

The reality of digital transformation governance and the obstacles to its application at Princess Noura bint Abdel Rahman University from the point of view of academic leaders in the faculties of education, administration and business

Mrs. Ohoud Talal Alhazmi

College of Education | Princess Noura bint Abdul Rahman University | KSA

Received:

18/08/2023

Revised:

29/09/2023

Accepted:

18/10/2023

Published:

30/11/2023

* Corresponding author:
ohoo_ood@outlook.com

Citation: Alhazmi, O. T. (2023). The reality of digital transformation governance and the obstacles to its application at Princess Noura bint Abdel Rahman University from the point of view of academic leaders in the faculties of education, administration and business. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 7(41), 1 – 25.

<https://doi.org/10.26389/AJSRP.U180823>

2023 © AISRP • Arab Institute of Sciences & Research Publishing (AISRP), Palestine, all rights reserved.

• Open Access



This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY-NC) [license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Abstract: This study aimed at recognize the reality of governance and its role in digital transformation and the obstacles to its application at Princess Noura bint Abdel Rahman University. In order to achieve the research's objectives, the survey analytical descriptive curriculum was used. The search tool was an identification, which was distributed to all commanders. The Faculty of Education, Business and Administration at Princess Noura bint Abdul Rahman University in Riyadh City elected 23 women leaders during the academic year 1443 AH/2023. One of the most notable findings is the general calculation of the views of the study sample of academic leaders on the reality of digital transformation governance (Policies and Procedures- Technical-Organizational Effectiveness) at Princess Noura bint Abdel Rahman University averaging an average of (3.74 of 5.00) which belong to Category IV of the PentaC scale is the signal category (Average), of the most important results is the absence of statistically significant differences at the indicative level (0.05) between the averages of the study's estimates of the reality of the numerical sequence of the variables (academic qualifications, administrative positions). It also indicated that there are statistically significant differences at the significance level (0.05) between the averages of the technical study's assessments of the reality of digital transformation due to the variable (years of service). He has been in contact with them for over 10 years. the researcher has recommended give more powers to leaders to activate governance and digital transformation, and develop governance systems to keep pace with the continuous modernization of digital transformation.

Keywords: Governance and its constraints; Digital transformation; Academic Leaders' Perspective

واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي التربية والإدارة والأعمال

أ. عهد طلال الحازمي

كلية التربية | جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن | المملكة العربية السعودية

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الحوكمة ودورها في التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن. ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي المسحي، وكانت أداة البحث عبارة عن استبانة تم توزيعها على جميع القادة، وانتخبت كلية التربية والإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في مدينة الرياض والبالغ عددهن (23) قائدة وذلك خلال العام الدراسي 1443هـ/2023م، ومن أبرز النتائج الحساب العام لآراء عينة الدراسة من القيادات الأكاديمية حول واقع حوكمة التحول الرقمي (السياسات والإجراءات – التقنية – الفعالية التنظيمية) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط بلغ (3.74 من 5.00) التي تنتمي إلى الفئة الرابعة من مقياس ليكرت الخماسي، وهي فئة الإشارة (متوسط)، وكشفت نتائج الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لواقع حوكمة التحول الرقمي نتيجة للمتغيرات (المؤهلات العلمية، المناصب الإدارية)، كما تشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات، ومن هنا أوصت الباحثة بمنح مزيد من الصلاحيات للقيادات لتفعيل الحوكمة والتحول الرقمي، وتطوير نظم الحوكمة لتواكب التحديث المستمر للتحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الحوكمة ومعوقاتها؛ التحول الرقمي؛ وجهة نظر القيادات الأكاديمية.

المقدمة.

يشهد العالم اليوم ثورة رقمية كبيرة، تتطلب من المجتمعات بمؤسساتها مواكبة المستجدات، ومتابعة التطورات لتحقيق الريادة والتميز، إذ تعد الجامعات إحدى الركائز الرئيسية لبناء أفراد المجتمع، ومن أجل ذلك فإن تحديث أساليب إدارة الجامعات من أولويات الدول المتقدمة، كما ينظر إلى التعليم الجامعي على أساس الدور المتميز الذي يؤديه في تقدم المجتمعات وتنميتها، وذلك بإعداد الكوادر والطاقات البشرية المؤهلة للمنافسة العالمية.

وحوكمة التحول الرقمي هي أيضاً أداة مهمة لتعزيز فعالية إدارة الجامعات وتحسين نوعية الخدمات التعليمية والأكاديمية المقدمة توفر حوكمة التحول الرقمي بيئة متكاملة لجمع البيانات وتحليلها وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام داخل الجامعة، مما يساعد على اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتخطيط الجامعي بشكل أكثر دقة وفعالية.

وفي هذا السياق، يشهد التعليم الجامعي تطوراً مستمراً على مختلف المستويات نحو الأفضل، وقد أكدت دراسة (Shattock et al., 2021) أن توسيع المشاركة والمنافسة الدولية في الجامعات الأوروبية قد أدى إلى تعزيز قدرة الجامعات على ممارسة قدر أكبر من الاستقلالية ضمن أطر التوجيه والمساءلة التي وضعتها الحكومات، وظهرت نتائج دراسة فيجل (2022) أن جامعات هولندا تتمتع باستقلالية كبيرة كما تهدف إلى دعم اتخاذ القرار، وإيضاً أن حوكمة الجامعات الأمريكية تهدف إلى تحقيق الجودة والرقابة وتحسين الأداء ودعم اللامركزية، إذ تعد الحوكمة عامل مهم في الإنجاز الفعال لمهام المؤسسات (Martono al et., 2020).

وقد أصبحت تقنية المعلومات شريكاً استراتيجياً في جميع جوانب العمل الإداري، وأحد العوامل المكتملة لحوكمة المؤسسات ونجاح التحول الرقمي، الأمر الذي جعل حوكمة التحول الرقمي في هذه الإدارات بمنزلة أمر حتمي؛ ويفرض توفير نظام فاعل لإدارة نظم المعلومات بما يدعم مبادرات التحول الرقمي في ظل الثورة الصناعية الرابعة (الخروصي، 2019). ويعد التحول الرقمي أحد العوامل الرئيسية في تكييف المؤسسات التعليمية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج عملياتها، من أجل المحافظة على استمراريتها في دائرة المنافسة (بن ناجي، 2020). وأكدت نتائج دراسة (Rodrigues, Bribiesca, 2021) أن جامعات المكسيك تتخلف عن القطاعات الأخرى في مواكبة التحول الرقمي، وذلك يرجع إلى الافتقار للقيادة الفعالة والتغيير في الثقافة، حيث لا يمكن معالجة هذه التحديات باستخدام الأنظمة القديمة الأمر الذي أوجب على مؤسسات التعليم العالي اليوم دمج التقنيات الرقمية في أعمالها. (Norton et al., 2020)

أظهرت دراسة جديدة لـ (IDC) دعمتها سيسكو، أن العديد من الدول لا تملك المهارات المطلوبة للرقمنة. وبينما يمكن للرقمنة أن تسرع وتميز قدرة دولة ما على التقدم (المنصة الوطنية الموحدة، 1443هـ)، وبالنظر إلى هذه التجارب الدولية نرى أنه من الضروري ربط تطور الجامعات في البلدان العربية باعتماد هذه الدول، وأكدت نتائج دراسة السيد (2022م) حاجة الجامعات الأردنية إلى الدعم المؤسسي لتحول الرقمي، إذ أطلقت جمعية شركات تقنية المعلومات والاتصالات تحذيراً حول تراجع مشروع التحول الرقمي في الأردن (وزارة الاقتصاد الرقمي والريادة 2022)، كما أوصت دراسة شلي ومحسن (2020م) بضرورة توسيع مدارك الهيئات الإدارية والأكاديمية ومعارفها في الكليات بمفهوم حوكمة الجامعات ومبادئها، وأكدت دراسة مصطفى، للمعي، (2021) على جمود اللوائح والتشريعات الجامعية وضعف الثقافة التنظيمية الداعمة لتطبيق الحوكمة وانخفاض مستوى الشفافية الإدارية في المستويات التنظيمية في بعض الكليات المصرية.

فقد اعتمدت الحوكمة إحدى الآليات والوسائل في الإصلاحات المرتقبة في المملكة العربية السعودية، وإيضاً بادرت بإطلاق برنامج التحول الرقمي؛ أحد البرامج الأساسية لتحقيق رؤية السعودية 2030، فإن المملكة تحتاج إلى المزيد من متخصصي تقنية المعلومات الذين يعرفون كيفية تنظيم البنية التحتية للاتصالات وتقنية المعلومات القائمة على الخدمات (المنصة الوطنية الموحدة، 1443هـ)، وقد ساهمت العديد من الدراسات في البحث عن حوكمة التحول الرقمي ومنها دراسة العتيبي (2021م) التي توصلت إلى وجود ضعف في الجوانب التشريعية اللازمة لتطبيق الحوكمة، إضافة إلى عدم ملائمة الثقافة التنظيمية للإدارات التعليمية السعودية لتطبيق هذا النوع من الحوكمة، ومحدودية الكوادر البشرية المؤهلة في هذا المجال، وأكدت دراسة المطرف (2020م) إلى أنه يوجد تأثير معنوي لاختلاف الجامعات الحكومية والخاصة السعودية على مدى إمكانية التحول الرقمي للتعليم.

وفي ضوء ما تقدم، تتأكد الحاجة إلى التعرف على واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال.

مشكلة الدراسة:

أشار مجلس حوكمة الجامعات العربية (ARAB UNIVERSITIES GOVERNANCE) بجامعة الشرق الأوسط، إلى أن من أبرز التحديات التي تواجهها الجامعات السعودية سعيها نحو موقع في قائمة أفضل 200 جامعة دولية بحلول عام 2030م وذلك وفقاً لأهداف

رؤية المملكة 2030، فالتصنيف العالمي لكبار الجامعات زاد من الضغوط من أجل الحوكمة، ولتحقيق ذلك يجب على الجامعات التخلص من المركزية، وتطبيق مبادئ الحوكمة، ويأتي ذلك في سياق مبادرة تعزيز حوكمة آليات ومبادئ الشفافية لدى القطاعات الحكومية الواردة، ضمن البعد الخامس لبرنامج التحول الوطني 2020 "تحقيق التميز في الأداء الحكومي".

وأشارت دراسة الغامدي (2022) إلى أن من الجوانب المهمة التي باتت عرضة للتأثير المتبادل في مؤسسات التعليم السعودية تلك الجوانب المتعلقة بالنواحي الإدارية، التي أصبحت في حاجة ماسة إلى الإصلاح والتطوير؛ إذ ظهرت العديد من النماذج الإدارية ومن ذلك الحوكمة، التي تهتم بكيفية ممارسة عملية صنع واتخاذ القرار والقيادة والعلاقات داخل المنظمة، و أن دراسة عمر والمغتواوي (2020) Omar and Almaghthwi تؤكد القصور في عمل حوكمة البيانات في المؤسسات السعودية عامةً، ومؤسسات التعليم العالي والجامعات خاصة، وكشفت نتائج دراسة الغامدي (2022) نحو تطبيق الحوكمة في كليات التربية بالجامعات السعودية، ضعف المنظومة الرقابية ككل، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية، كما أوصت دراسة القحطاني (2020) بضرورة اعتماد حوكمة الجامعات كنظام إداري في كافة الجامعات السعودية والعربية، وتوفير كل ما هو لازم من متطلبات لتطبيقها، وأكدت دراسة (2019) Baslom and Tong أن الجامعات السعودية تعاني غيابًا البيئية المعززة لتحقيق التنافسية.

أن مركزية الإدارة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لا تزال قائمة بالرغم من ارتباط الكليات فيها ارتباطًا مباشرًا برئيسة الجامعة (الهيكل التنظيمي للجامعة، 2023)، وبينت نتائج دراسة الشبيحة، الرقابي (2023) إلى حاجة الكليات والوحدات الإدارية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن إلى الاستقلالية في التصرف دعمًا للانتقال إلى اللامركزية، إضافة إلى توفر بعد القيادة والحوكمة بدرجة متوسطة لدى الجامعة، وافتقار الجامعة إلى المتخصصين في الميدان التقني وتعذر استفادة الجامعة من إمكانات البرمجيات الحديثة بدرجة متوسطة، وأوصت دراسة الخضير (2023م) إلى استقطاب خبراء للمساهمة في تصميم خطط لعملية الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

وبناءً على ما سبق، ونظرًا لأهمية حوكمة التحول الرقمي جاءت هذه الدراسة لتبحث في واقع حوكمة التحول الرقمي ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة

أسئلة الدراسة:

بناءً على ما سبق؛ يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

- 1- ما واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال؟
- 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)؟
- 3- ما معوقات تطبيق حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال؟
- 4- ما مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال؟

أهداف الدراسة:

1. الكشف عن واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
2. الكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)
3. الكشف عن معوقات تطبيق حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.
4. الكشف عن أبرز مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في إسهاماتها العلمية والعملية، في الآتي:

- الأهمية العلمية النظرية:
- تعود الأهمية النظرية إلى الإثراء المعرفي لمفهوم الحوكمة ومفهوم التحول الرقمي، كما أنها تسعى إلى إثراء المكتبة العربية بشكل عام والمكتبة السعودية بشكل خاص؛ نظراً لقلّة الأبحاث حول هذا الموضوع.
- تقديم الأساليب المختلفة للاستفادة من المعلومات التي قد تم الحصول عليها في المجتمع السعودي بشكل خاص.
- العمل على إزالة العقبات التي تعترض أي مشكلات اجتماعية أو علمية في البحث العلمي بشكل عام وكذلك فيما يتعلق بالمجتمع السعودي.
- العمل على مقارنة ما قدمته الدراسات السابقة والإضافة التي قدمتها هذه الدراسة.
- يساهم البحث العلمي في توسيع حدود المعرفة الإنسانية وفهم أعمق للعالم من حولنا. يتيح للباحثين فرصة استكشاف أفكار جديدة واختبار الفرضيات والنظريات الموجودة وتوسيع نطاق المعرفة في مجالات مختلفة.
- الأهمية العملية التطبيقية:
- تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة قادة الجامعات من خلال تبني استراتيجية حوكمة لتنشيط التحول الرقمي. ومن المأمول أن تساعد هذه الدراسة الجامعات على اعتماد الحوكمة داخل أنظمتها الإدارية.
- تعمل هذه الدراسة وتوصياتها على إنشاء مجلس التحول الرقمي، حيث يمكن إنشاء مجلس أو لجنة للتحول الرقمي تتألف من أعضاء الإدارة العليا والأكاديميين وخبراء التكنولوجيا. ويتمثل دور المجلس في وضع الاستراتيجية العامة للتحول الرقمي وتوجيه الجهود والمشاريع المتصلة به.
- تفيد هذه الدراسة وتوصياتها في تطوير البنية التحتية الرقمية حيث يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تكنولوجية قوية تدعم العمليات الأكاديمية والإدارية. يجب تحديث الشبكات والأجهزة وتوفير اتصالات سريعة وأمنة. بالإضافة إلى تطبيق أنظمة إدارة معلومات الطلاب والمنصات الإلكترونية الحديثة.
- تفيد هذه الدراسة وتوصياتها في توفير التدريب والتطوير. وينبغي توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب لتعلم وتطوير المهارات الرقمية اللازمة. ويمكن تنظيم حلقات عمل ودورات تدريبية في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات والتعلم الإلكتروني.
- تفيد هذه الدراسة وتوصياتها في تعزيز التعلم الإلكتروني، ويمكن تعزيز استخدام المنصات الإلكترونية والرقمية في عملية التدريس والتعلم. يمكن توفير محتوى تعليمي مبتكر ومتاح عبر الإنترنت، ويمكن تطوير دورات تعليمية مفتوحة عبر الإنترنت (MOOCs)، ويمكن توفير أدوات التفاعل والاتصال الرقمي بين الطلاب والأساتذة.

حدود الدراسة:

- تقتصر نتائج الدراسة على الحدود الآتية:
- الحدود الموضوعية: واقع الحوكمة الرقمية ومعوقات تطبيقها في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال.
- الحدود البشرية: طبقت هذه الدراسة على القيادات الأكاديمية بكلية التربية والإدارة والأعمال.
- الحدود المكانية: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بالرياض.
- الحدود الزمانية: خلال العام الدراسي 1443/1444هـ، 2022/2023م.

مصطلحات الدراسة:

- الحوكمة Governance:
- التعريف اللغوي: الحوكمة هي لفظ مشتق من الفعل حَكَمَ "حَكَمَ الأمر حُكْمًا: قضى، يُقال: حكم له، وحكم عليه، وحكم بينهم" (قاموس المعاني الجامع، 2023)
- التعريف الاصطلاحي: عرف مركز أبوظبي للحوكمة (2019) الحوكمة بأنها "وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية في الشركة، بهدف تحقيق الشفافية والعدالة ومكافحة الفساد، ومنح حق مساءلة إدارة المؤسسة لحماية المساهمين، والتأكد من أن المؤسسة تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجياتها الطويلة الأمد" (ص. 5).

○ تُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: نظام يشمل أفضل ممارسات التطوير، لتحقيق التميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وأهدافها، وضبط العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في أداء العمل.

- التحول الرقمي Digital Transformation:

- التعريف اللغوي: التحول هو لفظ مستمد من الاسم تَحَوَّلٌ "تحول إلى، تحول عن يتحول، تحولاً تَغَيَّرَتْ مِنْ حَالٍ إِلَى حَالٍ"، أما الرقمي فهو لفظ مشتق من الفعل رَقَمَ "رقم على، رقم في يرقم، رقماً، فهو راقم" (قاموس المعاني الجامع، 2023)
- التعريف الاصطلاحي: عرفة هيئة الحكومة الرقمية (2022) التحول الرقمي بأنه "تحويل نماذج الأعمال وتطويرها استراتيجياً، لتكون نماذج رقمية مستندة على بيانات وتقنيات وشبكات الاتصالات" (ص.7).
- يُعرف أيضاً أنه: عملية إعادة تنظيم أعمال المنظمة بشكل استراتيجي مدروس بما فيه نماذج الأعمال والهيكل التنظيمي والموارد البشرية، وتوظيف البيانات والتطبيقات والقدرات الرقمية؛ بغرض تسهيل تجربة المستخدمين وبالتالي تحقيق فائدة وعائد أعظم. (وحدة التحول الرقمي، 2020).
- تُعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: عملية تحول جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وسعيها في استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى تحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة.

أولاً- الإطار النظري.

2-1-1- الحوكمة:

تتمثل فكرة الحوكمة في تحول الإدارة من الإدارة التقليدية التي تقوم على تقسيم العمل وفق أهداف ومعايير غير واضحة ومركزية في يد الإدارة العليا، إلى إدارة أكثر تفاعلاً وتكاملاً بين عناصرها، ليدفع الجامعة باعتبارها هيئة لها هيكلها التنظيمي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ضمن إطار إداري لا يعتمد على سلطة أحد (الكايد، 2003).

أهداف الحوكمة:

- من خلال دراسة الشبائط (2018) والعربي (2014) المتعلقة بالحوكمة، فقد استخلصت الأهداف التالية:
- 1. تساعد الحوكمة في تعزيز فاعلية الجامعة، وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل.
- 2. توفير الأنظمة والقوانين التي يسترشد بها قيادات الجامعات ومسؤولوها، بما يضمن الديمقراطية والعدالة لجميع الأطراف المعنية.
- 3. تعزيز مشاركة جميع الأطراف من الإداريين والقيادات والأعضاء الأكاديميين، والطلاب في عمليات صنع القرارات.
- 4. تعزيز العدالة والمساواة بين العاملين في الجامعات؛ مما يحقق أداء مرتفع من جميع الفئات.
- 5. تعزيز حق مساءلة إدارة الجامعة للجهات المعنية كافة.
- 6. تحقيق الشفافية من خلال العمل وفق آليات وأطر تتسم بالوضوح، وتمكّن العاملين من ممارسة أعمالهم كاملاً، ومساعدتهم على العطاء والمشاركة الفاعلة في جميع الأنشطة داخل الجامعات وخارجها.

أهمية الحوكمة:

- للحوكمة أهمية كبيرة في الجامعات؛ لأنها توفر الهيكل التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحقيق أهداف هذه المؤسسات، ووسائل بلوغ تلك الأهداف والرقابة على الأداء، ويمكن تحديد أهميتها في إدارة الجامعات كما يلي:
- أن التغيرات العالمية المتسارعة أسهمت في نمو أهمية العلم والتكنولوجيا باعتبارها أحد العناصر المهمة والمؤثرة في تحقيق التنمية، في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة الذي أسهم في توسيع الدور البحثي في المؤسسة التعليمية في كثير من دول العالم (Leisyte, 2007).
- وذكر (الفايز، 1439، كما ورد في الضحاوي والمليجي، 2011) زاد الاهتمام بالحوكمة نظراً لما تعانيه الجامعات بوجه عام، من ضعف في مستوى الأداء، وتزايد التوجه نحو المحاسبية العامة للجامعات، في ظل مجتمع المعرفة وتداعياته وسعيها نحو المزيد من عمليات الإصلاح الإداري.

- وتُعد الحوكمة إحدى الوسائل الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال إرساء قيم الديمقراطية والعدالة والمساواة في الفرص والشفافية التي تضمن النزاهة، وذلك بتعزيز الإطار التنظيمي والرقابي للجامعات، مما يؤدي لخلق بيئة أفضل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتجنب الفساد الإداري والمالي، وتعزيز القدرة على التطوير وتعزيز الثقة بين الأطراف المعنية (أبو النصر، 2015، ص.50).

مبادئ الحوكمة:

1. مبدأ الشفافية:
تُبنى الشفافية على أساس التدفق الحر للمعلومات والعمليات والمؤسسات، وأن تصل المعلومات مباشرة إلى الأشخاص المعنيين. وينبغي توفير المعلومات الكافية والدقيق، وإتاحة الفرصة أمام الجميع للاطلاع عليها وتوسيع دائرة المشاركة (مصطفى، اللمعي، 2021).
2. مبدأ المساءلة:
وتعني وجود نظام متكامل للمساءلة والمحاسبة للأفراد والمسؤولين؛ فالمسألة تتيح الفرصة لصناع القرار مراقبة العمل، وفي حال وجود ثغرات في العمل مساءلة كل من في محل المسؤولية ومحاسبته (مصطفى، اللمعي، 2021).
3. مبدأ النزاهة:
القائم على مدى تحقق انسجام جميع القرارات المؤسسية والنشاطات مع المنظومة الأخلاقية والقيم الممارسة في المجتمع من أمانة وصدق وإخلاص والتزام بتحقيق المصلحة العامة. فلا بد للجامعات من وضع إجراءات مؤسسية داخلية تضمن قيام العاملين كافة، من خلال التعامل بمهنية، وموضوعية، وأخلاقية، وعدم استغلال المنصب بطريقة غير شرعية (أسميو، وآخرون، 2022).
4. مبدأ العدالة:
والذي يتعلق بمدى تحقيق الإنصاف والمساواة في ممارسة السلطة، لتجنب أي شكلٍ من أشكال التمييز أو التحيز أو المفاضلة، مع الاحترام والاعتراف بحقوق الغير (أسميو، وآخرون، 2022).

معوقات الحوكمة:

تواجه الجامعات السعودية عددًا من المعوقات التي تؤثر على سير العملية التعليمية والإدارية فيها، ويتضمن ذلك صعوبات الحوكمة والتنظيم المؤسسي، وصعوبات التمويل وبيروقراطية الإجراءات (الفواز، بخاري، 2015).
لتحديد المعوقات التي قد تواجه الحوكمة في الجامعة، فقد حُلَّت الدراسات السابقة، فيمكن تحديد أهم المعوقات في الآتي (حافظ، 2011؛ السر، 2013؛ سراج الدين، وآخرون، 2009؛ الأمين، عدنان، 2009):

أولاً: المعوقات التنظيمية:

- ضعف آليات تقييم أداء الجامعات وضمان جودة مخرجاتها.
- ضعف القدرة على تصميم برامج الحوكمة وإدارتها.
- ضعف قدرات الجامعة على تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها.

ثانياً: المعوقات المادية:

- تدني نسبة الإنفاق على التعليم الجامعي وصعوبة تأمين مصادر تمويلية، ترتب عليه نتائج عرقلية تنفيذ استراتيجيات تطوير الجامعة وانخفاض مخصصات البحث العلمي.
- البيروقراطية التي تحد من العمل العلمي، وخاصة في جوانب تمويل البحث العلمي وتطوير برامجها.

ثالثاً: المعوقات البشرية:

- ضعف التفاعل الفكري ما بين قيادات الجامعة وإدارتها.
- ضعف قدرة العاملين على الحصول على المعرفة والمعلومات المتعلقة بالحوكمة التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.
- قلة إتاحة الفرصة لأعضاء هيئة التدريس في الاشتراك بفاعلية في صناعة القرارات.
- غياب مشاركة أعضاء هيئة التدريس في الأنشطة العامة داخل الجامعة، مما يؤثر على إمكانية حوكمتها.

- غياب القدرة على اختيار القيادات وأعضاء الهيئتين التدريسية والإدارية، وذلك بتعيينهم من قبل سلطات إدارية وتنفيذية ولا ينتخبون لتولي مناصبهم.

2-1-2- التحول الرقمي:

أن التحول الرقمي في التعليم يُعبر عن تحويل العمليات الإدارية والممارسات التعليمية إلى عمليات تعتمد على التقنية (أجهزة وبرامج) اعتماداً تاماً أو جزئياً، وتركز على جانبي تقليل التكاليف ورفع جودة العمل، فتهدف إلى تطوير العمليات التعليمية وإلى سهولة الوصول (الحجيلان، 2020)، فيما يرى عبد السلام (2011) إن التحول الرقمي في حد ذاته لا يعد هدفاً منشوداً، وإنما هو وسيلة لتحسين كفاءة الأداء الجامعي ونوعيته، إذ يقود بصورة مؤكدة إلى تطوير الجامعة وكل خدماتها.

أهداف التحول الرقمي:

- ذكر سبير (2020) Spear الأهداف الأساسية للتحول الرقمي في الجامعات، وهي فيما يلي:
- تعزيز تجارب الطلاب، بالتركيز على تحسين مقاييس الطلاب، مثل معدلات الاحتفاظ والتخرج ومعدلات النجاح في الدورات التدريبية والتعليمية.
- تعزيز التنافسية، بالتركيز على تمييز كل جامعة عن الجامعات الأخرى محلياً ودولياً باستخدام طرق وأساليب رقمية.
- توطيد ثقافة صنع القرار المستندة إلى البيانات، وهذا يشمل تبني فكر رقمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقيادة والموظفين الآخرين.
- تحسين موارد الجامعات ورفع كفاءتها، فيغطي هذا الهدف كل شيء بدءاً من تحسين الاتصال بين المسؤولين إلى خفض التكاليف المتعلقة باستخدام بالطاقة.

أهمية التحول الرقمي:

- إن للتحول الرقمي أهمية متنوعة تسعى إليها كل المؤسسات عموماً؛ نظراً لما تقدمه هذه التكنولوجيا. وقد ذكرها إبراهيم والحداد (2018) في الآتي:
- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها، والعمل على تحسين جودتها.
- تبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة.
- تقديم خدمات مبتكرة وإبداعية بعيداً عن الطرق التقليدية.
- تُسهم في توفير حالة من الرضى والقبول تجاه خدمات الجامعات.
- الحصول على كمّ هائل من البيانات والمعلومات التي تساعد على مراقبة الأداء وتحسين جودة الخدمات.

متطلبات التحول الرقمي:

- ذكر ماضي، وحجير (2020) مجموعة من المتطلبات، وهي في الآتي:
- دعم الإدارة العليا الكافي نحو التحول الرقمي في جميع معاملاتها وأنشطتها المختلفة.
- المبادئ والسلوكيات الاستراتيجية التي تنتهجها الجامعة لتنفيذ الاستراتيجية الملائمة للتحول الرقمي.
- البنية التحتية الفنية من تكنولوجيا معلومات متطورة من أجهزة، وبرمجيات، وقواعد بيانات، وشبكات اتصالات داخلي وخارجية لضمان النجاح نحو التحول الرقمي.
- البيئة الإدارية المكونة من (موارد تنظيمية، كالثقافة والهياكل التنظيمية، وإجراءات وأدلة العمل عبر الوسائل الإلكترونية)، بالإضافة إلى مكونات البيئة المالية التي تشمل على (موازنات ورقابة داخلية ودعم مالي احتياطي، وإجراءات الشراء للمعدات والتطبيقات والتكنولوجيا)، التي من شأنها الإسهام في نجاح عملية التحول الرقمي في الجامعات.
- وأضاف سوريانو (2018) Suriano في المنتدى الرقمي (اتحاد الصناعة العالمي)، متطلبات للاهتمام بركائز التحول الرقمي، منها تطوير الشبكات والعناية بتكامل الخدمات الرقمية وتبسيط العمليات الافتراضية، والتركيز على تقديم خدمات رقمية مبتكرة. بالإضافة إلى ذلك، ذكر محمد والغبري (2020) نظرة أخرى للمتطلبات التي تهدف إلى تحقيق التحول الرقمي:

- تطوير الهياكل التنظيمية القائمة من خلال البعد عن الهياكل المعقدة، والسعي إلى إيجاد هياكل تنظيمية مرنة، والتركيز على فرق العمل الفعالة
- بناء استراتيجية التحول الرقمي في ضوء تحليل السوق واحتياجاته، وتحليل نقاط القوة والضعف، ومسح الفرص والتهديدات بالبيئة.
- تنمية الموارد البشرية بمراعاة عملية التوظيف وتنمية مهارات وقدرات كل الشباب من خلال برامج التدريب والتنمية الذاتية.
- تغيير الثقافة التنظيمية السائدة بنشر ثقافة استخدام التكنولوجيا والإنترنت، ويتطلب ذلك تغيير الثقافة وإدارتها باعتبارها ميزة تنافسية.
- الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما يساهم في تحقيق جودة التعليم وتحسين كفاءته وفاعلية المتعلم.

معوقات التحول الرقمي:

- ذكر (سليمان، حسين، 2022، كما ورد في أحمد، 2020) بعض المعوقات التي تعوق الجامعات عن عملية التحول الرقمي منها:
 - افتقار الجامعات إلى رؤية رقمية مستقبلية واستراتيجية شاملة لإدارة عملية التحول الرقمي نحو الجامعة الذكية.
 - قلة الوعي بتطبيقات الثورة الصناعية، وضعف توظيفها في مجالات البحث العلمي والإدارة الجامعية والتعليم وخدمة المجتمع.
 - المركزية الشديدة في حوكمة وإدارة الجامعات.
 - وجود هياكل تنظيمية هرمية جامدة بالجامعات تعيق عملية التحول الرقمي.
 - تضخم الجهاز الإداري بالجامعات، وجمود التشريعات والقوانين المنظمة للعمل في الجامعة.
 - ضعف البنية التحتية التقنية والمادية، ونقص وجود كوادر بشرية إدارية وتدرسية مؤهلة ومدربة على تكنولوجيا العصر الرقمي، وقادرة على استخدام تطبيقاتها في البحث العلمي والإدارة والتدريس.
 - صعوبة قيادة تكنولوجيا المعلومات وتحديات إدارة التغيير في الجامعات، والتخوف من المجازفة وتجربة النماذج الجديدة.

2-1-3- العلاقة بين الحوكمة والتحول الرقمي:

- تساهم الجامعات في تلبية احتياجات المجتمعات وتنمية قدرات الأفراد لتمكينهم من مواكبة تقنيات متسارعة النمو، وكذلك التطورات العلمية في شتى المجالات من أجل تحقيق أداء أكثر فاعلية وكفاءة (الفايز، 2020).
- وفي هذا الإطار أصبحت التكنولوجيا الرقمية ذات تأثير كبير على كل جوانب العمل بالجامعة (أحمد، 2021)؛ إذ يؤدي التحول الرقمي للجامعات إلى تطوير الأنماط القيادية للإدارة الجامعية وظهور معالم فلسفة إدارية جديدة هي الإدارة الرقمية المعلوماتية، التي تتيح أعمال مبادئ المساءلة والنزاهة والشفافية (محجوب، 2006).
- وتعد الحوكمة في الجامعات من بين التوجهات الإدارية الحديثة التي لجأت إليها للإصلاح وضمان الجودة وتحسين المخرجات (بو سالم، وآخرون، 2020)؛ إذ تعد الحوكمة من المصطلحات التي زاد استخدامها في الدراسات المتعلقة بالتطوير، وأنها أحد أهم الركائز في مؤسسات التعليم العالي في الدول المتقدمة، (Shattock, Heath, 2019).

الحوكمة والتحول الرقمي بجامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن:

وقد تمت مراقبة جهود الحوكمة والتحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في عدة مجالات، وفيما يلي تذكر الباحثة بعض النقاط التي تبرز هذه الجهود:

1. إدارة الحوكمة: تم تعزيز حوكمة الجامعة من خلال إنشاء هيئة حوكمة رقمية تتألف من كبار المديرين الفنيين والتعليميين. وتعمل الهيئة على تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بالتحول الرقمي والإشراف على تنفيذها.
2. تحسين البنية التحتية الرقمية: تمت ترقية البنية التحتية التكنولوجية بالجامعة لدعم التحول الرقمي. يتم تحديث الشبكات والمعدات لتوفير اتصالات سريعة وأمنة بالإضافة إلى تنفيذ أنظمة إدارة معلومات الطلاب والموارد البشرية والمالية.
3. تطور التعلم الإلكتروني: إذ تم التركيز على تطوير التعلم الإلكتروني واستخدام التكنولوجيات الرقمية في عملية التدريس والتعلم، وتم توفير منصات تعليمية إلكترونية متقدمة وأدوات تفاعل واتصال رقمية للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.
4. توفير التدريب والتطوير: تم تنظيم برامج تدريبية مختلفة لأعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب لتعلم وتطوير المهارات الرقمية اللازمة. وقدمت حلقات عمل ودورات تدريبية في مجالات مثل تكنولوجيا المعلومات وتحليل البيانات والتصميم التعليمي.

5. الأبحاث والابتكار الرقمي: فقد تم تعزيز البحث والابتكار في التكنولوجيا والتحول الرقمي. وتم دعم المشاريع البحثية المتصلة بتطبيقات التكنولوجيا في مجال التعليم ووضع حلول رقمية مبتكرة.
6. أمن المعلومات والأمن السيبراني: تم تطوير استراتيجيات وسياسات لحماية بيانات الجامعة والأنظمة الرقمية من التهديدات الإلكترونية. وتم تعزيز الوعي بأمن المعلومات وتدريب الموظفين والطلاب.
7. توفير الخدمات الإلكترونية: تلتزم الجامعة بتحسين تجربة الطلاب وأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم خدمات إلكترونية مبتكرة. يمكن للطلاب الوصول إلى الخدمات الأكاديمية عبر الإنترنت مثل التسجيل في الدورات والتحقق من الجداول الزمنية والوصول إلى مواد التعلم الإلكتروني.
8. البحث العلمي والابتكار التقني: إذ تشجع الجامعة البحث العلمي والابتكار التقني لتعزيز التحول الرقمي. يشجع أعضاء البحث على تطوير حلول تقنية مبتكرة والمساهمة في مجالات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة والحوسبة السحابية.
9. تفعيل شراكات مع القطاع الخاص والجهات الحكومية: وتعزز الجامعة التعاون والشراكات مع القطاع الخاص والكيانات الحكومية في مجال الحوكمة والتحول الرقمي. تبادل المعارف والخبرات وتنفيذ مشاريع مشتركة لتعزيز التكنولوجيا والابتكار في الجامعة والمجتمع.
10. تعزيز ثقافة التحول الرقمي: تروج الجامعة لثقافة التحول الرقمي بين أعضاء مجتمع الجامعة. يتم توفير التدريب والموارد لتعليم وتوعية الموظفين والطلاب حول الاستخدام الفعال للتكنولوجيات الرقمية والتكنولوجيا المتقدمة.
11. الابتكار في التعليم: جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن رائدة في مجال الابتكار في مجال التعليم. تُستخدم تقنيات مثل الواقع الافتراضي والواقع المعزز وتطبيقات الهاتف المحمول لتعزيز تجربة تعلم الطلاب وتفاعلهم مع المواد الدراسية.
12. الاستدامة البيئية: تولي الجامعة اهتمامًا للاستدامة البيئية وتدمج الاعتبارات البيئية في جهود التحول الرقمي. إذ تعزز الجامعة مبادئ استدامة الطاقة والموارد وإدارة النفايات، وتشجع التوعية والمشاركة في المبادرات البيئية.

ثانياً- الدراسات السابقة:

يتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات العلاقة وذلك من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

- أ- دراسات تناولت موضوع الحوكمة:
 - هدفت دراسة العدوان (2023) إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، وقد استخدم المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من مديري المدارس الحكومية في مدينة عمان، بلغ عددهم (214)، وكشفت نتائج الدراسة عن أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال تحسين قدرات المدير وقدراته وتزويدهم بأنماط إدارة جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم للمشاركة والتنمية وصنع القرار والتنمية المهنية المستدامة.
 - وهدفت دراسة البركي (2023) هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة في التعليم العالي: (مجالس الحوكمة، والمسؤولية والمساءلة، والمشاركة، والكشف والشفافية، والاستقلال، والسلوك المهني، وميثاق أخلاقيات العمل)، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من القيادات الأكاديميين والإداريين في الجامعة الدولية الليبية للعلوم الطبية في مدينة بنغازي، بلغ عددهم (63)، وكشفت نتائج الدراسة عن أن درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحكم من وجهة نظر القادة الأكاديميين والإداريين في الجامعة المعنية كانت عالية الممارسة، بمتوسط إجمالي مشترك من 3,9854 حسب الانحراف المعياري (0,0588). أظهرت النتائج أيضاً أن مبدأ «الاستقلال الذاتي» كان في الدرجة الأولى من حيث درجة الممارسة بمتوسط حسابي قدره (4.2841)، أظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادة الأكاديمية والإدارية للجامعة تعزى إلى بعض متغيراتها الديموغرافية والوظيفية: (نوع الجنس، نوع الوظيفة، عدد سنوات الخبرة العملية).
 - دراسة هونغ (2018) Hong هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التغييرات في حوكمة الجامعات بمرور الوقت في ظل الاتجاهات العالمية والتفاعلات بين العوامل العالمية والمحلية، وقد استخدم منهج الدراسات المقارنة، وأداة صُممت بقائمة من إعداد الباحث لتكون بمثابة إطار لتحليل الدراسات المقارنة، وتكون عينة الدراسة من أعضاء الإدارة العليا والوسطى والتنفيذية للجامعات الحكومية الأسترالية والصينية، بلغ عددهم (44)، وكشفت نتائج الدراسة عن استخدام الجامعات الأسترالية آلية إدارة أكثر توجهاً نحو الأعمال، ويعتمد صنع القرار على المناقشة والمفاوضات الديمقراطية، مع تطور البيانات الضخمة وتقنيات القياس الكمي، يمكن استخدام المزيد من الاستراتيجيات التكنولوجية، مثل المؤشرات ومجموعات البيانات

لقياس ومراقبة حالة التنمية والتنبؤ بالحوكمة المستقبلية للإدارة العلمية والفعالة لمؤسسات التعليم العالي في ظل عالم معولم شديد التنافس.

- دراسة ليو ويون (Liu and Yan (2018) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الصورة الشاملة لهيكل الإدارة الداخلية في الجامعات الصينية، وقد استخدم منهج الدراسات المقارنة، وأداة المقابلات غير الرسمية، وتكون عينة الدراسة من القيادات الأكاديميين في 33 جامعة صينية والإداريين في الجامعات الكندية، بلغ عددهم (80)، وكشفت نتائج الدراسة عن إدراك مديرو الجامعات الصينية الحاجة إلى تعزيز الاستقلال المؤسسي والحوكمة الجماعية وذلك بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

ب- دراسات تناولت التحوُّل الرقمي:

- دراسة محمد (2023) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد قيود ومتطلبات التحول الرقمي للجامعات المصرية في إطار رؤية مصر (2030) من وجهة نظر القيادات الأكاديمية: جامعة أسوان نموذجًا، وقد استخدم المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أسوان، بما في ذلك عميد كلية أو معهد أو كلية أو وكيل معهد أو رئيس قسم، بلغ عددهم (42)، وكشفت نتائج الدراسة أن جميع العقبات التي تحول دون التحول الرقمي متاحة (إدارية وتشريعية وتقنية وبشرية ومالية) بدرجة عالية من جامعة أسوان وجدت الدراسة أن الجامعة بحاجة إلى جميع متطلبات التحول الرقمي: (الثقافة والتعليم والتعلم والكفاءات الرقمية والتقييم والبنية التحتية) مؤهلة تأهيلاً عالياً. كما وجدت الدراسة أهم العوائق أمام التحول الرقمي للجامعات المصرية في إطار رؤية مصر 2030 من منظورها، بما في ذلك: تدني مستوى البنية التحتية للتحول الرقمي في الجامعة، وعدم وجود إدارة مستقلة للتحول الرقمي في الجامعات، وعدم وجود نظام لقياس واستعراض عملية التحول الرقمي، وسرعة وتحديث التغيرات في تكنولوجيا المعلومات وصعوبة الحفاظ عليها.

- دراسة العمري والحارثي (2023) هدفت هذه الدراسة إلى دور السياسات التعليمية في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة (2030) من وجهة نظر المعلمين في محافظة القنافة، وقد استخدم المنهج الدراسي المقرر، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من جميع معلمي المدارس في محافظة القنافة، بلغ عددهم (380)، وكشفت نتائج الدراسة أن مستوى دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 ككل كان مرتفعاً، حيث كان المجال رقم 1 (دور السياسات التعليمية في نشر ثقافة التحول الرقمي) هو الأول، في حين أن الأخير هو المجال رقم (4) (دور السياسات التعليمية في تمويل التحول الرقمي)، وأظهرت نتائج الدراسة اختلافات كبيرة في المجال الثاني. (دور السياسات التعليمية في تصميم البرامج التعليمية الرقمية) والمجال الثالث (دور السياسات التعليمية في إعداد الموارد البشرية المؤهلة) والمجال الرابع (دور السياسات التعليمية في تمويل التحول الرقمي) تبعاً للسنوات المتغيرة من الخبرة لصالح الفئة «5 إلى أقل من 10 سنوات»، وفي حين لم تكن هناك اختلافات في المجال الأول (دور السياسات التعليمية في نشر ثقافة التحول الرقمي) اعتماداً على سنوات الخبرة المتغيرة.

- دراسة هندي وآخرون (2023) هدفت هذه الدراسة إلى الاعتراف بدور مشاريع ICTP في التحول الرقمي للجامعات المصرية من خلال تحديد أهم المتطلبات لهذه المشروعات لتحقيق التحول الرقمي في جامعة سوهاج. وقد استخدم المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من المدراء والموظفين لمشروعات تطوير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بلغ عددهم (293)، وكشفت نتائج الدراسة إلى عدم كفاية الدعم المالي لاستمرار الجامعة في تطوير مشاريع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل التحول الرقمي، ضعف توافر التقنيات الحديثة للتحول الرقمي (الحوسبة السحابية- الطباعة ثلاثية الأبعاد- الواقع المعزز- إنترنت الأشياء)، ضعف البنية التحتية التكنولوجية للمشروعات في الجامعة، وعدم كفاية المتطلبات الأمنية لأمن المعلومات والبيانات في المشروعات.

- دراسة زيدان (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على قياس وتقييم مشروع الرقمنة داخل مؤسسات التعليم الجامعي من خلال تحليل وتشخيص الوضع الراهن بالتطبيق على جامعة الأزهر كنموذج عالي يواجه تحديات كبيرة، وقد استخدم منهج دراسة الحالة، وأداة الاستبانة والمقابلة، وتكون عينة الدراسة من الهيئات الإدارية والأكاديمية بمختلف كليات جامعة الأزهر، بلغ عددهم (250)، وكشفت نتائج الدراسة إلى أن التحوُّل الرقمي لا تعني فقط تطبيق وسائل الاتصال الرقمية والتكنولوجية داخل المؤسسة؛ بل هي برنامج شامل يستهدف الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأسلوب عملها داخلياً وخارجياً.

- دراسة إليوت وآخرون (Elliot et al. (2016) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوى الرقمي والتقنيات والممارسات، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأداة المقابلة، وتكون عينة الدراسة من المستفيدين والطلاب والقيادات العليا في مؤسسات التعليم العالي بإجمالي 6 جامعات في الولايات المتحدة و10 في المملكة المتحدة، بلغ عددهم (31)، وكشفت نتائج الدراسة أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات.

ج- دراسات تناولت الحوكمة والتحول الرقمي:

- دراسة العتيبي (2021) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم حوكمة التحول الرقمي، وشرح الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية، وبيان أوجه الاستفادة منها في تطوير أداء الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، وكذلك تحديد الصعوبات التي قد تواجه تطبيقه، وقد استخدم المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة، وتكون عينة الدراسة من الإدارات التعليمية في المملكة العربية السعودية، بلغ عددهم (13)، وكشفت نتائج الدراسة إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية.
- دراسة عمر والمغتاي (2020) Omar and Almaghthwi هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سياسات وممارسات حوكمة البيانات في الجامعات السعودية، وقد استخدم منهج دراسة الحالة، وأداة الاستبانة والمقابلة ومجموعة التركيز، وتكون عينة الدراسة من الإدارة العليا وموظفي تكنولوجيا المعلومات وأعضاء هيئة التدريس وأصحاب المصالح في الجامعات الحكومية والمجتمعية والخاصة التي تشكل نظام التعليم العالي في المملكة العربية السعودية، بلغ عددهم (510)، وكشفت نتائج الدراسة أن حوكمة البيانات هي أداة فعالة في تنفيذ عمليات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، وبالتالي ينبغي دمجها في استراتيجيات الجامعات لاستخدام التقنيات الرقمية في الأساليب المناسبة، ممارسات حوكمة البيانات الجيدة مطلوبة من أجل التحول الرقمي السلس والفعال.

التعليق على الدراسات السابقة:

- اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (محمد، 2023) و(العمرى، الحارثي، 2023) و(هندي وآخرون، 2023) و(زيدان، 2021) و(Omar, Almaghthwi, 2020) في استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في منهج الدراسة، وفي مجتمع الدراسة.
- واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة كل من (محمد، 2023) و(العمرى، الحارثي، 2023) و(هندي، وآخرون، 2023) و(Elliott et al., 2016) في تطبيق المنهج الوصفي المسحي.
- استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد منهجها، وبناء مشكلة الدراسة وتدعيمها كما أفاد هذا في إثراء الإطار النظري، وبناء وتصميم أدوات الدراسة، والتعرف على نوع الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة، وفي شرح نتائج الدراسة وتدعيمها.
- تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة في تحديد أهداف الدراسة، وفي الربط بين متغير في المجال الإداري (الحوكمة)، ومتغير في مجال التكنولوجيا (التحول الرقمي).

3-منهجية الدراسة وإجراءاتها.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي (Survey Descriptive Method): لملأته لموضوع الدراسة وأهدافها، ويعرفه المشهداني (2017، ص. 163) بأنه: "مجموعة من الظواهر، تضم عددًا من الأفراد المكوّنة لمجتمع البحث في مدة زمنية محددة، تهدف لتكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها".

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع القيادات الأكاديمية (وكيلات الكليات، ورئيسات الأقسام، ورئيسات الوحدات الإدارية) في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في كلية التربية وكلية الإدارة والأعمال في مدينة الرياض، والبالغ عددهم (23) لعام (1444م)، وذلك بناءً على إحصائيات (الإدارة العامة للموارد البشرية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، 2023م).

عينة الدراسة:

وتم اختيار العينة على كامل مجتمع الدراسة وبنسبة قدرها (100%)، حيث بلغ حجم العينة (23) من القيادات الأكاديمية في كلية التربية وكلية الإدارة والأعمال.

جدول (1) عدد القيادات الأكاديمية في كلية التربية وكلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن خلال العام 1444هـ/2023م

الكلية	وكيلات الكليات	رئيسات الأقسام	رئيسات الوحدات الإدارية
كلية التربية	2	7	6
كلية الإدارة والأعمال	2	3	3

وصف عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة، في الجدول التالي:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق لمتغيرات (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الدرجة العلمية	أستاذة	2	8.7%	المنصب الإداري	رئيسة قسم	10	43.5%
	أستاذة مشاركة	4	17.4%		وكيلة كلية	4	17.4%
	أستاذة مساعدة	17	73.9%		مديرة وحدة	9	39.1%
	المجموع	23	100%		المجموع	23	100%
المتغير	الفئات	التكرار	النسبة	المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
	أستاذة	2	8.7%	سنوات الخدمة	من (5 إلى 10) سنوات	7	30.4%
	أستاذة مشاركة	4	17.4%		أكثر من (10)	16	69.6%
أستاذة مساعدة	17	73.9%	المجموع		23	100%	
المجموع	23	100%					

يتضح من الجدول (2) أن (17) من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (73.9%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مساعد وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (4) منهن يمثلن ما نسبته (17.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ مشارك، بينما (2) منهن يمثلن ما نسبته (8.74%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة درجتهم العلمية أستاذ وهن الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، وأن (10) من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (43.5%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلن منصب رئيس قسم وهن الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (9) منهن يمثلن ما نسبته (39.1%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلن منصب مدير وحدة، بينما (4) منهن يمثلن ما نسبته (17.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة يشغلن منصب وكيل كلية، وهن الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة، وأن (16) من القيادات الأكاديمية عينة الدراسة يمثلن ما نسبته (69.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن أكثر من (10) سنوات وهن الفئة الأعلى من أفراد عينة الدراسة وهذه ميزة جيدة للدراسة الحالية حيث تمثل عينة الدراسة الفئة ذوي أعلى سنوات خبرة، في حين أن (7) منهن يمثلن ما نسبته (30.4%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنوات خدمتهن من (5 إلى 10) سنوات، وهن الفئة الأقل من أفراد عينة الدراسة.

أداة الدراسة:

لجمع بيانات الدراسة وتحقيقاً لأهدافها؛ وبعد الرجوع إلى الدراسات السابقة تم تصميم استبانة من إعداد الباحثة موجهة إلى القيادات الأكاديمية في كلية التربية وكلية الإدارة والأعمال بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن وتكونت من قسمين، القسم الأول: البيانات الأولية للقيادات الأكاديمية والمتمثلة في (الدراجه العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة) والقسم الثاني: تضمن ثلاثة محاور، الأول: (واقع الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والثاني: معوقات تطبيق الحوكمة في التحول الرقمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، والثالث: مقترحات لتطبيق الحوكمة في التحول الرقمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن). واستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة)، وقد تبنت الباحثة في إعداد محاور الاستبانة الشكل المغلق والذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

إجراءات صدق وثبات أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة:

تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال قياس الصدق الظاهري باستطلاع آراء عدد (9) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في المجال التربوي، وذوي الخبرة في الإدارة والتخطيط، وقياس صدق الاتساق الداخلي من خلال التحقق من

الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة، وإيجاد حساب معاملات الارتباط للتعرف على قوة معامل الارتباط الناتج، إلى أن جميع عبارات أداة الدراسة تمتعت بمؤشرات صدق مرتفعة.

- صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الاستبانة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة، قامت الباحثة بتطبيقها على عينة الدراسة؛ تم حساب معامل الارتباط (بيرسون) وذلك بقصد التعرف على مدى التجانس الداخلي لأداة الدراسة (الاستبانة) وبحساب معامل الارتباط بين مجموع درجات كل محور من محاور الاستبانة والدرجة الكلية للاستبانة وجاءت نتائج ذلك وفق الآتي:

1- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: واقع الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.

جدول (3) معاملات الارتباط لكل عبارة من عبارات الأبعاد بالدرجة الكلية للمحور الأول ن= (15)

البعد الأول: السياسات والإجراءات		البعد الثاني: التقنية		البعد الثالث: الفاعلية التنظيمية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.991**	1	0.968**	1	0.993**
2	0.996**	2	0.893**	2	0.982**
3	0.995**	3	0.990**	3	0.983**
4	0.990**	4	0.974**	4	0.994**
				5	0.982**

جدول (4) معاملات ارتباط عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور ن= (15)

المحور الثاني: معوقات تطبيق الحوكمة في التحول الرقمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.925**	6	0.908**
2	0.924**	7	0.884**
3	0.950**	8	0.901**
4	0.869**	9	0.882**
5	0.865**		

جدول (5) معاملات ارتباط عبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور ن= (15)

المحور الرابع: مقترحات لتطبيق الحوكمة في التحول الرقمي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن			
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
1	0.967**	6	0.992**
2	0.989**	7	0.994**
3	0.985**	8	0.990**
4	0.987**	9	0.944**
5	0.975**		

ثبات أداة الدراسة:

استخدمت الباحثة معامل (ألفا كرونباخ Cronbach Alpha)؛ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، ولقياس مدى دقة

نتائج الدراسة.

الجدول (6) معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) لمحاور الاستبانة

م	المحاور	الأبعاد	العبارات	معامل الثبات
1	واقع الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن.	السياسات والإجراءات	4	0.995
		التقنية	4	0.967
		الفاعلية التنظيمية	5	0.989

م	المحاور	الأبعاد	العبارات	معامل الثبات
2	معوقات تطبيق الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة		9	0.966
3	مقترحات لتطبيق الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة		9	0.994
	الإجمالي		31	0.982

الوزن والمعالجات الإحصائية:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة هذه الدراسة وأهدافها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package For Social Sciences) والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، حيث تم منح الإجابة على (موافق بشدة) خمسة درجات، والإجابة على (موافق) أربعة درجات، والإجابة على (موافق إلى حد ما) ثلاثة درجات، بينما تم منح الإجابة على (غير موافق) درجتان، والإجابة على (غير موافق بشدة) درجة واحدة، ومن ثم تم حساب الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتم تحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في الاستبانة، حيث تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (0.80=5/4) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وقد استخدمت الباحثة مقياس (ليكرت) الخماسي، وتم الاعتماد عليه في تقييم عبارات الاستبانة: بناءً على قيمة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، في حال تساوي عبارتين في قيمة المتوسط الحسابي، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول (7) تصنيف مقياس ليكرت الخماسي

مدى المتوسط الحسابي	1.80-1.00	2.60-1.81	3.40-2.61	4.20-3.41	5.00-4.21
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق إلى حد ما	موافق	موافق بشدة

ولخدمة أغراض الدراسة وتحليل البيانات التي جمعت من خلال أداة الدراسة في الجانب الميداني، تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول الأسئلة المطروحة وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss)، وقد تم استخدام أساليب المعالجة الإحصائية الآتية:

1. التوزيع التكراري: وهو عبارة عن جداول، تلخص البيانات الأولية لعينة الدراسة، ويحدد على ضوئها التكرار والنسبة لكل فئة، كذلك استخدم لمعرفة تكرار كل عبارة في الاستبانة.
2. المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية بحسب محاور الاستبيان، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
3. الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويُلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات الاستبيان، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها.
4. اختبار (F) تحليل التباين الأحادي (One way Anova) لتحديد دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، المنصب الإداري).
5. اختبار: (Independent- T test T) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (سنوات الخدمة).

4- نتائج الدراسة ومناقشتها.

- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: " ما واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية والإدارة والأعمال؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات - التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن: الجدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لإجابات العينة على عبارات واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن " ن=23)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	تطبيق الحوكمة
2	التقنية	3.80	1.21	1	كبير
3	الفاعلية التنظيمية	3.72	1.33	2	كبير
1	السياسات والإجراءات	3.69	1.36	3	كبير
	المتوسط الحسابي العام للمحور	3.74	1.29		كبير

يتبين من الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لأراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات - التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن قد بلغ (3.74 من 5.00) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة لمقياس ليكرت الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (موافق).

مما يشير إلى أن واقع حوكمة التحول الرقمي جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي الإدارة والأعمال.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة ليويون (Liu, Yan, 2018) التي أشارت إلى أدراك مديرو الجامعات الصينية الحاجة إلى تعزيز الاستقلال المؤسسي والحوكمة الجماعية وذلك بمشاركة أعضاء هيئة التدريس والطلاب، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة إليوت وآخرون (Elliot et al., 2016) التي أكدت أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات بشأن الاستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة، لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة زيدان، (2021) التي أشارت إلى أن التحوّل الرقمي لا تعني فقط تطبيق وسائل الاتصال الرقمية والتكنولوجيا داخل المؤسسة؛ بل هي برنامج شامل يستهدف الثقافة التنظيمية للمؤسسة وأسلوب عملها داخلياً وخارجياً، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البركي، 2023) التي أشارت إلى درجة ممارسة المبادئ الستة (06) للحوكمة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة المبحوثة قد جاءت بدرجة ممارسة كبيرة.

- البعد الأول- السياسات والإجراءات:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك على النحو التالي:

الجدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بعد السياسات والإجراءات" ن=23)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم العنق
2	تعتمد سياسة متابعة واضحة لتنفيذ التحول الرقمي بفاعلية	3.73	1.32	1	كبير
3	يوجد تواصل إلكتروني فعال بين مجالس الأقسام الأكاديمية مما يعزز مبدأ تبادل الخبرات	3.69	1.37	2	كبير
4	توفر أسس وقوانين واضحة إلكترونية للمساءلة بكل حيادية وموضوعية	3.69	1.39	3	كبير
1	تراعي الوضع عند تطبيق اللوائح والأنظمة الخاصة بها على كافة العاملين لديها	3.65	1.43	4	كبير
	المتوسط الحسابي العام	3.69	1.36		موافق

يتبين من الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لأراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ قد بلغ (3.69 من 5.00) وانحراف معياري (1.36)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (موافق).

مما يشير إلى أن واقع حوكمة السياسات والإجراءات في التحول الرقمي جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي الإدارة والأعمال.

- البعد الثاني- التقنية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (التقنية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك على النحو التالي:
الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بُعد التقنية " ن= (23).

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم المعوق
2	تمتلك شبكات اتصالات متطورة تدعم التحول الرقمي	3.91	1.20	1	كبير
3	تتسم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعة بالمرونة العالية	3.82	1.19	2	كبير
1	تمتلك البرمجيات الملائمة والداعمة لتحقيق التحول الرقمي	3.82	1.23	3	كبير
4	توفر دليلاً خاصاً باللوائح والأنظمة والقوانين إلكترونياً بصورة متاحة للجميع	3.65	1.43	4	كبير
المتوسط الحسابي العام		3.80	1.21	موافق	

يتبين من الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (التقنية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ قد بلغ (3.80 من 5.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (موافق).
مما يشير إلى أن واقع حوكمة التقنية في التحول الرقمي جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي الإدارة والأعمال.

- البعد الثالث- الفاعلية التنظيمية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك على النحو التالي:
الجدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لـ "بُعد الفاعلية التنظيمية " ن= (23)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم المعوق
2	تتبنى سياسة التحسين المستمر في أنظمة التطبيقات الإلكترونية المعتمدة لديها	3.86	1.14	1	كبير
1	تسعى لاستثمار الفرص الجديدة التي تدعم التحول الرقمي	3.82	1.19	2	كبير
4	تستقطب الخبرات ذوي الكفاءات التي تعزز جهود التحول الرقمي	3.69	1.39	3	كبير
3	تهتم بتقديم خدمات إلكترونية ذات قيمة عالية لتلبية احتياجات العاملين لديها	3.65	1.46	4	كبير
5	تهتم بتنمية مهارة العاملين في مجال التقنية	3.56	1.59	5	كبير
المتوسط الحسابي العام		3.72	1.33	موافق	

يتبين من الجدول (11) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ قد بلغ (3.72 من 5.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (موافق).
مما يشير إلى أن واقع حوكمة الفاعلية التنظيمية في التحول الرقمي جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكلتي الإدارة والأعمال.

• نتيجة فحص الفروق والمناقشة:

ثانياً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني الذي ينص على "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى للمتغيرات التالية (الدرجة العلمية، المنصب الإداري، سنوات الخدمة)؟"

1- تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (الدرجة العلمية) وذلك على النحو التالي:

جدول (12) نتائج اختبار (One way Anova) لفحص مدى وجود فروق حول واقع الحوكمة في التحول الرقمي تعزى لدرجة العلمية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول: السياسات والإجراءات	بين المجموعات	007.	2	0.003	0.002	0.99	غير دالة
	داخل المجموعات	41.238	20	2.062			
	المجموع	41.245	22				
البعد الثاني: التقنية	بين المجموعات	0.071	2	0.035	0.022	0.97	غير دالة
	داخل المجموعات	32.174	20	1.609			
	المجموع	32.245	22				
البعد الثالث: الفاعلية التنظيمية	بين المجموعات	0.174	2	0.087	0.044	0.95	غير دالة
	داخل المجموعات	39.245	20	1.962			
	المجموع	39.419	22				
واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن	بين المجموعات	0.23	2	0.011	0.066	0.99	غير دالة
	داخل المجموعات	36.971	20	1.849			
	المجموع	36.994	22				

يتضح من الجدول (12) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية، حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على الأبعاد التالية (السياسات والإجراءات- التقنية- الفاعلية التنظيمية) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية (0.99، 0.97، 0.95) على التوالي وجميعها قيم غير دالة إحصائياً أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (الدرجة العلمية).

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البركي، 2023) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (الجنس، نوع الوظيفة).

2- تم استخدام اختبار (F) تحليل التباين الأحادي (One way Anova) للتعرف على دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات – التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (المنصب الإداري) وذلك على النحو التالي:

جدول (13) نتائج اختبار (One way Anova) لفحص مدى وجود فروق حول واقع الحوكمة في التحول الرقمي تعزى للمنصب الإداري

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	التعليق
البعد الأول: السياسات والإجراءات	بين المجموعات	3.133	2	1.566	0.822	0.45	غير دالة
	داخل المجموعات	38.112	20	1.906			
	المجموع	41.245	22				

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	الأبعاد
غير دالة	0.46	0.797	1.190	2	2.381	بين المجموعات	البعد الثاني: التقنية
			1.493	20	38.112	داخل المجموعات	
				22	32.245	المجموع	
غير دالة	0.43	0.869	1.576	2	3.153	بين المجموعات	البعد الثالث: الفاعلية التنظيمية
			1.813	20	36.266	داخل المجموعات	
				22	39.419	المجموع	
غير دالة	0.45	0.832	1.420	2	2.840	بين المجموعات	واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
			1.708	20	34.153	داخل المجموعات	
				22	36.994	المجموع	

يتضح من الجدول (13) أن الفروق بين المتوسطات لم تبلغ مستوى الدلالة الإحصائية. حيث بلغ مستوى الدلالة الإحصائية على الأبعاد التالية (السياسات والإجراءات - التقنية- الفاعلية التنظيمية) تبعاً لمتغير المنصب الإداري (0.45، 0.46، 0.45) على التوالي وجميعها قيم غير دالة إحصائياً أعلى من مستوى الدلالة (0.05).

مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (المنصب الإداري). وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البركي، 2023) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (نوع الوظيفة).

3- تم استخدام اختبار (Independent- T test T) : للتعرف على دلالة الفروق بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع الحوكمة (السياسات والإجراءات - التقنية- الفاعلية التنظيمية) في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) وذلك على النحو التالي:

جدول (14) نتائج اختبار (T test T) فلخص مدى وجود فروق حول واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة تعزى لمتغير سنوات الخدمة

التعليق	مستوى الدلالة	قيمة "T"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	طبيعة العمل	الأبعاد
دالة	0.00	3.20-	1.41	2.53	7	من (5 إلى 10) سنوات	البعد الأول: السياسات والإجراءات
			1.02	4.20	16	أكثر من (10) سنوات	
دالة	0.01	2.81-	1.18	2.85	7	من (5 إلى 10) سنوات	البعد الثاني: التقنية
			0.995	4.21	16	أكثر من (10) سنوات	
دالة	0.00	3.66-	1.42	2.48	7	من (5 إلى 10) سنوات	البعد الرابع: الفاعلية التنظيمية
			0.890	4.26	16	أكثر من (10) سنوات	
دالة	0.00	3.27-	1.32	2.62	7	من (5 إلى 10) سنوات	واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن
			0.967	4.22	16	أكثر من (10) سنوات	

يتضح من الجدول (14) أن الفروق بين المتوسطات بلغت مستوى الدلالة الإحصائية على الأبعاد التالية (السياسات والإجراءات - التقنية- الفاعلية التنظيمية) تبعاً لمتغير سنوات الخدمة، حيث بلغت مستوى الدلالة الإحصائية (0.00، 0.01، 0.00) على التوالي وجميعها قيم داله إحصائياً.

مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط تقديرات عينة الدراسة حول واقع حوكمة التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن تعزى لمتغير (سنوات الخدمة) لصالح الذين خبرتهم أكثر من (10) سنوات.

وقد اختلفت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (البركي، 2023) التي بيّنت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مبادئ الحوكمة في التعليم العالي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعة تُعزى لبعض متغيراتهم الديموغرافية والوظيفية: (سنوات الخبرة).

وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (العمرى، الحارثي، 2023) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في المجال الثاني (دور سياسات التعليم في تصميم البرامج التعليمية الرقمية) والمجال الثالث (دور سياسات التعليم في أعداد الموارد البشرية المؤهلة) والمجال الرابع (دور سياسات التعليم في تمويل التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة لصالح فئة " من 5 إلى أقل من 10 سنوات"، بينما لم يكن هناك فروق في المجال الأول (دور سياسات التعليم في نشر ثقافة التحول الرقمي) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: " ما معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية والإدارة والأعمال؟"

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك على النحو التالي:

جدول (15) متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم المعوق
4	غياب آليات المساءلة الإدارية	4.04	0.877	1	كبير
6	ضعف المرونة التنظيمية التي تحد من تفعيل الحوكمة	4.03	0.878	2	كبير
8	القصور في فهم الأهداف لتطبيق الحوكمة والتحول الرقمي	4.02	0.880	3	كبير
5	تقييد إدارة الجامعة باللوائح التي تحد من تفعيل الحوكمة والتحول الرقمي	4.01	0.928	4	كبير
3	ضعف التكامل بين أنظمة الجامعة وعملية الحوكمة للتحويل الرقمي	4.00	0.825	5	كبير
1	قصور التشريعات القانونية التنظيمية لتفعيل الحوكمة	3.95	0.877	6	كبير
2	ضعف برامج إعداد القيادات بالجامعة	3.86	1.01	7	كبير
7	ضعف الخدمات الإلكترونية المقدمة في الجامعة	3.73	1.17	8	كبير
9	ضعف الموارد المالية للتحويل الرقمي	3.60	1.37	9	كبير
	المتوسط الحسابي العام	3.92	0.884		كبير

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ قد بلغ (3.92 من 5.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (موافق).

مما يشير إلى أن معوقات تطبيق الحوكمة جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي الإدارة والأعمال.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الغامدي، 2022) التي أشارت إلى أن ضعف المنظومة الرقابية ككل، وتدني مستوى الإفصاح والشفافية من معوقات تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية، كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحري، 2022) التي توصلت إلى وجود إتردال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء الهيئة التدريسية الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العتيبي، 2021) التي أشارت إلى وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحوّل الرقمي في الإدارات التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (محمد، 2023) التي توصلت إلى أهم معوقات التحول الرقمي بالجامعات في إطار رؤية مصر 2030 من وجهة نظرهم، منها: ضعف مستوى البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي بالجامعة، وعدم وجود إدارة مُستقلة بالجامعة للتحول الرقمي، وعدم وجود نظام لقياس ومراجعة عملية التحول الرقمي.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة هندي وآخرون (2023) التي أشارت وجود بعض الصعوبات التي قد تواجه حوكمة التحوّل الرقمي في الجامعة منها عدم كفاية الدعم المالي الذي تقدمه الجامعة لاستمرار تطوير مشروعات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتحوّل الرقمي بالجامعة. ضعف توفر التقنيات الحديثة اللازمة للتحوّل الرقمي (الحوسبة السحابية – الطباعة الثلاثية الأبعاد – الواقع المعزز- انترنت الأشياء).

ثالثاً: مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: " ما مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحوّل الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي التربية والإدارة والأعمال؟" المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبيان آراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحوّل الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، وذلك على النحو التالي:

جدول (16) متوسّطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحوّل الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن ن= (23)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة المعوق	حجم
1	سن القوانين واللوائح التشريعية لتفعيل التحوّل الرقمي	4.30	0.764	1	كبير جداً
2	توظيف تكنولوجيا المعلومات لتفعيل الحوكمة	4.28	0.806	2	كبير جداً
8	منح مزيد من الصلاحيات للقيادات لتفعيل الحوكمة والتحوّل الرقمي	4.27	0.808	3	كبير جداً
9	عقد شراكات وبرامج دولية ومحلية لتفعيل تطبيق الحوكمة والتحوّل الرقمي.	4.26	0.810	4	كبير جداً
6	تدريب منسوبات الجامعة على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي والحوسبة السحابية	4.22	0.846	5	كبير جداً
7	عمل تقويم مستمر لجميع جوانب عملية التحوّل الرقمي لمعرفة جوانب الضعف ومعالجتها	4.22	0.850	6	كبير جداً
5	استقطاب خبراء للمساهمة في تصميم خطط لعملية الحوكمة والتحوّل الرقمي	4.21	0.902	7	كبير جداً
3	إعادة هيكلة لجان المساءلة والمراجعة والتقييم في الجامعة	4.17	0.938	8	كبير
4	تطوير نظم الحوكمة لتواكب التحديث المستمر للتحوّل الرقمي	4.17	0.936	9	كبير
	المتوسط الحسابي العام	4.23	0.835		كبير جداً

*المتوسط الحسابي العام من 5 درجات

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لآراء القيادات الأكاديمية عينة الدراسة حول مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحوّل الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؛ قد بلغ (4.23 من 5.00)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي وهي الفئة التي تشير إلى (كبير، كبير جداً). مما يشير إلى أن مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحوّل الرقمي جاء متحقق بدرجة عالية في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية بكليتي الإدارة والأعمال.

وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (شليبي ومحسن، 2022) التي أشارت إلى أن هناك دور ايجابي لحوكمة الجامعات في تحسين العملية التعليمية في ظل توافر البيئة الملائمة، كما تتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة (الحري، 2022) التي أشارت إلى أن التحوّل الرقمي يشجع على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، والعمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحوّل الرقمي على الأداء الأكاديمي، وتتفق هذه النتيجة جزئياً مع دراسة عمر والمغتواوي (Omar, Almaghthwi, 2020) التي أكدت أن تنفيذ عمليات التحوّل الرقمي في مؤسسات التعليم العالي، ينبغي دمجها في استراتيجيات الجامعات لاستخدام التقنيات الرقمية في الأساليب المناسبة، ممارسات حوكمة البيانات الجيدة مطلوبة من أجل التحوّل الرقمي السلس والفعال.

وأخيرا تتفق هذه النتيجة جزئيا مع دراسة (محمد، 2023) التي توصلت إلى أهم المتطلبات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي، منها نشر القيم الأساسية والثقافة التنظيمية للتحول الرقمي، والتوعية بالإمكانيات الرقمية والتحديات والفرص المتاحة، وتصميم طرق تعليم تناسب مع التحول الرقمي، وتدريب أعضاء هيئة التدريس على استخدام التقنيات الرقمية الحديثة، وتدريب القيادة والمعلمين على مهارات إدارة بيئة التعلم الرقمي، وإعداد أدلة تُوضح لأعضاء هيئة التدريس خطوات استخدام التقييم الرقمي، وتوفير البرمجيات اللازمة للتعلم الرقمي.

جدول (17) متوسطات تقديرات إجابات عينة الدراسة حول المتوسط الحسابي الإجمالي للثلاثة محاور لتفعيل التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	حجم المعوق
3	ما مقترحات تطبيق الحوكمة لتفعيل التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن؟	4.23	0.835	1	كبير جدًا
2	ما معوقات تطبيق الحوكمة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟	3.92	0.884	2	كبير
1	ما واقع الحوكمة في التحول الرقمي في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر القيادات الأكاديمية؟	3.74	1.29	3	كبير

توصيات الدراسة ومقترحاتها.

بناءً على النتائج، توصي الباحثة وتقتح ما يلي:

- 1- إعادة هيكلة لجان المساءلة والمراجعة والتقييم في الجامعات.
- 2- تفعيل التشريعات القانونية التنظيمية لتفعيل الحوكمة والتحول الرقمي.
- 3- إنشاء مجلس للتحول الرقمي، يتألف من أعضاء الإدارة العليا والأكاديميين وخبراء التكنولوجيا. ويتمثل دور المجلس في وضع الاستراتيجية العامة للتحول الرقمي وتوجيه الجهود والمشروعات المتصلة به.
- 4- تطوير البنية التحتية الرقمية حيث يتطلب التحول الرقمي بنية تحتية تكنولوجية قوية تدعم العمليات الأكاديمية والإدارية.
- 5- يجب تحديث الشبكات والأجهزة وتوفير اتصالات سريعة وأمنة، بالإضافة إلى تطبيق أنظمة إدارة معلومات الطلاب والمنصات الإلكترونية الحديثة.
- 6- توفير برامج التدريب والتطوير لأعضاء هيئة التدريس والإدارة والطلاب لتعلم وتطوير المهارات الرقمية اللازمة.
- 7- تبني اللامركزية الإدارية وإعطاء الاستقلال المؤسسي لمؤسسات التعلم العالي.
- 8- يمكن تشجيع التعلم الإلكتروني واستخدام المنصات الإلكترونية والرقمية في عملية التدريس والتعلم.
- 9- مقترحات لدراسات المستقبلية:
 1. الحوكمة الرقمية وعلاقتها في تطوير الاداء الجامعي في ضوء الخبرات العالمية.
 2. أثر إدارة التغيير على نجاح حوكمة التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي.

قائمة المراجع.

أولاً- المراجع بالعربية:

- إبراهيم، محمود محمد؛ والحداد، بسمة محرم (2018). منشأة الأعمال والتحول الرقمي. المجلة المصرية، م21(ع21) 24-31. رابط DOI https://jstc.journals.ekb.eg/article_116733_165dcf5c458312a612ab521245c888db.pdf
- أبو النصر، مدحت محمد (2015). الحوكمة الرشيدة وفن إدارة المؤسسات عالية الجودة. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أحمد، شيماء أحمد (2021). واقع ممارسة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية لتطبيقات التحول الرقمي واتجاههم نحو استخدامها في التدريس وسبل تطويرها. مجلة كلية التربية بجامعة بني سويف، م18(ع110)، 723-779. https://journals.ekb.eg/article_217099_3ba58b22a1f68ef09366a965411953a9.pdf

- الشباطات، محمد علي (2018). مفهوم حوكمة الجامعات وأثره في تعزيز معايير الشفافية والمساءلة والمشاركة. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، م38(ع2)، 147-159. <https://arabgovernance.net/wp-content/uploads/2021/04/القامن.pdf>
- شلبي، مسلم؛ ومحسن، عبد الرضا (2020). تأثير حوكمة الجامعات على مستوى جودة العملية التعليمية في جامعة البصرة والجامعة التقنية الجنوبية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، م40(ع2)، 19-41. https://aja.journals.ekb.eg/article_91521_01cca_76948d3defaa2a7b0a7e85cd3cd.pdf
- الشبيحة، عدنان عبد الله؛ والرقابي، نورة فهد (2023). تطبيق مفهوم الجامعة الريادية: جامعة الاميرة نورة بنت عبد الرحمن مثال. المجلة العربية للإدارة، م43(ع1)، 313-336. https://aja.journals.ekb.eg/article_287503_86ea722518bdb9544677050f8a001493.pdf
- ضحاوي، بيومي؛ والمليحي، رضا. (2011، يوليو 9). دراسة مقارنة لنظم الحوكمة المؤسسية للجامعات في كل من زيمبابوي وجنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها في مصر. بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي التاسع عشر للتعليم والتنمية البشرية في دول قارة أفريقيا. الجمعية المصرية للتربية المقارنة بجامعة عين شمس. القاهرة. رابط <https://search.mandumah.com/Record/256321> DOI
- عبد السلام، أسامة عبد السلام (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات. المجلس العالمي لجمعيات التربية المقارنة، م14(ع33)، 302-267. <https://search.mandumah.com/Record/129649>
- العتيبي، سامية تراحيب (2021). حوكمة التحوّل الرقمي في الإدارات التعليمية بالملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية. مجلة الفنون والآداب وعلوم والإنسانيات والاجتماعية، م21(ع66)، 192-216. <https://www.jalhss.com/index.php/jalhss/article/view/462>
- العدوان، تغريد علي (2023). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي (دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء الجامعة). المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، م39(ع1)، 206-228. https://mfes.journals.ekb.eg/article_290168.html
- العربي، منال عبد العزيز (2014). واقع تطبيق الحوكمة من وجهة نظر أعضاء الهيئتين الإدارية والأكاديمية العاملين في جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية. المجلة الدولية للتربية المتخصصة، م13(ع12)، 148-114. <https://search.mandumah.com/Record/843353>
- العمري، فريفة؛ والحارثي، عبد الرحمن (2023). دور سياسات التعليم في التحول الرقمي في ضوء رؤية المملكة 2030 من وجهة نظر المعلمات. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، م39(ع3)، 89-122. https://mfes.journals.ekb.eg/article_297211_4aac368f0ef91ade96f5ab5c01c1bb93.pdf
- الغامدي، عائض سعيد (2022). واقع تطبيق الحوكمة الرشيدة في كليات التربية بالجامعات السعودية وعلاقتها بجودة الأداء من وجهة نظر منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس. المجلة العلمية لكلية التربية بجامعة أسيوط، م38(ع1)، 212-247. https://mfes.journals.ekb.eg/article_222028_71b6d7905943db0a0da547e71e60a6e8.pdf
- الغامدي، نوف (2019). حوكمة الجامعات والبحث العلمي. بحث مقدم إلى مجلس حوكمة الجامعات العربية. جامعة الشرق الأوسط. عمان. <http://arabgovernance.net/?p=1081>
- الفايز، هيلة عبد الله. (2020). نموذج مقترح لمعايير حوكمة الجامعات الحكومية السعودية وفق أبعاد المنظور الاستراتيجي للحوكمة. مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الامام محمد بن سعود الإسلامية، م19(ع13)، 161-234. <https://imamjournals.org/index.php/joes/article/view/211>
- فيجل، عبد الحميد (2022). تجارب دولية رائدة في حوكمة الجامعات وسبل استفادة الجزائر منها. دفاتر البحوث العلمية، م10(ع02)، 41-63. رابط DOI <https://www.asjp.cerist.dz/index.php/en/downArticle/595/10/2/211862>
- قاموس المعاني الجامع (2023). المعجم الوسيط. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> [رقي]
- الفحطاني، ريم ثابت (2020). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية 2030م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، م20(ع110)، 367-406. رابط DOI <https://journals.ajsrp.com/index.php/jeps/article/view/1564/1506>
- ماضي، خليل؛ وحجير، طارق. (2020 يوليو 13-14). مدى جاهزية الجامعات الفلسطينية الخاصة نحو التحول الرقمي. بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال. جامعة غزة. غزة. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3683785

- Norton, A; Shroff, S; Edwards, N (2020). Digital Transformation: An Enterprise Architecture Perspective. Publish Nation Limited: UK.
- Omar, A; Almaghthawi, A (2020). Towards an Integrated Model of Data Governance and Integration for the Implementation of Digital Transformation Processes in the Saudi Universities. International Journal of Advanced Computer Science and Applications, v11(n8), 588-593. DOI https://www.researchgate.net/publication/344017005_Towards_an_Integrated_Model_of_Data_Governance_and_Integration_for_the_Implementation_of_Digital_Transformation_Processes_in_the_Saudi_Universities
- Rodríguez, G; Bribiesca, G. (2021). Assessing digital transformation in universities. Future Internet, v13(n2), 1-52. DOI <https://www.mdpi.com/1999-5903/13/2/52>
- Shattock, M; Hazelkorn, E; Enders, J; Horvath, A; Paul, T (2021). The governance of higher education in Europe and the UK. The Centre for Global Higher Education. DOI <https://www.researchcghe.org/research/2015-2020/global-higher-education-engagement/project/the-governance-of-higher-education-in-europe-and-the-uk/>
- Spear, E (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips. Examples & More. DOI <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education/>
- Suriano, D (2018 Aug). Top 5 Requirements for A Successful Digital Transformation. Retrieved 2020, March 2, from TM. DOI <https://inform.tmforum.org/insights/2018/08/top-5-requirements-successful-digital-transformation/>