تضمن التنفيذ الآمن لعملية التحول الرقمي، وتقسيم هذه العملية إلى خطوات تفصيلية لتوضيح دور وأهمية كل عملية تتم في عملية التحول الرقمي، مع التأكيد على الإلمام بجميع الخطوات التنفيذية.
- ✓ دعم ومساندة القادة بالأقسام العامة لعملية التحول، مع العمل على الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.
- ✓ تصميم آليات تمكن الأفراد من معرفة كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في الخدمات التعليمية المقدمه.
- ✓ تطوير البنية التحتية والمادية والتكنولوجية التي تسمح بعملية التحول الرقمي باعتبارها الأداة الخاصة بنقل البيانات والمعلومات، والتي بدونها ستصبح عملية التحول الرقمي إتجاها غير قابل للتنفيذ.
- ✓ تدريب وتهيئة العاملين في المنظمات الخدمية - المتجهة لعملية التحول الرقمي- على الأعمال والإجراءات الجديدة وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار في ذلك، مع التوضيح لهم بأنهم شركاء في النجاح.
- ✓ المشاركة البناءة لجميع مؤسسات الدولة الإعلامية منها وغيرها للتشجيع على الإتجاه لعملية التحول الرقمي.
- ✓ بناء نظم أمان معلوماتية للحفاظ على سرية المعلومات، وعدم إختراقها مع توفير نسخ احتياطية لتلك المعلومات للحفاظ عليها من الفقد والتلف.

الميزة التنافسية للجامعات:

مفهوم الميزة التنافسية: يعرفها السلمي (السلمي، ٢٠٠١): بأنها المهارة أو التقنية أو المورد الذي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

وتشير أمال (مسعود، ٢٠١٥): أن الميزة التنافسية يختلف تعريفها حسب المجال إذ يمكن تعريفها بتنافسية الدولة أو تنافسية القطاع، وتقسّم تنافسية المؤسسة كما يلي:

- **التنافسية على مستوى الدولة:** وهي مجموعة المؤسسات والسياسات والعوامل التي تهدف الي تحديد مستوى الإنتاجية لبلد ما، ومن ثم تحديد مستوى مستدام من الإزدهار والإستقرار الإقتصادي مع تحقيق مستويات مرتفعة من الدخل للمواطنين.
 - **التنافسية على مستوى القطاع:** وهي قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما علي تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الإعتدال علي الدعم والحماية الحكومية.
 - **التنافسية على مستوى المؤسسة:** وهي قدرة المؤسسة علي تصميم وإنتاج وتسويق منتجات متفرقة مقارنة بما يقدمه منافسوها، حيث يرجع ذلك التفوق الي عدة عوامل مثل السعر، والجودة، والتقدم التقني وغيرها.
- مصادر الميزة التنافسية: وتتمثل أهم مصادر الميزة التنافسية فيما يلي (Analysis, 2011):

- **التكنولوجيا والإبتكار من أجل ميزة تنافسية:** مصطلح له جانب تجاري ويتضمن كلاً من المنتج / الخدمة العملية، وبرغم أهميته لا يعرف الكثير عن كيفية تحرك الإبتكار التكنولوجي في المؤسسات المختلفة، وأن الأكثر إبتكاراً هو التشارك في بحث مستمر عن أفضل المنتجات والخدمات ويحاولون بإستمرار ترقية قدراتهم الداخلية وغيرها من الموارد.

- الموارد البشرية لميزة تنافسية: مصطلح يُستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة في المؤسسة، فالمصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والتكنولوجية والطبيعية هي أقل أهمية للميزة التنافسية خاصة في المقارنة مع هيكل اجتماعي معقد.
- الهيكل التنظيمي للميزة التنافسية: المؤسسة هي البديل عن الكيانات المجمعّة ويمكن هيكلة المؤسسة بعد طرق مختلفة اعتماداً على أهدافها.
- التحديات التكنولوجية في عملية التحول الرقمي داخل المؤسسات الجامعية (حطبه، ٢٠١٧):
 - ✓ الإفتقار إلى بنية تحتية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وموظفين ذوي مهارات كافية بالتكنولوجيا والاتصال والإنترنت.
 - ✓ نقص الموارد المالية والميزانيات المخصصة لبرنامج التحول الرقمي، بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة.
 - ✓ التغييرات التنظيمية والتشغيلية المطلوبة للتحول الرقمي.
 - ✓ التخوف من مخاطر أمن المعلومات كنتيجة لإستخدام الوسائل التكنولوجية. وعليه يتلخص ذلك في وجود صعوبة في إقناع العاملين بمزايا التحول الرقمي والتكيف مع التغييرات التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بتطبيق التحول الرقمي.
 - ولتفادي هذه الصعوبات لإجراء عملية التحول الرقمي ضرورة الإهتمام بالآتي:
 - ✓ تبنى بناء الأكشاك الرقمية حتى تصل الخدمات العامة إلى المجتمعات النائية والمحرومين.
 - ✓ دعم بناء البنية التحتية الرقمية لجميع محافظات الدولة وخصوصا الحيوي والأساسي منها مثل التعليم، الصحة ... إلخ.
 - ✓ بناء منصات إلكترونية تساعد الحكومة في إدارة الأزمات العامة.
 - ✓ زيادة الموارد المالية المخصصة لعملية التحول الرقمي لكافة المنظمات العامة وخصوصاً الخدمات الأساسية.

الدراسة الميدانية:

يتناول هذا الجزء من البحث الدراسة الميدانية في ضوء ما تم الحصول عليه من بيانات مفردات عينة مجتمع البحث، ووفقاً لما تم استخدامه من أساليب إحصائية في تحليل هذه البيانات، وإختبار فروض البحث.

أولاً: تصميم وإختبار أداة الدراسة الميدانية:

١- أساليب القياس:

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات البحث وإعتماداً على المقاييس العلمية المستخدمة في هذا المجال، وبناءً على الدراسة الإستطلاعية، إستخلص الباحث قائمة إستقصاء لأعضاء هيئة التدريس والقائمين على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية لجمع البيانات الميدانية اللازمة لإختبار فروض البحث، وقد أعدت هذه القائمة لمعرفة المتغيرات الشخصية من النوع والعمر والمسمى الوظيفي، كذلك المحاور المتمثلة في العلاقة بين إدارة التغيير التنظيمي وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، والعلاقة بين نجاح متطلبات التحول الرقمي وتحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

٢- إختبار الصدق والثبات:

تم إستخدام إختبار ألفا كرونباخ (Gronbach's Alpha) لكل متغير لإختبار درجة الثبات Reliability حيث أفرزت النتائج عن أن قيم ألفا لجميع المتغيرات تعتبر كافية لإجراء التحليل الإحصائي إذا كانت (تتراوح قيمة ألفا ما بين ٠,٨١ - ٠,٩٢) وقد أشارت النتائج إلى ملاءمة الإستقصاء لعمل التحليل الإحصائي.

ولقياس مصداقية Validity أداة البحث تم عرض الإستبيان على ثلاث متخصصين وتم إجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان.

٣- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل المجتمع المستهدف للبحث من أعضاء هيئة التدريس والقائمين على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، ويقصد بها الأساتذة، وأستاذ مساعد، والمدرس،

والمدرس المساعد، والمعيد، ومديري الوحدات الأكاديمية والإدارية ورؤساء الأقسام،
وتم أخذ العينة والتي تتكون من ٨٤ مفردة.
٤- المعالجة الإحصائية وتحليل البيانات:

تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام الحاسب الآلي من خلال البرنامج الإحصائي
SPSS/PC وقد تطلب تحليل البيانات وإختبار الفروض الإحصائية استخدام الأساليب
الإحصائية، مثل: معامل ألفا كرونباخ Gronbach's Alpha، والإحصاء
الوصفي Descriptive statistic: التكرار، والنسب المئوية، وتحليل (كأ) لإختبار
الفروض الإحصائية والإرتباط لقياس قوة العلاقة.

أولاً: التحليل الوصفي: نتائج تحليل آراء الباحثين لمتغيرات البحث الشخصية:

جدول رقم (١)

توزيع مفردات عينة البحث طبقاً للمتغيرات الشخصية

عينة البحث وفقاً للمسمى الوظيفي			عينة البحث وفقاً للعمر			عينة البحث وفقاً للنوع		
النسبة %	العينة	المسمى الوظيفي	النسبة %	العينة	العمر	النسبة %	العينة	النوع
١٠,٧ %	٩	الاساتذة	١٧,٩ %	١٥	أقل من ٣٠ عاماً	٦٩,٤ %	٥٨	ذكر
١٦,٧ %	١٤	استاذ مساعد	٢٥ %	٢١	من ٣٠ حتى ٤٠ عاماً	٣٠,٦ %	٢٦	انثى
٢٣,٨ %	٢٠	مدرس	٣٦,٩ %	٣١	أكثر من ٤٠ حتى ٥٠ عاماً			
٢٢,٦ %	١٩	مدرس مساعد	٢٠,٢ %	١٧	أكثر من ٥٠ عاماً			
١٦,٧ %	١٤	معيد						
٩,٥ %	٨	مديري الوحدات الأكاديمية والإدارية ورؤساء الأقسام						
١٠٠	٨٤		١٠٠	٨٤		١٠٠	٨٤	

ويوضح الجدول السابق توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الشخصية وهي تتوافق
مع النسب الموجودة بالمجتمع الأصلي وهو مؤشر على أن العينة تمثل المجتمع.
ثانياً: إختبار فروض المتغيرات الشخصية:

الفرض الأول: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات الشخصية وإتجاه
إستجابة كل من أفراد عينة الدراسة بالتطبيق كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على ...
د/ رشدي محمد أحمد

الفرض الفرعي الأول (متغير النوع): توجد إختلافات جوهرية بين فئتي النوع على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية. وقد تم إستخدام إختبار كروسكال ويلز للعينات المستقلة، وتم إستخدام مستوى المعنوية الجدولي $(\alpha = 0.05)$ ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢)
إختبار متغير النوع

Gender	x1	X2
Mann-Whitney U	13,776.000	15,237.000
Wilcoxon W	37,866.000	39,327.000
Z	-1.733	-0.212
Asymp. Sig. (2-tailed)	0.083	0.832

a. Grouping Variable: gender

مستوى المعنوية المحسوب (p - value) = أقل من ٠.٠٥ لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

القرار: عدم وجود إختلافات جوهرية بين فئتي النوع على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الفرض الفرعي الثاني (متغير العمر): توجد إختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

قد تم إستخدام إختبار كروسكال ويلز للعينات المستقلة، وتم إستخدام مستوى المعنوية الجدولي $(\alpha) = ٠.٠٥$. وكانت النتائج كما يلي:

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على ...
د/ رشدي محمد أحمد

جدول رقم (٣)
Y إختبار متغير العمر

Age	X1	X2
Chi-Square	11.584	9.832
Df	2	2
Asymp. Sig.	0.009	0.020

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: age

مستوى المعنوية المحسوب (p - value) = أقل من ٠.٠٥ لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

القرار: وجود إختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الفرض الفرعي الثالث (متغير المسمى الوظيفي): توجد إختلافات جوهرية بين فئات متغير المسمى الوظيفي على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

وقد تم استخدام إختبار كروسكال ويلز للعينات المستقلة، وتم استخدام مستوى المعنوية الجدولي $(\alpha) = 0.05$. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤)

إختبار متغير المسمى الوظيفي

Job	X1	X2
Chi-Square	30.123	14.238
Df	6	6
Asymp. Sig.	0.000	0.024

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: job

مستوى المعنوية المحسوب (p - value) = أقل من ٠.٠٥ لكل المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

القرار: وجود إختلافات جوهرية بين فئات متغير المسمى الوظيفي على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الاسكندرية.
الفرض الثاني:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

جدول رقم (٥)

Y إختبار الفرض الثاني

Test Statistics	X2
Chi-Square(a)	596.222
Df	19
Asymp. Sig.	0.000

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 18.0.

قد تم إستخدام إختبار كآ، ومستوى المعنوية الجدولى $(\alpha) = 0.05$ ؛ فكان مستوى المعنوية المحسوب (p-value) = 0.000.

بذلك يكون القرار: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

قوة وإتجاه العلاقة:

نتائج حساب معامل إرتباط سبيرمان بين المتغير X2 (أثر إدارة التغيير التنظيمي) والمتغير التابع Y (تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية). جدول رقم (٦)

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على ...
د/ رشدي محمد أحمد

معامل ارتباط روسبيرمان بين المتغير X2 و Y

Correlations		X2	Y
Spearman's rho	X2	1.000	753(**)
	Correlation Coefficient	.	0.000
	Sig. (2-tailed)	360	360
	N	753(**)	1.000
Y	Correlation Coefficient	0.000	.
	Sig. (2-tailed)	360	360
	N		

.Correlation is significant at the 0.01 level - 2-tailed **

مما سبق يتضح مايلي:

- 1- هناك تأكيد على معنوية العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوى ٠.٠٠٠.
- 2- هذه العلاقة طردية حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوى ٠.٧٥٣. هو ما يعني قدرة إدارة التغيير التنظيمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

الفرض الثالث:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح متطلبات التحول الرقمي على تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق على كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

جدول رقم (٧)

إختبار الفرض الثالث

Test Statistics	X3
Chi-Square(a)	348.800
Df	15
Asymp. Sig.	0.000

a 0 cells (.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 12.5.

قد تم استخدام اختبار كاي^٢، ومستوى المعنوية الجدولى $(\alpha) = 0.05$ ، فكان مستوى المعنوية المحسوب $(p\text{-value}) = 0.000$.

بذلك يكون القرار: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

ويدل ذلك على صدق العلاقة بين نجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

قوة واتجاه العلاقة:

نتائج حساب معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير X3 (نجاح متطلبات التحول الرقمي) والمتغير التابع Y (تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية).

جدول رقم (٨)

معامل ارتباط سبيرمان بين المتغير X3 و Y

Correlations		X3	Y	
Spearman's rho	X3	Correlation Coefficient	1.000	.773(**)
		Sig. (2-tailed)	.	0.000
		N	360	360
	Y	Correlation Coefficient	.773(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	0.000	.
		N	360	360

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

مما سبق يتضح مايلي: هناك تأكيد على معنوية العلاقة بين نجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، حيث قيمة مستوى المعنوية المحسوب يساوي ٠.٠٠٠. هذه العلاقة طردية قوية، حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوي ٠.٧٧٣. هو ما يعني أن النجاح الوصول إلى متطلبات التحول الرقمي يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية خاصة كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.

النتائج:

- توجد إختلافات جوهرية بين فئتي النوع على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.
- توجد إختلافات جوهرية بين فئات العمر على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.
- توجد إختلافات جوهرية بين فئات متغير المسمى الوظيفي على العلاقة بين أثر إدارة التغيير التنظيمي ونجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أثر إدارة التغيير التنظيمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، عند مستوى المعنوي 0.05
- وأن هذه العلاقة طردية حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوي ٠.٧٥٣ .
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نجاح متطلبات التحول الرقمي علي تحقيق ميزة تنافسية للجامعات المصرية بالتطبيق علي كلية الزراعة جامعة الإسكندرية، عند مستوى المعنوي 0.05
- وأن هذه العلاقة طردية حيث إن قيمة معامل ارتباط سبيرمان يساوي ٠.٧٥٣ .

التوصيات:

- ✓ تمكين إدارة التغيير التنظيمي لتحقيق منتج تعليمي متميز بأقل تكلفة مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية.
- ✓ إستحداث فلسفة تجمع بين إدار التغيير التنظيمي وجودة البحث العلمي في الجامعات وذلك بوضع إستراتيجية لتطوير قيادات التغيير.
- ✓ توسيع المشاركة والشراكة الرقمية لتعزيز القدرات الإلكترونية ونقل إستراتيجية التحول الرقمي من كونها مطلب ومسعى للحكومة المصرية لتصبح ثقافة لجميع فئات المجتمع وخاصة منظمات المجتمع المدني والقطاع الخاص أو حتى الشراكة الإقليمية مع دول أخرى.
- ✓ إنشاء أكاديمية وطنية للتحول الرقمي والحكومة الإلكترونية تتشابه مع أكاديمية موريشيوس للحكومة الإلكترونية.
- ✓ تحقيق الاستفادة في الدعم الفني والتقني والبشري من خلال التنسيق مع مركز التميز في الهوية الرقمية والتجارة والإقتصاد التابع للأمم المتحدة.
- ✓ الإهتمام بتطوير السياسات والخطط التعليمية الإلزامية لتهيئة عناصر البنية التحتية، وتأهيل القدرات البشرية للتعامل مع متطلبات العصر الرقمي.
- ✓ تصميم آليات تمكن الأفراد من معرفة كيفية الاستفادة من التحول الرقمي في الخدمات التعليمية المقدمه.
- ✓ دعم ومساندة القادة بالأقسام العامة لعملية التحول، مع العمل على الحفاظ على الخبرات والكفاءات الفنية والإدارية لتقليل المقاومة أثناء عملية التحول الرقمي.
- ✓ تدريب وتهيئة العاملين في المنظمات الخدمية - المتجهة لعملية التحول الرقمي- على الأعمال والإجراءات الجديدة وتشجيعهم على الإبداع والإبتكار في ذلك، مع التوضيح لهم بأنهم شركاء في النجاح.
- ✓ المشاركة البناءة لجميع مؤسسات الدولة الإعلامية منها وغيرها للتشجيع على الإتجاه لعملية التحول الرقمي.

المراجع:

- Moving Total Quality .Transformational Leadership* .(٢٠٠٠) .A.J. Trofino
International Nur sing *Management to World-Class Organizations*
.Review
- A case study of strategic leadership in the* .(٢٠٠٧) .Goliath Mungonge
creation and development of a privately owned newspaper in
Zambia: Rhodes university .Zambia
- J., Dorrepaal, K, Forteza, J., Hornery, J., Hyde, P., Keller, S., Muelhaupt, E.
The Shape of the Digital .(٢٠٠٢) .and Gary Neilson Besler
.Managing the Talent .*Organization*
- Digital organization: preliminary results* .(٢٠٠٢) .L. and Bryhjolfsson, E. Hitt
from an MIT study of Internet Organization culture and productivity.., p
.Executive summary Wharton school university of Pennsylvania .
- A university toward the knowledge society school of* .(٢٠٠٢) .Louiza and An
Colombian: J. *.Business Administration and Information, Colombian*
I. C. polytechnic
- Walking – Educating for a digital future* .(٢٠١٥) .M. and Weaver, B.. Lahtinen
.LU:s *.three roads simultaneously: one analog and two digital*
- Competitive Advantage Types of .(٢٠١١) .Cheng et. Analysis – Wang Wen
، *International Journal of Business and Management* .And Analysis
الصفحات ١٠٢-١٠١ .
- احمد كاظم بريس، ورود قاسم جبر، .(٢٠٢١) .تكنولوجيا التحول الرقمي وتأثيرها في تحسين
الاداء الاستراتيجي للمصرف (دراسة استطلاعية لاراء عينه من مديري المصارف
الخاصه في محافظه كربلاء) . *المجله العراقية للعلوم الاداريه* .

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق علي ...
د/ رشدي محمد أحمد

- احمد ماهر. (٢٠٠٠). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات (المجلد الطبعه السابعه). القاهرة، مصر: الدار الجامعيه.
- أسامه الفراج. (٢٠١١). نموذج مقترح لخصائص الثقافه التنظيميه الملائمه في مؤسسات القطاع العام في سوريا. دمشق، سوريا : المعهد العالي للتنميه الاداريه، جامعه سوريا .
- أسر احمد خميس. (٢٠٢١). أثر التحول الرقمي علي الاداء الوظيفي للعاملين في البنوك التجاريه المصريه. المجله العلميه للدراسات والبحوث الماليه والتجاريه.
- اسمهان دومي. (٢٠١٩). التغيير التنظيمي وعلاقته بجوده التعليم العالي لدي الاساتذة الجامعيين. كليه العلوم الانسانيه والاجتماعيه، جامعه محمد بوضياف. المسيله، الجزائر: كليه العلوم الانسانيه والاجتماعيه، جامعه محمد بوضياف.
- امال سيد مسعود. (٢٠١٥). ملامح استراتيجيه لتحقيق الميزه التنافسيه للمدارس الحكوميه بالتعليم العام في مصر. مجله كليه التربيه، الصفحات ٢٢ - ٢٣.
- اماني عبد العظيم مرزوق. (٢٠١٧). متطلبات تحقيق الميزه التنافسيه لجامعه المنصوره في ضوء بعض الخبرات العالميه. رساله دكتوراه غير منشوره، كليه التربيه، جامعه المنصوره، لمنصوره.
- ايهاب المير. (٢٠٠٧). متطلبات تنميه الموارد البشريه لتطبيق الاداره الالكترونيه، دراسه تطبيقيه بالاداره العامه للمرور بوزاره الداخليه. رساله ماجستير غير منشوره، جامعه نايف العربي للعلوم الامنيه، المنامه، البحرين، لمنامه، البحرين.
- بل جيتس ، ناثان ماير فولد و بيتر رينرسون، (١٩٩٨). المعلوماتية بعد الإنترنت - طريق المستقبل. (عبد السلام رضوان، المترجمون) الكويت ، الكويت : عالم المعرفة .
- بن زعتر عماريه، امينه مدني. (٢٠١٩). دور التغيير في تحسين القدرة التنافسيه. دراسه حاله ، رساله ماجستير غير منشوره، كليه العلوم الاقصاديه والتسيير والعلوم التجاريه، جامعه أبي بلقايده، تلمسان، الجزائر.
- بهانه داود حطبه. (٢٠١٧). اثر التحول الرقمي علي تحسين جودة الخدمات المصرفيه في البنوك المصريه دراسه ميدانيه. مؤتمر العلمي الدولي الثامن عشر، كليه التجارة. الاسكندريه: كليه التجارة جامعه الاسكندريه.

- جمال الدين المرسي، (٢٠٠٦). الثقافة التنظيمية والتغيير. لاسكندرية، مصر: دار جامعه الاسكندرية.
- جمال الدين عويسات. (٢٠٠٩). إدارة الجودة الشاملة. لجزائر: دار هومه للطباعة والنشر.
- حسن عفيف العريشي. (٢٠١٥). واقع نظام الرقابة الادارية الالكترونية وسبل تطويره في وزارة الداخلية الفلسطينية الشق المدني. رساله ماجستير غير منشوره، جامعه الاقصى، فلسطين، فلسطين.
- حسن محمد احمد مخنار. (٢٠١٠). إدارة التغيير التنظيمي للمصادر والإستراتيجيات. رساله ماجستير غير منشورة، جامعة كسلا، السودان، كسلا، السودان.
- زهير محمود الكردي. (٢٠١٦). استراتيجيه مقترحه لتطوير قيادة التغيير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظات غزة في ضوء مبادي التنميه المستدامه، دراسه حاله. كليه التربيه، جامعه الاسلاميه، غزة. كليه التربيه، جامعه الاسلاميه، غزة.
- سعيد بس عامر. (٢٠٠١). الإدارة وتحديات التغيير. القاهرة: مركز وليد سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري.
- سليمان العميان. (٢٠٠٢). السلوك التنظيمي ومنظمات الاعمال (المجلد طبعه الاولي). الاردن، دار وائل للطباعة والنشر.
- صفاء عبد الرحمن محمد. (٢٠١٣). التحول الرقمي للمعرفه وتأثيره علي الثقافه المعلوماتيه للمتخصصين في العلوم البحثيه، دراسه ميدانيه علي اعضاء هيئه التدريس بكليه العلوم، رساله ماجستير غير منشوره، جامعه القاهرة، القاهرة .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (٢٠٠٠). السلوك الانساني في المنظمات، الاسكندرية، مصر: الدار الجامعيه، الاسكندرية.
- عادل زايد. (٢٠١٣). الاداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل. بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- عاشور عبد الكريم. (٢٠١٠). دور الادارة الالكترونيه في ترشيد الخدمه العموميه في الولايات المتحدة الامريكيه والجزائر. رساله ماجستير غير منشوره، جامعه منتوري، قسنطينيه، الجزائر،، قسنطينيه، الجزائر.

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق على ...
د/ رشدي محمد أحمد

عباس بردان. (٢٠١٩). ما هو التحول الرقمي وكيف تعرفه الشركات الرقمية ومحركات دفع التحول الرقمي والتكنولوجي. *المجلة العلمية*، صفحة ١٣.

عباس سمير. (٢٠٠٧). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيته التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام MD*. رساله ماجستير غير منشوره، جامعه عنابه باجي مختار الجزائر، الجزائر.

عبد الرحمن المطرف. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الازمات بين الجامعات الحكوميه والجامعات الخاصه من وجهه نظر أعضاء هيئة التدريس. *المجلة العلمية لكلية التربية، التربييه، جامعه الملك سعود، السعوديه*.

عدنان مصطفى البار. (٢٠١٩). التحول الرقمي كيف ولماذا. *المجلة العلمية*، صفحة ٢.

على السلمي. (٢٠٠١). *على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة*. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.

عماد نجم عبدالحكيم محمود فوزي احمد. (٢٠١٨). تعزيز تنافسيه التعليم العالي المصري مدخلا لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبة الجامعات العالمية. *المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، الصفحات ٣٢٧-٤١٢*.

عمر وصفي عقيلي. (٢٠٠٥). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة: مدخل استراتيجي*. عمان، الاردن : دار وائل للنشر والتوزيع.

فريد راغب محمد النجار. (٢٧-٢٩ نوفمبر ٢٠٠٤). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية. *لمؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة - دور المدير العربي في الإبداع والتميز*. شرم الشيخ: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

كمال حمدي أبو الخير. (دون تاريخ). *الإدارة بين النظرية والتطبيق*، القاهرة. مكتبة عين شمس.

مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار. (٢٠٢٠). *تقرير مجلس الوزراء المصري، عالم التكنولوجيا*. مجلس الوزراء المصري، مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار. القاهرة: مركز المعلومات ودعم واتخاذ القرار.

محمد الصيرفي. (٢٠٠٩). *السلوك التنظيمي* (المجلد الطبعة الاولى). لاسكندريه، مصر: دار مؤسسه حورسه للطباعة والنشر.

دور التغيير التنظيمي ومتطلبات التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية بالجامعات المصرية بالتطبيق علي ...
د/ رشدي محمد أحمد

محمد عبادي. (٢٠١٩). تجليات التحول الرقمي ودوره في تفعيل السياحه الداخليه، اتصالات
الجزائر نموذجاً. مجله الاجتهاد للدراسات القانونيه والاقتصاديّه، صفحه ٦٦.

محمود فوزي احمد ، عماد نعم عبد الحكيم. (٢٠١٨). تعزيز تنافسيه التعليم العالي المصري مدخلا
لتطوير واقع مؤسساته في تصنيفات نخبه الجامعات العالميه. المجله التربويه، .

مصطفى احمد امين. (٢٠١٨). مصطفى احمد امين، التحول الرقمي في الجامعات المصريه
كمتطلبات لتحقيق مجتمع المعرفه. مجله الادارة التربويه، كليه التربيه، جامعه دمنهور.

مصطفى محمد علي. (٢٠٢١). تأثير التحول الرقمي علي مستوي أداء الخدمه المقدمه، بالتطبيق
علي موظفي الادارة العامه للمرور بمحافظه القاهره. مجله كليه الاقتصاد والعلوم
السياسيه، صفحه ٩٥.

هاله عبد المنعم احمد. (٢٠١٨). المسئوليه الاجتماعيه والميزه التنافسيه. مجله الادارة التربويه.

وائل وفيق رضوان، امال عوض الدهشان. (اكتوبر ، ٢٠٢٠). ادارة المعرفه مدخل لتقيق الميزه
التنافسيه للتعليم الثانوي العام بمصر. مجله الكليه التربويه.