آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية- دراسة تحليلية

إعـــداد:

أ. ساره سعيد مبروك العميري
كلية التربية- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية

د. وفاء عبد العزيز عبد الله محضر
أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية و التخطيط
كلية التربية- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية

آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية- دراسة تحليلية

أ. سارة سعيد مبروك العميري
كلية التربية- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية
د. وفاء عبد العزيز عبد الله محضر
أستاذ مشارك في قسم الإدارة التربوية و التخطيط
كلية التربية- جامعة أم القرى- المملكة العربية السعودية

• **المستخلص:**
يهدف هذا البحث إلى دراسة آليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية، وذلك من خلال تحليل المفاهيم النظرية للتحول الرقمي، واستعراض مدى أهميته ومتطلباته في مؤسسات التعليم العالي، مع التركيز على دوره في تعزيز التنافسية الجامعية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل الأدبيات السابقة المتعلقة بالموضوع واستنتاج أبرز الآليات التي تسهم في تحقيق التحول الرقمي في الجامعات. وقد توصل البحث إلى أن التحول الرقمي أصبح ضرورة ملحّة للجامعات السعودية، حيث يساهم في تحسين جودة التعليم، وتعزيز قدرات الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، ورفع كفاءة الخدمات الجامعية، بالإضافة إلى دوره في تحقيق ميزة تنافسية تمكن الجامعات السعودية من المنافسة على المستوى المحلي والدولي. كما أشارت النتائج إلى وجود عدد من التحديات التي تعيق التحول الرقمي، مثل ضعف البنية التحتية الرقمية، ونقص الكوادر المدربة، وغياب سياسات واضحة لدعم هذا التحول. خلص البحث إلى مجموعة من التوصيات التي تركز على ضرورة تطوير استراتيجيات رقمية متكاملة، وتوفير التمويل اللازم لدعم البنية التحتية الرقمية.
الكلمات المفتاحية: التحول الرقمي، الميزة التنافسية

The mechanisms of digital transformation to achieve competitive advantage in Saudi universities

Sarah Saeed Mabrouk Al-Amiri & Dr. Wafaa Abdel Aziz Abdullah

Abstract:
This research aims to study the mechanisms of digital transformation to achieve competitive advantage in Saudi universities, by analyzing the theoretical concepts of digital transformation, and reviewing its importance and requirements in higher education institutions, with a focus on its role in enhancing university competitiveness. The research relied on the descriptive analytical approach by analyzing previous literature related to the subject and deducing the most prominent mechanisms that contribute to achieving digital transformation in universitiesThe study concluded that digital transformation has become an urgent necessity for Saudi universities, as it contributes to improving the quality of education, enhancing the capabilities of students and faculty members, and raising the efficiency of university services, in addition to its role in achieving a competitive advantage that enables Saudi universities to compete locally and internationally. The results also indicated the existence of

a number of challenges that hinder digital transformation, such as weak digital infrastructure, lack of trained personnel, and the absence The research of clear policies to support this transformation. concluded with a set of recommendations that focus on the need to develop integrated digital strategies, and provide the necessary .funding to support the digital infrastructure
Keywords: Digital transformation, competitive advantage

• مقدمة:

تواجه الجامعات السعودية تحديات كبيرة بفعل الانفتاح العالمي والتقدم المعرفي والتقني وتحول متطلبات التنمية البسيطة إلى متطلبات حديثة ومتجددة، حيث تختلف جامعة الأمس عن جامعة اليوم اختلافا شاسعا، بل وعن جامعة المستقبل من حيث الأهداف والوظيفة، كما أصبح التنافس بين الجامعات ظاهرة إيجابية للغاية أظهرتها عوامل العولمة واقتصاد المعرفة ومعايير الجودة والتصنيفات العالمية للجامعات وغيرها (الراجحي، ٢٠٢١، ص. ٩٥).

وهذا التنافس يدفعها إلى ضرورة بناء القدرة التنافسية التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية مع غيرها من الجامعات من خلال تطبيق اليات التحول الرقمي.

ولقد استهدفت رؤية المملكة دخول خمس جامعات ضمن أفضل (٢٠٠) جامعة بحلول عام ٢٠٣٠، وهو هدف يتطلب توظيف ما توفره الحكومة من موازنات هائلة للجامعات وذلك من خلال تحقيق متطلبات التنافسية والتدريب والإعداد وتعميق الخبرة ودعم القدرات التكنولوجية والمعرفية واستغلال كل الاستراتيجيات المتاحة لكسب ودعم المزايا التنافسية التي تجعل البيئة الجامعية تتفوق على منافسيها، وهو ما يتماشى مع مستهدفات الرؤية ومنها التحول الرقمي وجعله كنمط حديث ومبتكر لرفع اداء المنظمات (رؤية المملكة ٢٠٣٠).

ويشهد العالم تقدما تقنيا في البيانات الرقمية والإلكترونيات وأجهزة الحاسوب والاتصالات، لذا أصبح من الضروري الآن امتلاك الأفراد للمهارات التكنولوجية للتواصل مع العالم الرقمي ولأداء المهام الإدارية والتعليمية والإبداعية، سواء كان الأفراد طلاب أو موظفين أو متقاعدين. وتمثل الزيادة المستمرة في تطور التكنولوجيا واستخدامها وتكوينها وتنظيمها تحديا صعبا أمام الأفراد (رجب،٢٠٢٢).

لقد انعكست الخصائص والسمات المميزة للعصر الرقمي على مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والسياسية ومنها المنظومة التربوية بوجه عام، وعملية التعليم بوجه خاص، فقد أحدثت الثورة الرقمية التكنولوجية

في نظم الاتصال تغيراً واضح المعالم، وعززت من انتشار التحول الرقمي للتعليم، حيث هيأت تقنيات الذكاء الاصطناعي سبل الاستفادة من مصادر المعلومات دون قيود، الأمر الذي هيأ الحصول على المعلومات ونشرها و الاستفادة منها مما عزز من نشر التحول الرقمي للتعليم الجامعي (القحطاني، ٢٠١٨).

إن الجامعات تعتبر أساس التقدم والنهوض بالمجتمعات، لذلك تعد منارة للعلم والحضارة والثقافة، وترتبط الجامعة بالمجتمع ارتباطا وثيقا، حيث يظهر ذلك جليا في الأدوار التي تقوم بها الجامعات، فمن خلال قيامها بوظيفة التعليم فإنها تقوم بغرس الثقافة والعلم بين الأجيال، وفى أدائها لوظيفة البحث العلمي فإنها تعمل على حل المشكلات التي تواجه المجتمع، ومن خلال تلك الوظيفيتين تسهم الجامعات في خدمة المجتمع وتنميته، والعمل على تقدمه ورقيه، من خلال مواكبة التطورات العلمية في جميع المجالات والتي من بينها التحول الرقمي للتعليم أكثر المنظمات تعرضا للتحولات والتطورات المتسارعة في هذا العصر، نظراً لطبيعتها وأهدافها ودورها المتجدد في العصر الحالي؛ حيث تمثل أحد روافد الاقتصاد الهامة للدولة، وعلى عاتقها تقع مسؤولية إمداد قطاعاتها بالموارد البشرية المؤهلة، ولكونها مطالبة بالتحول إلى مؤسسات منتجة؛ فهي بذلك تشجع على مواكبة أحدث التطورات العلمية في مجال ما تقدمه من خدمات للمستفيدين منها، ويأتي في مقدمتها التحول الرقمي للتعليم بهدف تعزيز الثقافة الرقمية في هذا العصر (العنزي،٢٠٢٢)

أصبح التحول الرقمي أولوية لمؤسسات التعليم الجامعي وعملية ضرورية للجامعات لتستطيع مواكبة متطلبات العصر المتغيرة والتمتع بقدرة تنافسية، ويتحقق التحول الرقمي في التعليم الجامعي من خلال التعليم الرقمي وما يشتمل عليه من كتب إلكترونية وأساليب التعلم الجديدة والمحتوى الافتراضي مثل محاضرات الفيديو والمؤتمرات والمناهج الإلكترونية والمعلومات التعليمية الموزعة عبر الأجهزة. ويمكن استخدام الذكاء الاصطناعي - على سبيل المثال- لتوفير الاختبارات والتغذية الراجعة للطلاب، وتحديد الفجوات في المعرفة لديهم وإعادة توجيههم إلى موضوعات جديدة عند الاقتضاء، فالتحول الرقمي يسهل عملية التعلم من أي مكان وفي أي وقت (رجب، ٢٠٢٢)

• مشكلة البحث:

للتحول الرقمي القدرة على أن يدعم التعليم الجامعي للتحول من التساؤل عن المستقبل إلى التنبؤ بالمستقبل والتنبؤ به وتشكيله ؛ اتخاذ قرارات استباقية ومستنيرة واتخاذ إجراءات بناءً على تلك المعلومات، إذ يساعد التحول

الرقمي مؤسسات التعليم الجامعي على معرفة ما يحدث (التحليلات الوصفية) ، وما الذي قد يحدث في المستقبل (التحليلات التنبؤية) ودراسة الاتجاهات والأسباب والتنبؤات المحتملة واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرارات، وتحسين اداء الجامعات في عملية التسجيل وقبول الطلاب ، وإدارة المنح ، وتعزيز المشورة الأكاديمية وما إلى ذلك. لذا تزايدت الحاجة إلي ضرورة التحول الرقمي في الجامعات نظرا لأهمية التحول الرقمي في تحقيق ميزة تنافسية وإحداث نقلة نوعية في أهداف التعليم الجامعي ومخرجاته وإكساب الطلاب المهارات اللازمة للتعامل مع المستحدثات والتطبيقات التكنولوجية المعاصرة (رجب، ٢٠٢٢)

إن التحول الرقمي للتعليم الجامعي يعاني من بعض التحديات المتعلقة بكيفية استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعليم، بحيث يتم تعلم الطلبة ضمن محتوى تعليمي الكتروني ذات صلة بالواقع الذي يعيشه الطالب، ومساعدتهم على التعلم في إطار أبعد من نطاق المكان والزمان لذلك لابد من تغيير المحتوى الذي يتعلمه الطلبة، وكذلك الكيفية التي يتعلمون بها لكي يحدث توافق بين المعارف التي ينبغي على المتعلمين معرفتها، وبين أساليب التعليم التي تحقق ذلك، من خلال قدرة الجامعات على التكيف مع الواقع الرقمي الجديد وتعزيز التحول الرقمي للتعليم (Bendik, 2022, p.809).

وعلى الرغم من أهمية التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية لمواجهة التحديات والأزمات التي تواجه سير التعليم العالي والتي من بينها جائحة كورنا وما بعدها من أزمات، إلا أن بعض الدراسات السابقة توصلت إلى وجود قصور في التحول الرقمي للتعليم، وأن هناك بعض الصعوبات التي تحد من تحقيق أهداف التحول الرقمي للتعليم، ومن بينها دراسة المطرف (٢٠٢٠) إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية متوسطا.

لقد منح نظام الجامعات الجديد في المملكة العربية السعودية الصلاحيات والإمكانيات؛ لتتحول الجامعات السعودية إلى جامعة منتجة، من خلال خفض الكلفة التشغيلية للجامعات، مما يدفعها لإيجاد مصادر تمويل جديدة، ويقلل من اعتمادها على ميزانية الدولة (وزارة التعليم، ١٤٤١).

والجامعات السعودية بحاجة إلى التحول إلى جامعات منتجة قادرة على خلق مصادر إضافية للتمويل؛ وهو ما يقدمه التحول الرقمي، إذ تعد الثورة الرقمية، وتحقيق الميزة التنافسية أحد أهم مبررات التحول إلى جامعات منتجة، وعلى الرغم مما يقدم للجامعات السعودية من دعم نحو التحول الرقمي إلا أنه ما زالت غالبية الجامعات السعودية في تقرير نضج الخدمات

الحكومية الرقمية (٢٠١٩) ضمن الفئة البرتقالية من صفر إلى ٥٩ ٪ وهي الفئة الأخيرة في مؤشر تقديم الخدمات الرقمية ويعد المؤشر أحد مؤشرات الأداء الرئيسية في برنامج التحول الوطني ٢٠٢٠.

من خلال ما سبق تتضح أهمية التحول الرقمي للتعليم في الجامعات السعودية خاصة في وجود العديد من المتغيرات العالمية والمستجدات التي تتطلب مهارات وكفايات رقمية لدى الكادر الإداري والأكاديمي في الجامعات السعودية، لذا يأتي هذا البحث والتي يمكن صياغة مشكلتها بالسؤال الرئيس التالي: ما التحول الرقمي وما مفهومه واهدافه وآلياته؟ وللإجابة عن هذا السؤال يهدف البحث إلى الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- ما الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي؟
- ما الأطر النظرية لمفهوم الميزة التنافسية؟
- ما آليات التحول الرقمي في التعليم الجامعي السعودي لتحقيق الميزة التنافسية؟

• أهداف البحث:

هدف إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وآليات التحول الرقمي في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية ومن هنا سعى البحث للوصول إلي الأهداف التالية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي.
- التعرف على الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية.
- التعرف على الآليات التي تسهم في سرعة التحول نحو الرقمنة في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية.

• أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث في:

• الأهمية النظرية:

- التعرف على مفهوم التحول الرقمي واهدافه ومتطلباته.
- آليات الرقمنة في التعليم الجامعي في ضوء ما يشهده العالم من تطورات تكنولوجية متلاحقة والتوجه نحو الرقمنة والبيئة الرقمية في كافة مجالات الحياة بما في ذلك مجال التعليم، وانتشار التقنيات الرقمية الحديثة في مختلف مناهج ومجالات الحياة العلمية والفكرية، الأمر الذي أستوجب ضرورة التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي، ومتطلباته، وأليات تعزيزه و تحقيقه.
- ما تشهده الجامعات السعودية في الوقت الحالي من تطبيق نظام الجامعات الجديد هو ما يقدم لها فرصة الاستقلالية من حيث الجانب المالي وإيجاد

مصادر تمويل متعددة وهو ما يتطلب ان يكون لها ميزة تنافسية تسمح لها بالاستدامة وتحقيق أهدافها في ظل التنافس مع الجامعات المحلية والعالمية.

- **الأهمية التطبيقية:**
  - يُسهم هذا البحث في تحسين منظومة الخدمات التعليمية التي تقدمها الجامعات، والتي تواكب التطورات التقنية الحديثة، وتواجه الأزمات الحالية والمستقبلية التي أهداف التعليم الجامعي، بحيث تسهم في إعداد خريجين من الطلبة يمتلكون المهارات والقدرات التي تمكنهم من الإلتحاق بسوق العمل وتلبية مهام العمل الحالية والمستقبلية، تحقيقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.
  - يؤمل أن يزود هذا البحث القيادات الجامعية بأهم التحديات التي تواجه التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية، مما يسهم في إيجاد حلول لها.
- **حدود البحث:**
  - الحدود الموضوعية: تمثلت في التعرف على التحول الرقمي مفاهيميا، ومتطلباته والياته، كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية (متغير تابع) من خلال التأطير المفاهيمي (مفهومها وابعادها) والتوصل الى نتائج توضح كيف يمكن للتحول الرقمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
  - الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي ١٤٤٦هـ.
  - الحدود المكانية: الجامعات السعودية.
- **منهج البحث:**

اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف التعرف على الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي والميزة التنافسية، لذا اعتمد البحث بشكل أساسي على قراءة وتحليل أدبيات موضوع البحث.

- **مصطلحات البحث:**
- **التحول الرقمي للتعليم:**

يمكن تعريف التحول الرقمي للتعليم بأنه "عملية انتقال التعليم التقليدي إلى الانتقال التدريجي المعتمد على التقنيات التعليمية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي لتحقيق الأهداف التعليمية المنشودة (ناجي، ٢٠٢٢، ص. ١٢٩). ويعرف العنزي (٢٠٢٢) التحول الرقمي للتعليم بأنه كل الإجراءات التي تقوم بها الجامعات السعودية لتعديل الممارسات التعليمية التقليدية إلى الممارسات التعليمية التي تعتمد على التقنيات التعليمية باستخدام التقنية

بهدف تحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلى رقمية المؤسسة، وهو التعريف الاجرائي لهذا البحث.

- **الميزة التنافسية:**

وتعرف الميزة التنافسية بأنها عنصر تفوق ذو قيمة يعكس قدرة الجامعة على تقديم خدمة تعليمية أو بحثية ذات قيمة عالية ومتميزة تنعكس إيجابا على مستوى مخرجاتها العلمية (اللوقان، ٢٠١٦).

ويعرفها الوديان بأنها قدرة الجامعة على منافسة الجامعات من خلال امتلاك الميزات الملموسة واللا ملموسة والتي تمكنها من الإضافة المفيدة، والتقدم والتفوق، مع ضمان الاستمرار والسيطرة. (الوديان،٢٠١٩، ص. ٦)

التعريف الاجرائي: قدرة الجامعة على التفوق والتميز والذي يتحقق من خلال اتباع استراتيجيات واليات التحول الرقمي التي تضمن للجامعة تنافسيه مع باقي الجامعات.

- **الإطار النظري :**

وبناءً على ما سبق يسير الجزء التالي من البحث وفقاً لأربعة محاور؛ يدور المحور الأول حول الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في التعليم الجامعي بهدف التعرف على مفهومه وأهدافه ومتطلباته والمعوقات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الجامعي، بينما يتناول المحور الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، ويتناول المحور الثالث آليات التحول الرقمي في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية، ورابعا سيتم عرض الدراسات السابقة التي تطرقت للتحول الرقمي والميزة التنافسية، وسيتم عرض هذه المحاور على النحو الاتي:

- **أولاً: الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي في التعليم الجامعي [مفهومه، أهميته، أهدافه، متطلباته، ومعوقاته]:**

عرف المطرف التحول الرقمي بأنه "الانتقال إلى الاعتماد التدريجي على التقنيات والتطبيقات في تحقيق الأهداف التعليمية التي وضعها القائمون على العملية التعليمية في شتى نواحي العملية التعليمية الإدارية منها والتعليمية" (المطرف،٢٠٢٠، ص. ١٦٢).

كما عُرّف التحول الرقمي بأنه "العملية الإدارية القائمة على استخدام تقنيات رقمية ذكية يتم خلالها تحويل العمليات الإدارية (التخطيط-التنظيم-التوجيه-الرقابة-صنع القرار) إلى عمليات رقمية؛ تعمل على سرعة الأداء في إنجاز المهام الإدارية باستخدام أنظمة رقمية تعتمد على التقنيات الذكية والبنية التحتية للثورة الصناعية الرابعة؛ من أجل تحقيق استراتيجيات أفضل لإدارة الجامعة" (طلبة،٢٠٢٣، ص. ١٧٩).

- **أهمية التحول الرقمي في التعليم الجامعي:**

يسهم التحول الرقمي - من الجانب العملي - في تحسين تجارب العملاء وزيادة المرونة والابتكار في مؤسسات التعليم الجامعي، فضلا عن توفير مصادر إيرادات جديدة، وتطوير الأنظمة البيئية المدعومة بالمعلومات، مما يؤدي الي تطوير نماذج الاعمال بالجامعة. (ابراهيم، ٢٠١٩)

لذا تتمثل أهمية التحول الرقمي في قدرته على حل المشكلات البشرية والإدارية في الجامعات من ناحية، وقدرته على تعزيز التنمية واستدامتها في المجتمع من ناحية أخري، ويتضمن ذلك كافة الجوانب الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية والبيئية. وتعتبر التقنيات التكنولوجية العامل المحفز والأداة الرئيسية في جميع هذه الجوانب.

- **أهداف التحول الرقمي في التعليم الجامعي:**

كي تتمكن أي مؤسسة تعليمية من تحقيق استراتيجية تحول رقمي ناجح؛ فإن ذلك يتطلب وضع أهداف محددة وواضحة ليسير في ضوءها، وتتضمن الأهداف الجوهرية للتحول الرقمي في التعليم الجامعي ما يلي (المطرف، ٢٠٢٠، ص.١٦٥):

- توطيد ثقافة صنع القرار القائمة على البيانات؛ وهذا يتضمن تبني فكر رقمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس والقياديين والموظفين في الجامعة.
- تحسين مقاييس الطلاب مثل معدلات الاحتفاظ ومعدلات التخرج ومعدلات النجاح في الدورات التعليمية والتدريبية، وغيرها من مختلف مؤشرات النجاح الأخرى مما يعزز تجارب الطلاب التعليمية.
- تعزيز التنافسية في التعليم الجامعي؛ من خلال استخدام طرق وأساليب رقمية تهدف لتمييز كل جامعة عن الجامعات الأخرى محليا ودوليا.
- تحسين موارد الجامعات ورفع كفاءتها، وهذا يشتمل كافة الاجراءات بالجامعة بدءا من تحسين عملية الاتصال بين المسؤولين إلي خفض تكاليف استخدام الطاقة.

- **متطلبات التحول الرقمي في التعليم الجامعي:**

يري لهتينن وويفر (Lahtinen, M. and Weaver, B. ,20،2015) أن عملية التحول الرقمي تتطلب توافر عدة متطلبات هامة تتمثل فيما يلي:

- توافر قاعات مجهزة بالكامل بالتقنيات والوسائل التكنولوجية اللازمة، وتواجد نظام لحماية ومساعدة الطلاب للتغلب على تحديات التحول الرقمي.
- تطوير وتجديد الشبكات الداخلية والخارجية الخاصة بالبنية التحتية التكنولوجية لتحسين جودة وكفاءة الاتصالات، والحفاظ على القدرة التنافسية في ظل ثورة التحول الرقمي.

- الاستعداد الجيد للتحول الرقمي من خلال الإعداد الجيد للكليات وحسن تجهيزها بكافة المتطلبات والموارد التقنية اللازمة.
- تدريب العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس على كيفية التعامل مع آليات التحول الرقمي.
- استعراض النماذج الناجحة في التحول الرقمي من الطلبة والقيادات – في القسم أو الكلية او الجامعة – بهدف الاستفادة منها في تحسين الجودة.

وقد أشار (شعلان ،٢٠١٧، ص.٤٧) إلى أن التحول نحو الرقمنة أو التحول الرقمي يجب أن يتضمن ثلاث متطلبات جوهرية، تتثمل في:

- تحديد ووضع الاستراتيجية الملائمة لعملية التحول الرقمي.
- توافر التدريب المناسب لجميع الأطراف ذات الصلة والمهتمين من الموارد البشرية لتوضيح الكيفية والآلية المناسبة لنجاح التحول، والتأكد من اتخاذ الأساليب المناسبة والسير وفق خطوات فعالة نحو التحول.
- توافر الآليات اللازمة لنجاح التحول الرقمي، وأدراكها، والإلمام بآليات العمل القائمة في المؤسسة وكذلك معرفة فعالية وأهمية كل آلية منها.

- **المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الجامعي:**

تظهر الأدبيات أن التحول الرقمي عادة ما يواجه عدداً من التحديات وتشمل؛ تجربة وتوقعات العملاء المتغيرة، مقاومة التغيير مقاومة التكنولوجيا، نقص دعم القيادة، نقص الكفاءة ومهارات التحول الرقمي، فشل أو ضعف التحليلات، نماذج وأنظمة الأعمال الرقمية غير المناسبة القديمة، سوء التخطيط، تحديات التكنولوجيا والبيانات الافتقار إلى الرؤية الواضحة، فضلا عن الأمية الرقمية. (Adam, et al.2000)

- **ثانيا: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في الجامعات السعودية [المفهوم، والأهداف، والمتطلبات وغيرها]:**

عرف إبراهيم بأنها "قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابياً على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها". (ابراهيم، ٢٠٠٩، ص. ١٥)

ويعرف جمال الدين التنافسية بأنها " تمتع المؤسسة بقدرة أعلى من منافسيها من خلال استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، إضافة إلى الاستغلال الجيد لمواردها المالية والبشرية، والتنافسية تتعلق أساسا بالجودة والتكنولوجيا، وأيضا بالقدرة على خفض التكاليف، وكذلك

بالابتكار والتطوير، إضافة إلى وفرة الموارد المالية، وعلاوة على ذلك التميز في الفكر الإداري، وأخيرا امتلاك الموارد البشرية المؤهلة" .(جمال الدين، ٢٠١٢، ص. ١٧٩).

يعرفها حويحي والسهيمي (٢٠١٩، ص.٦) بأنها " قدرة الجامعة على التميز والتفوق النوعي على منافسيها، والحصول على مراكز متقدمة في التصنيف العالمي للجامعات من خلال امتلاكها للموارد والكفاءات اللازمة، وبما يمكنها من إنجاز أنشطتها وتقديم خدماتها بطريقة متفردة بأقل تكلفة وأعلى جودة".

- **مبررات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:**

فقد أورد قشقش (٢٠١٤، ص. ٤٧)، وسالم (٢٠٢٠، ص. ٤٢٢) عدد من المبررات التي تبرهن على أهمية سعي الجامعات إلى تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهمها الآتي:

- تأثير العولمة والثورة التكنولوجية والمعلوماتية على الجامعات مما أدى إلى تحول الطالب من طالب محلي إلى طالب علمي، وظهور ما يعرف بحركة تدويل التعليم، وتحول الجامعات إلى الأداء المخطط الذي يسعى إلى الارتقاء بمعارف ومهارات الطالب لتحقيق الميزة التنافسية للجامعة
- ظهور المعايير الدولية والتصنيفات العالمية جراء انتشار ثقافة عولمة التعليم الجامعي، والتي باتت مناطة بتحديد المكانة والسمعة الأكاديمية للجامعات استنادا إلى معايير تميز الجامعات في سلم التصنيفات المختلفة
- اتساع عدد الخيارات المتاحة الاستقطاب وتوظيف الخريجين في سوق العمل من جهات محلية ودولية مختلفة، وهو ما يفرض على الجامعات تحدياً غير مسبوقا متمثل في تحقيق تنافسية خريجيها من خلال الاستجابة لمتطلبات سوق العمل في كافة عملياتها وأنشطتها وبرامجها ومقرراتها مما يمنحها ميزة تنافسية تؤهلها للمنافسة مع أقرانها المحليين أو الدوليين.

- **أبعاد الميزة التنافسية**

وذكر فيومي أن هنالك نوعا من الاختلاف والتباين الواضح بين الباحثين حول تسمية أبعاد الميزة التنافسية، إلا أنه وجد شبه اتفاق بين غالبيتهم حول التسميات الخاصة بالأبعاد والتي جاءت كما يلي:

- التكلفة؛ من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعد في خفض الكلفة وليس القيمة.
- الجودة؛ من خلال حصول على الاعتمادات الأكاديمية المحلية أو العالمية ذات السمعة العالية.

- المرونة؛ من خلال استجابة الجامعة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في التخصصات والبرامج العصرية والعالمية بما يلاءم حاجات الدول والمجتمعات وأفرادها. ويشمل ذلك مرونة الاستحداث، والإلغاء، والمزج، والحذّ، والزيادة.
- الإبداع؛ من خلال تبني أو إنتاج الأفكار والمعرفة الإبداعية ووضعها موضع التطبيق. (الفيومي،٢٠١٠)
- المخرجات؛ من خلال تعزيز الانتماء والولاء للجامعة بفضل الممارسات السابقة التي أنتجت افتراضاً خريجين متميزة تفتخر بدورها بهم، وأيضا على الصعيد البحث العلمي حينما يرد اسم الجامعة في أبحاث رصينة في مجلات ذات تصنيف عالمي عالٍ، وكذلك على صعيد ما تفرزه الجامعة من خدمة للمجتمع تليق بسمعتها ومكانتها التي تنوي أن تتبوءها في مضمار التنافسية. (الوديان،٢٠١٩، ص. ١٠)

- **صفات الميزة التنافسية:**

ويشترط يحضية(٢٠٠٤) في الكفاءات البشرية لكي تُعد مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية أن تتصف بما يلي:

- الندرة؛ أي ندرة قدرات الموارد البشرية ومهاراتها ومعارفها وخبراتها والتي لا تتوافر فيما لدى المنافسين.
- القيمة؛ أي أن لها دوراً في إنتاج المخرجات وتقديم الخدمات ذات القيمة المرضية للعملاء.
- التفرّد؛ أي صعبة التقليد سواء بالتدريب أو التأهيل، ذلك لأن عمل الفرد وإنجازه لا يرتبط فقط بمعرفته وإنما بشخصيته ودوافعه ومستوى رضاه والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنافسين.
- الأصالة؛ أي غير قابلة للاستبدال، بمعنى أنه من الصعب الحصول على نفس النتائج من موارد أخرى.

- **أهمية خلق الميزة التنافسية للجامعات**

تعتبر الميزة التنافسية في ظل رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) مطلباً وطنياً، وتؤكد الظروف التحولية الشاملة في المملكة على ضرورة العناية به. وتشير أدبيات المبحث الحالي إلى أن من أبرز ما يضفي الأهمية على التنافسية بصفتها العادلة الشريفة ما يلي:

- تؤدي إلى الرخاء والازدهار اللذين ينعكسان بدورهما على الرفاه المجتمعي والثروة الوطنية الملموسة واللا ملموسة.
- تحد من نمطية العمل بأساليبه التقليدية والانتقال إلى أساليب مرنة ومتطورة تتواكب مع الأساليب المعتمدة من قبل المنافسين العالميين.

- تقود إلى ارتفاع مستويات الجودة والنوعية لتلبية رغبات وحاجيات العملاء سواء كانوا في التعليم، أو التدريب، أو البحث العلمي، أو خدمة المجتمع. (العكيدي، ٢٠١٩، ص.٤٦)
- تؤدي إلى دعم الموارد البشرية من أجل خلق معارف جديدة مما يسهم في تطوير التنمية المستدامة للوطن.
- تحث على الانتقال من الخبرات الماضية المكتسبة والسعي نحو خبرات حديثة.
- تدفع إلى تنمية واستثمار القدرات والمهارات التنافسية للجامعات.
- تشحذ الهمم نحو تطوير الأساليب المتبعة والمنتجات والخدمات والبرامج والبحوث لكسب ثقة العملاء.
- توقد الطاقات الفكرية والإبداعية لاستثمار أمثل للموارد البشرية في الجامعات. (رزوخي وسكر، ٢٠١٠).

- **إستراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:**

ثمة عدد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن أن تستخدمها الجامعات لتحقيق ميزة تنافسية، وهي تتألف بحسب ما أورد الصالح (٢٠١٢، ص. ٣٣٨-٣٣٩) وإنداياتي (٢٠١٦، ص. ٢٢٨-٢٢٩) فيما يلي :

- استراتيجية الابتكار: وتشمل هذه الاستراتيجية قدرة الجامعة على تقديم خدمات أو منتجات جديدة مختلفة في السوق لتحقيق رضاً أصحاب المصلحة، وتشمل أيضا الابتكار الإداري الذي يشير إلى قدرة الجامعة على تعزيز أدائها من خلال تطبيق قواعد وأنظمة وأساليب إدارية جديدة – .
- استراتيجية جودة الخدمات: تتضمن هذه الاستراتيجية تحسين جودة الخدمات الجامعية، من حيث:
- الملموسية: وهي المظهر المادي متمثل في شكل المرافق والمعدات المادية.
- التعاطف: وهو فهم احتياجات الطالب وأصحاب المصلحة والاهتمام بها.
- الموثوقية: وهي القدرة على تقديم خدمة دقيقة وفورية ومرضية.
- الاستجابة: وهي تقديم خدمة سريعة أو الاستجابة بسرعة .التأكيد: وهو وجود اليقين أو صفة الصدق في الخدمات المقدمة
- استراتيجية النفقات : تعمل خصائص الجامعة التي تتبنى استراتيجية النفقات على تطبيق مبادئ تقليل النفقات العامة، وإجراء رقابة صارمة، وتوجيه مزيد من الاهتمام نحو التطوير المستمر لأساليب خفض التكاليف، وضمان الحصول على أفضل قيمة للمصروفات داخل الجامعة .
- استراتيجية التميز: تسعى الجامعة في ضوء هذه الاستراتيجية إلى امتلاك قدرات عالية في المجال البحثي، والكفاءات البشرية، ومعايير الجودة،

والمجال الإبداعي، إلى جانب العمل على زيادة الاهتمام بتحقيق مركز متقدم في التصنيفات الأكاديمية الدولية المعترف بها .

- استراتيجية المقارنة المرجعية: تنطوي هذه الاستراتيجية على دعم الإدارة العليا للجامعة لعملية المقارنة المرجعية مع أحدً المؤسسات التعليمية التي تمتلك ميزة تنافسية، وأن تتم المقارنة المرجعية تبعا لمؤشرات أداء دولية.

• معوقات تحقيق الميزة التنافسية للجامعات:

تواجه الجامعات مجموعة من المعوقات التي تحول دون تحقيقها للميزة التنافسية، ومن أهمها بحسب ما يشير عبد العال (٢٠١٧، ص. ٢٣٢-٢٢٤) والعباد (٢٠١٧، ص. ١٨) والمنيع (٢٠٢٠، ص. ٢٥٥) ما يلي:

- غياب وجود استراتيجية وطنية متكاملة للجامعات تتعلق بمنظومة التدريب القائم على احتياجات سوق العمل.
- الافتقار لوجود ميزانية مالية مستقلة للبحث العلمي.
- غياب الاستقلالية المالية والإدارية والأكاديمية للجامعات.
- ضعف توافق الخطط والمناهج والبرامج الجامعية مع احتياجات سوق العمل.
- غياب وجود معايير تنافسية لتدويل البحوث العلمية والبرامج التعليمية بالجامعة.
- ندرة عقد شراكات مجتمعية بين الجامعات ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- ارتفاع الكثافة الطالبية في الجامعات نتيجة الالتزام بتطبيق مجانية التعليم العالي، إلى جانب ارتفاع نسبة عدد الطالب إلى أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم نتيجة صعوبة تخريج هيئات التدريس المؤهلة بنفس سرعة تخريج الطالب.
- تعدد المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريس، والتي تؤثر على أدائهم، ومنها كثرة الأعباء التدريسية والإدارية، وعدم كفاية الحوافز المالية الممنوحة لهم، والافتقار إلى الأسس الموضوعية التي يتم الارتكاز عليها في اختيار المناصب القيادية، إلى جانب تدني الكفاءة الداخلية في التعليم الجامعي من حيث حجم المباني وسعة القاعات وجاهزيتها التقنية، وكذلك غياب استراتيجية التدويل الجامعي لأعضاء هيئة التدريس.
- ضعف جودة الخريجين نتيجة عدم كفاية الجهود المبذولة في تحديث وتطوير المقررات الجامعية في العديد من التخصصات، والتركيز على الكم دون الكيف في بناء المقررات الجامعية، إضافة إلى ضعف أساليب التقويم المستخدمة في غالبية الجامعات.

• **ثالثا: آليات للتحول الرقمي في التعليم الجامعي لتحقيق الميزة التنافسية.**

يقصد بالتحول الرقمي - بمفهومه الحقيقي في التعليم الجامعي أن تتحول الجامعة إلى بيئة حاضنة وداعمة للتكنولوجيا الحديثة أو ما يسمي بالجامعة الرقمية. إذ يتطلب التحول الرقمي تحول الجامعة الي بيئة تكنولوجية تدعم التقنيات التكنولوجية المتقدمة وتجيد التعامل مع الوسائط التكنولوجية المتنوعة والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المختلفة، مع وضع التشريعات وسن القوانين لضبط قواعد الاستخدام المثلي لها.

وكذلك عن تدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين بالجامعة على الوسائط التكنولوجية الحديثة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم التكنولوجية التحول نحو رقمنة المناهج والمقررات الدراسية، فضلا عن اعتماد إدارة الكترونية لتحسين الاتصال والتواصل الإلكتروني بين الجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب والعاملين، وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وبين الجامعة ومؤسسات المجتمع، وكذلك استخدام الفصول والمعامل الافتراضية وغيرها من آليات التعليم الرقمي. ويمكن استعراض أهم عناصر ومتطلبات تعزيز التحول الرقمي في الجامعات فيما يلي:

• **الإدارة والبنية الرقمية:**

تعتبر الإدارة والبنية الرقمية مفهوم مبتكر ظهر مع ثورة المعلومات والاتصالات والنحو نحو اقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي، وكذلك نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وسهولة توافرها وظهور شبكة الإنترنت، لذا بدأت القطاعات والمؤسسات الحكومية والخاصة التنافس في استخدام الابتكارات التكنولوجية في البنية التحتية والمجالات الإدارية وساهمت شبكة الانترنت في إنجاز العمليات الادارية بفاعلية وسهولة. وترتب على ذلك اعتماد الإدارات الحالية بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات لأنها تحد من استخدام الورق وتسهم في تبسيط الإجراءات الادارية وتحجيم الروتين.

تعرف (الحسنات،٢٠١١، ص.٣٣) الإدارة الرقمية بأنها تعد منظومة الكترونية متكاملة العناصر، تعتمد على نظم معرفية ومعلوماتية وتكنولوجية وعقلية متطورة، تهدف الي تحويل البنية التحتية والإدارة من إدارة تقليدية تعتمد على العمل الإداري الورقي واليدوي إلي بنية رقمية وإدارة إلكترونية تعتمد علي الأجهزة الإلكترونية والتكنولوجية الحديثة مما يسهم في سرعة اتخاذ القرارات الإدارية وإجراء العمليات الإدارية بأقل جهد وتكلفة.

ويفسر (الآغا وآخرون، ٢٠١٢، ص.٨٠) الإدارة الرقمية بأنها اعتماد الجامعات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات والتحول نحو العمل الالكتروني في أداء أنشطتها المختلفة؛ بهدف تحسين العمليات الإدارية وتطوير الأداء الإداري وتحقيق الجودة وإنجاز الاهداف والخدمات بأقل جهد ووقت وتكلفة.

وتهدف البنية والإدارة الرقمية كما حدد كل من (الحسنات،٢٠١١، ص.٣٨) و(المليجي،٢٠١٢، ص.١١٧) إلي تحقق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدعم وترسيخ ثقافة مؤسسية ناجحة لدي جميع العاملين.
- تعزيز التواصل والاتصال بين الموظفين والإدارة العليا، فضلا عن متابعة كافة الموارد.
- توفير كافة الخدمات الإلكترونية بصورة ملائمة للمتقدمين لها والمنتفعين منها.
- معالجة المشكلات الناتجة عن سوء تعامل الموظفين مع طالبين الخدمة نظرا لمحدودية خبرتهم أو نقص مهارات التعامل لديهم.
- تنظيم وإدارة الاقسام الإدارية للمؤسسة وكأنها وحدة متكاملة مركزية.
- ربط نقاط اتخاذ القرار بنقاط العمل المتصلة بها، مع تقديم مزيد من الدعم في مراقبة تنفيذها واجراءها.
- جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية الأصلية بطريقة موحدة.
- معالجة العوائق التي تحول دون اتخاذ القرار والحد منها من خلال توفير البيانات ومعالجتها وربطها.
- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية والعمليات المتعلقة بها.
- تصغير الحيز المكاني المخصص لحفظ وتخزين المعلومات الالكترونية الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلاب والموظفين في الجامعة.
- ترسيخ مفهوم الشفافية وتجنب المحسوبية والمحاباة بين العاملين في الجامعة.
- توفير مزيد من الفرص لرؤساء الجامعات وعمداء الكليات لمتابعة اداء العمل اليومي وجميع جوانب العملية التعليمية لتحديد نقاط القوة والضعف بصورة دورية، مما يسهل عملية التقويم والمراجعة المستمرة.
- تعزيز الشفافية ووضوح الرؤية، بما يزيد من ثقة المجتمع نحو الجامعة ويشجع المشاركة الفعالة في عملية التنمية.
- فتح قنوات اتصال فعالة بين اعضاء هيئة التدريس والإداريين والافراد العاملين، مما يسهل أداء العمل ويعزز من تطويره ويزيل الكثير من المعوقات والعقبات المرتبطة به.

- التحول من هيكل تنظيمي معقد إلى شكل الكتروني مبسط لا يتطلب عمالة كثيرة أو مبان كبيرة الحجم، ولا يتقيد بحيز مكاني أو زماني معين، مما يقلل الوقت والتكاليف.
- تحسين جودة المخرجات التعليمية وتلبية رغبات واحتياجات العملاء.
- حث العاملين على الابتكار والابداع في البرامج الالكترونية، مع حفظ حقوقهم الفكرية.
- تكثيف حجم تبادل المعلومات بين أعضاء هيئة التدريس والعاملين في الجامعة والجامعات الأخرى.
- تقليل مخاطر فقدان أو تلف المعلومات والمحافظة على سريتها خاصة المتعلقة بسجلات العمل والتقارير الوظيفية
- إيقاف العمل بنظام الملفات والأرشيف الورقي واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني.
- إقامة المؤتمرات والندوات من خلال الشبكة الإلكترونية لتوفير حيز المكان، وإتاحة الفرصة امام الأعداد الكبيرة للحضور والمشاركة.
- الحد من عقبة العامل الزمني والروتين والعطلات في إنجاز المهام الإدارية.

مما تقدم يتضح أن السمة الرقمية للجامعة تبرز في اعتمادها على الوسائط الإلكترونية لإجراء وإنجاز مختلف العمليات الإدارية والتنظيمية؛ حيث يمكن تبادل المعلومات إلكترونيا بين العاملين في الوحدات الإدارية بالجامعة؛ مما يثري الجامعة بقدر هائل من المعلومات المترابطة والمنظمة المخزنة بصورة آلية يسهل الوصول اليها في اقل وقت وجهد.

- **التعليم الرقمي:**

يعتبر التعليم الرقمي أحد أهم الآليات والركائز الداعمة لعملية التحول الرقمي والتنمية على حد سواء؛ لأنه يوفر المعرفة ويعزز من اكتسابها وينميها في مختلف ميادين ومجالات إنتاج المعرفة. كما أنه يزيد من فرص الابداع والابتكار لأنه يعزز القدرات وينمي ويطور المهارات، وبالتالي يعزز اتجاه التحول نحو التحول الرقمي ونحو مجتمع المعرفة، فضلا عن دوره في تهيئة الظروف الهيكلية والبنيوية التي تحقق التحول الرقمي بنجاح وكفاءة ومواكبة ما يحدث في العالم؛ وذلك من خلال التوسع في اشكال وصور التعليم الرقمي. وتعرف (لموشي، ٢٠١٦، ص.٩٧) التعليم الرقمي بأنه " عملية تعليم وتدريس وتلقي معلومات من خلال استخدام الأجهزة الإلكترونية والوسائط التكنولوجية الحديثة المتعددة دون تقيد بالعامل الزمني او المكاني، حيث يتم الاتصال والتواصل بين اعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال مجموعة متنوعة من وسائل الاتصال، وتسير العملية التعليمية وفقا لاستعدادات وظروف وقدرات المتعلم".

ويشير (الحلفاوي، ٢٠١١، ص.١٧) إلي أن التعليم الرقمي يقصد به استخدام الوسائط التكنولوجية والوسائل التقنية في التعليم والاعتماد عليها كنظام تعليمي متكامل ، واستخدامها في التعليم الذاتي للطلاب أو التعليم الجماعي، بدءا من التكنولوجيا المستخدمة والأجهزة الإلكترونية المتاحة في الجامعة أو المنزل أو في أي مكان يمكن للطالب فيه ممارسة مهام او اجراءات التعلم وقد اتاحت الثورة المعرفية بعض الفرص الاستثنائية في التعليم، إذ أصبح التعليم الرقمي - وفقا لبعض التوقعات - النمط الأكثر شيوعا للتعليم في المستقبل ، حيث يؤثر التعليم والوعي الرقمي علي آفاق النمو البشري والقدرة التنافسية للمجتمع. وذلك لما يتسم به التعليم الرقمي من مزايا تجعله غير مقيد بحدود الوقت أو المكان، في التفاعل من خلال الوسائط التعليمية المتعددة.

تتميز الجامعات التي توفر التعليم الرمي عن غيرها بدرجة عالية من المرونة بدءا من توفير الكوادر التي تغطي احتياجات سوق العمل وصولا إلى توفير التعليم بشكل مباشر أو غير مباشر عبر الإنترنت، فيستطيع الطلبة الحصول على المادة العلمية على أكثر من شكل (نصي، سمعي، أو مرئي)، في أي مكان ويهدف التعليم الرقمي إلى عدة أهداف من أهمها:

- تحسين التدريس والتعلم ستثري التقنيات الرقمية تجربة التعلم لجميع طلاب التعليم الجامعي من خلال الأنشطة الاستشارية، فالتعليم الرقمي يهدف الي زيادة تفاعل الطلاب بشكل كبير مع التكنولوجيا الرقمية، وتدعيم استخدامها كجزء اساسي في العملية التعليمية.
- زيادة عائد الاستثمار من التعليم الجامعي؛ لتحقيق الابتكار وتنمية ريادة الاعمال وإيجاد بيئة تعليمية تنافسية عالمية، فالابتكار وريادة الاعمال من العوامل المهمة لتوفير فرص عمل وايجاد وظائف جديدة، وصناعة علوم الحياة.
- إتاحة التعلم والدراسة في أي وقت وأي مكان؛ إذ يمكن الوصول إلى القاعة الافتراضية على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع.
- تعزيز مشاركة الطلاب تشير الدراسات إلى أن هناك علاقة قوية بين استخدام الأدوات والبرامج الرقمية وتحسن مشاركة الطلاب؛ إذ أن التعليم الرقمي يسهم تحسين امتثال الطلاب لمطالب المعلمين للمشاركة والسلوك، ودعم التعلم بين المتعلمين.
- التخفيف من عدم المساواة: يهدف التعليم الرقمي الي توفير مزيد من فرص التعليم الجامعي للعديد من المتعلمين الذين يعانون من الفقر المدقع في المناطق الريفية والحضرية، والعديد من المتعلمين الآخرين الذين يعانون من نقص الخدمات والذين قد لا يتمكنون من الوصول إلى الجامعات؛ لذا فإن تصميم منهج غني بالابتكار سوف يوفر مزيد من الفرص التعليمية.

- تنمية قدرة الطلاب على التفكير الإبداعي من خلال مهارات حل المشكلات عبر استخدام الادوات الرقمية، والتي تسهم في تنمية الابداع والابتكار واكتساب الخبرات.
- توفير فرص التعليم والتدريب لأكبر عدد من الافراد في المجتمع، وذلك لما يتسم به التعليم الرقمي من قدرة في التغلب على حدود الزمان والمكان.
- تنمية مهارات الإدارة الذاتية لدي المتعلمين ورفع مستوي وعيهم من خلال تبادل الآراء والافكار عبر المدونات والمواقع التعليمية.
- إتاحة فرص التشارك والتعاون بين المتعلمين بمختلف ثقافاتهم على المستويين المحلي والدولي، مما يعزز التبادل الفكري والثقافي بين المتعلمين (الزين، ٢٠١٦، ص.٢٠)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن التعليم الرقمي يتم من خلال استخدام ادوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث يساعد التعليم الرقمي على تلبية احتياجات الطلاب وتنمية مهاراتهم وتطوير قدراتهم، ويسهم في توفير فرص تعليمية لعدد أكبر من المتعلمين.

• رابعا: الدراسات السابقة

فيما يأتي عرض لبعض الدراساتِ المتعلقة بموضوع البحث، وتم ترتيبها زمنيا من الأحدث إلى الأقدم، بدءا بالدراسات التي درست مفهوم التحول الرقمي ثم الدراسات المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:

• أولا: دراسات متعلقة بمفهوم التحول الرقمي

كما هدفت دراسة المطرف (٢٠٢٠) إلى تحديد واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ولتحقيق هذا الهدف تم اختيار عينة تكونت من (٢٠٠) عضو هيئة تدريس من العاملين في الجامعات الخاصة والحكومية بالسعودية، وتم اعتماد على المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة بالمملكة العربية السعودية متوسطا، ووجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر متطلبات التحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر العناصر المادية للتحول الرقمي لصالح الجامعات الحكومية، وإلى وجود فروق بين الجامعات الخاصة والحكومية في توافر الكفاءات الرقمية بين أعضاء هيئة التدريس للتحول الرقمي لصالح الجامعات الخاصة.

وهدفت دراسة الحاسي (٢٠٢١) إلى تحديد معوقات التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة، ولتحقيق هذا

الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم تطبيق الدراسة على عينة تكونت من (٢٥٠) عضو هيئة تدريس في الرقمية لمساقات التعليم المرحلة الثانية: تم تفعيل مساحة التعلم الرقمية وتطبيقها من خلال إعادة تحديد أدوار كل من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في التعلم الرقمي، بحيث يكون التعليم مرنا ومتنوعا. المرحلة الثالثة تجاوز التعلم الرقمي الحدود المادية والمؤسسية للجامعات، وزيادة التفاعل مع مؤسسات المجتمع.

وهدفت دراسة العتيبي والمفيز (٢٠٢١) إلى التعرف على دور حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية في ضوء الممارسات العالمية، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد على مراجعة المصادر والمراجع ومواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع التحول الرقمي، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن عملية حوكمة التحول الرقمي في الإدارات التعليمية بالمملكة العربية السعودية عملية شاملة تهدف إلى تغيير ممارسات إدارات التعليم واتباع إستراتيجيات تسهم في تطوير ممارستها وضبط جودة مخرجاتها والحصول على رضا جميع الأطراف ذات العلاقة بالعملية التعليمية من خلال استخدام التقنيات الرقمية، وتحديد نظم المساءلة، واستخدام التكنولوجيا من قبل العاملين لضمان دعم الاستثمارات في التحول الرقمي لتحقيق أهداف الإدارات التعليمية والعاملين فيها من خلال توظيف بعض الممارسات العالمية في مجال حوكمة التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

هدفت دراسة اشميل (Ashmel,2022) إلى تحديد إستراتيجية التعليم العالي نحو التحول الرقمي في أسلو، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج التحليلي المكتبي من خلال تحليل المصادر والمراجع والدراسات السابقة ومواقع الأنترنت للجامعات في مدينة أسلو لتحديد إستراتيجية التعليم العالي نحو التحول الرقمي، وتوصلت النتائج إلى أنه إستراتيجيات التحول الرقمي تؤثر على الطالب وعلى تقويم أداء الجامعات وقدرتها على المنافسة وفق المعايير العالمية كما أن الإستراتيجيات المستخدمة للتحول الرقمي تعتمد على وظائف الجامعات. وأن الإستراتيجيات المستخدمة تتسم بالبساطة والابتعاد عن التعقيد، وأنها تعتمد على تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحول الرقمي للتعليم وتعزز من قدرة الجامعات على نشر المعرفة البحثية، والتنبؤ بالمستقبل، كما تعمل إستراتيجية التحول الرقمي للتعليم على تطوير القدرات الداخلية للجامعات، وبناء مزايا تنافسية تسهم في استدامة ما تقدمه الجامعات من خدمات.

هدفت دراسة السواط والحربي (٢٠٢٢) إلى التعرف على أثر التحول الرقمي على كفاء الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز وكذلك التعرف على متطلبات التحول ارقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبدالعزيز، والتعرف على المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز تم اختيار عينة عشوائية تقدر (٥٩٩) عضوا، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، من أهم النتائج التي توصلت إليها الراسة : يوجد أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال للتحول الرقمي في متطلبات التحول الرقيم لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز، تتوفر فرق عمل من الإداريين للتخطيط والتعلم الرقمي والإعلان عنه ، يوجد إثر دال للمعوقات التي تحد من فعالية التحول الرقمي لأداء لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، يوجد إثر دال المعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس بجامعة الملك عبد العزيز لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، يشجع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني، العمل على إزالة المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي، ومن أهم التوصيات التي توصل إليها الباحث: توافر متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبدالعزيز، الالتزام بالمعايير الواجب توافرها في هيئة التدريس لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، تشجيع التحول الرقمي على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم الفني.

كما هدفت دراسة طلبة (٢٠٢٣) إلى دراسة واقع إدارة التحول الرقمي بجامعة المنيا في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصلت نتائج البحث إلى إن التحول الرقمي للجامعة أصبح ضرورة حتمية فرضتها متطلبات الثورة الصناعية الرابعة، وإيمانا بأن التعليم الجامعي له دور كبير في الارتقاء بالفرد وقيمه ومهاراته لمواكبة ما تشهده المجتمعات من تحولات تكنولوجية سريعة، فإن الثورة الصناعية الرابعة ستحدث تغيرت جوهرية في أهداف وطريقة تعليم متطلبات الثورة الصناعية الرابعة

• **ثانيا: الدراسات المتعلقة بمفهوم الميزة التنافسية**

هدفت دراسة الراجحي (٢٠٢١) لبناء تصور مقترح للكشف عن إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية بالجامعات السعودية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة. قدم البحث إطار عمل إجرائي يُرشد الجامعات السعودية ويوجه جهودها بشكل تقني؛ لتحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعات المنتجة. وتهتم بتطوير القيادات بما يتوائم مع نظام الجامعات الجديد الذي يُحقق الاستقلالية المنضبطة للجامعات؛ مما يدفعها إلى إيجاد مصادر تمويل جديدة. كما تم استخدم المنهج التحليل الوصفي لمناسبته لموضوع البحث. أهم النتائج ان الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة، وهذا لا يلغي دورها في تأدية وظائفها الأساسية. ويرتكز التصور المقترح على وضع آليات لتطوير البنية التحتية (الرقمية) للجامعات، مع زيادة الموارد المالية من خلال الاستثمار الذكي لخدمات ومنتجات الجامعة لتحقيق الميزة التنافسية. أهم التوصيات استقطاب الكفاءات القادرة على استثمار القيادة الرقمية في إيجاد بدائل تمويل مبتكرة للجامعة. إعادة هندسة النظم الرقمية في كافة قطاعات الجامعة، لتحقيق الميزة التنافسية.

كما تناولت دراسة الهندي (٢٠٢٢) تقديم رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات، وذلك من خلال تحليل الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية، وتعرف مفهوم التصنيفات العالمية للجامعات وأهميتها وأنواعها، واستعراض واقع ترتيب جامعة القاهرة وفق بعض التصنيفات العالمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي بالإضافة إلى استخدامها أسلوب التحليل البيئي الرباعي (سوات). وتوصلت إلى وضع رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات من خلال تطوير وظائف الجامعة (التدريس – البحث العلمي- خدمة المجتمع). وقد انطلقت هذه الرؤية من خلال إستراتيجية التنمية المستدامة: رؤية مصر ٢٠٣٠ التي أكدت على ضرورة توفير تعليم يتصف بالجودة العالية على مستوى أعضاء هيئة التدريس والمناهج، ومسايرة نُظم التعليم والتعلم للمعايير العالمية مما يزيد من تنافسية التعليم، والخطة الاستراتيجية لجامعة القاهرة وركز محتوى الرؤية على الاهتمام بإعداد خريجين قادرين على تحقيق التميز والنجاح من خلال إعدادهم التربوي والبحثي ، وتنمية مهارات طلاب الدراسات العليا لإعداد أبحاثهم العلمية والإعداد الأكاديمي والبحثي لأعضاء هيئة التدريس، بالإضافة إلى تنمية مهاراتهم الأكاديمية والإدارية، واستخدام إستراتيجيات تدريس جديدة تواكب التحول الرقمي، ودعم حرية البحث العلمي لأعضاء هيئة التدريس ، مع تحديد متطلبات سوق العمل واحتياجاته لتحسين مخرجات الجامعة.

كما هدفت دراسة لوس (٢٠٢٣) إلى التعرف على متطلبات الجامعات الذكية اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية، وجاءت جامعة سوهاج كنموذج للجامعات المصرية، وذلك بالتعرف على أهم المتطلبات اللازمة كي تصبح جامعة سوهاج جامعة ذكية بما يعزز من ميزتها التنافسية محليا وإقليميًا وعالميًا. واستخدم في البحث المنهج الوصفي لمناسبته لدراسة متغيرات البحث، كما تم استخدام استبانتين على المستوى التخطيطي والمستوى التنفيذي، تم إعدادهما وتطبيقهما على عينة الدراسة، التي تكونت من السيد رئيس الجامعة، والسادة النواب والسيد أمين عام الجامعة، والأمين العام المساعد، والسادة عمداء الكليات والسادة الوكلاء على المستوى التخطيطي، والسادة مديري مشروعات تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات، ومشروع القياس والتقويم ومشروع النشر العلمي على المستوى التنفيذي، وقد بلغت عينة الدراسة (٥٢٣) فردًا، وتم التطبيق على (٤٩٠) فردًا بنسبة مئوية (٣٦) . وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: عدم وجود خطة استراتيجية مستقلة واضحة المعالم والأهداف للتحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة. عدم كفاية الدعم المالي الكافي والمناسب لأنشطة التحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة والكليات المخلفة. ضعف البنية التحتية التكنولوجية الذكية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي لجامعة ذكية بالجامعة.

استهدفت دراسة عطا الله (٢٠٢٤) الى التعرف على تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية من خلال توسيط إدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فروضها تم سحب عينة عشوائية طبقية قوامها (٣٤٩) مفردة، وتم استخدام قائمة استقصاء استخدمت كأداة رئيسية لجمع البيانات وتم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية والاستمارة الكترونية، وبلغ عدد قوائم الاستقصاء الصحيحة (٢٩٣) قائمة بمعدل استجابة (٨٤٪). تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية أبرزها معامل الارتباط، ونموذج المعادلة الهيكلية SEM. وقد خلصت الدراسة لوجود علاقة ارتباط معنوي إيجابي بين معظم متغيرات الدراسة، كما توصلت الدراسة لوجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية، كذلك وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية، بينما يوجد تأثير غير معنوي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت النتائج زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية.

تهدف دراسة فتحي وآخرون (٢٠٢٤) الى التعرف على دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تحقيق الميزة التنافسية للكليات في جامعة بنها،

واستخدم الباحث المنهج الوصفي بالطريقة المسحية بخطواته وإجراءاته لمناسبته لتحقيق أهداف البحث، كما اختار الباحث العينة بالطريقة العمدية جميع العاملين بإدارة النشاط الرياضي وعددهم (٥٢) فرد، وأشارت أهم النتائج الى: عدم توافر معدات وأجهزة وقاعات تدريب ذكية للأنشطة الطلابية بجامعة بنها. عدم توافر البنية التحتية اللازمة لوسائل التحول الرقمي للأنشطة الطلابية بجامعة بنها. عدم توافر الموارد المادية المطلوبة للتحول الرقمي للأنشطة الطلابية. عدم توافر غرف اجتماعات أون لاين للأنشطة الطلابية بجامعة بنها. عدم توافر شبكة معلومات قوية تربط جميع المعلومات بين الكليات. عدم توافر العنصر البشري المدرب علي وسائل التحول الرقمي للأنشطة الطلابية.

- **التعليق على الدراسات السابقة:**

- وقد اتفق هذا البحث مع أغلب الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي والتي من بينها دراسة دراسة المطري (٢٠٢١)، دراسة طلبة (٢٠٢٣)، ودراسة لوس (٢٠٢٣).
- وقد اختلف هذا البحث مع بعض الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي والتي من بينها دراسة اشميل (Ashmel, ٢٠٢٢) والتي استخدمت المنهج المكتبي.وايضا مع دراسة فتحي وآخرون (٢٠٢٤) والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي.
- وما يميز البحث الحالي كونه أكثر شمولية في أهدافها، وبتقديمها تصور مقترح لآليات التحول الرقمي لتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في تناولها للتحول الرقمي في الجامعات مثل دراسة عطاالله (٢٠٢٤)، ولوس (٢٠٢٣)، وطلبة (٢٠٢٣)، السواط والحربي (٢٠٢٢) وغيرها من الدراسات.
- اتفقت بعض الدراسات السابقة مع البحث الحالي في تناولها للميزة التنافسية في الجامعات مثل دراسة فتحي وآخرون (٢٠٢٤)، وعطاالله (٢٠٢٤)، ولوس (٢٠٢٣) وغيرها من الدراسات.
- استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة في تحديد ابعاد ومفاهيم متغيرات الدراسة (التحول الرقمي- الميزة التنافسية).

- **نتائج البحث:**

وانطلاقا من الارتباط بين التحول الرقمي وتحقيق الميزة التنافسية، والذي يتطلب ضرورة أن يستوعب التعليم الجامعي آفاق الميزة التنافسية، والالمام والتكيف مع معطياتها بمنظومة تعليمية متكاملة، وتدرج تعليمي مرن ومتنوع وجدت بعض النتائج مما سبق طرحه وهي كالآتي:

- يقصد بالتحول الرقمي في التعليم الجامعي انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال توظيف واستخدام التكنولوجيا وتوفير التعليم الرقمي ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتصميم برامج تعليمية رقمية، وتدريب العاملين بالجامعة وأعضاء هيئة التدريس والطلاب على كيفية التعامل مع الوسائط والتقنيات التكنولوجية الحديثة.
- من خلال العرض السابق يتضح أهمية التحول الرقمي كما توصلت دراسة عطاالله (٢٠٢٤) لوجود تأثير معنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية، كذلك وجود تأثير معنوي لإدارة المواهب على تحقيق الميزة التنافسية، بينما يوجد تأثير غير معنوي للتحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية، كما أظهرت زيادة التأثير المعنوي للتحول الرقمي على الميزة التنافسية.
- ان الثورة الرقمية والميزة التنافسية من أهم مبررات تحول الجامعات لجامعة منتجة، لذلك وجدت أهمية وضع تصورات مقترحة وتوصيات تدعم هذا التحول كما في دراسة الراجحي (٢٠٢١)
- وعلى الرغم من أهمية التحول الرقمي للتعليم في الجامعات إلا أن بعض الدراسات توصلت إلى وجود قصور في التحول الرقمي للتعليم والتي من بينها دراسة المطرفي (٢٠٢١) حيث توصلت إلى أن واقع التحول الرقمي للتعليم الجامعي في الجامعات بالمملكة العربية السعودية كان بدرجة متوسطة.
- تحقيق التحول الرقمي يمكن أن يساهم بشكل كبير في قدرة المؤسسة على تقديم خدمة تعليمية وبحثية عالية الجودة مما ينعكس إيجابيا على مستوى خريجيها وأعضاء هيئة التدريس فيها، الأمر الذي يكسبهم قدرات ومزايا تنافسية في سوق العمل بمستوياته المختلفة وبنفس الوقت يعكس ثقة المجتمع فيها ومن ثم التعاون معها، وزيادة إقبال الطلبة على الالتحاق بها
- مما يتطلبه التحول الرقمي هو إعداد إستراتيجية فعالة للتحول الرقمي، وتجهيز الكليات بكافة المتطلبات والموارد التقنية اللازمة، تطوير البنية التكنولوجية لتحسين جودة الاتصالات، توافر قاعات مجهزة بالتقنيات والوسائل التكنولوجية اللازمة، وكذلك تدريب العاملين وأعضاء هيئة التدريس على كيفية التعامل مع آليات التحول الرقمي.
- هناك العديد من التحديات والتهديدات التي تواجه التحول الرقمي والتي تتمثل في: تجربة وتوقعات العملاء المتغيرة، مقاومة التغيير ومقاومة التكنولوجيا، والفقر والمستوي الاجتماعي للأفراد، نقص دعم القيادة، نقص الكفاءة ومهارات التحول الرقمي، أيضا نماذج وأنظمة الأعمال

الرقمية غير المناسبة القديمة، ونقص المهارات الرقمية والمعلوماتية، والتي بدورها تحد من فرص تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

- أن من أهم الآليات التي تلزم تفعيل التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية في الجامعات السعودية هي البنية التكنولوجية والإدارة الرقمية والتحول الرقمي.
- من وسائل التعليم التي تساهم في تطوير التدريس والتعليم وتعزيز مشاركة الطلاب هو التعليم الرقمي، فهو يتيح التعلم والدراسة في أي وقت وأي مكان ويوفر فرص التعليم والتدريب لأكبر عدد من أفراد المجتمع ويهدف إلى زيادة تفاعل الطلاب مع التكنولوجيا الرقمية وينمي قدرة الطلبة على التفكير الإبداعي مما يزيد من فرص تحقيق الميزة التنافسية في الجامعات السعودية.

• التوصيات:

بما أن التحول الرقمي يعد بشكل عام من التوجهات الهامة والحديثة، لذلك ركز البحث الحالي على أهمية تطبيقه في الجامعات السعودية. وتوصل البحث إلى أهمية تقديم خدمات تعليمية مميزة للجامعات الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق التركيز على التحول الرقمي. وفي ضوء النتائج السابقة للدراسة يمكن تقديم مجموعة من التوصيات للإدارة الجامعات وذلك بالتوجه إلى التحول الرقمي لتحقيق ميزة تنافسية ويتم عرض بعض التوصيات المقترحة وذلك على النحو التالي:

- تصميم وعقد دورات تدريبية لمنسوبي الجامعة من طلاب والكوادر التعليمية والإدارية حو تكنولوجيا المعلومات للاستخدام الأمثل للتقنية الحديثة وفوائد التحول الرقمي في بيئة التعليم الجامعي وذلك لتعزيز تنمية المهارات الرقمية.
- تسهيل الطريق أما التحديات التي تواجه التحول الرقمي من خلال نشر ثقافة التحول الرقمي وتطوير رؤية تدعم ثقافة التحول الرقمي بما يساعد على بناء ميزة تنافسية.
- دعم الوصول الى التمويل اللازم للاستثمار في التحويل الرقمي بما يمكن من الحصول على أنظمة تعليم متطورة وحديثة وتطوير البنية التحتية الرقمية لتستوعب وتتوائم مع الأنظمة الحديثة.

• المقترحات:

- اجراء دراسات علمية لقياس اثر التحول الرقمي على الكليات التقنية في المملكة العربية السعودية.
- اجراء بحوث لدراسة متطلبات تحقيق الميزة التنافسية في المعاهد التجارية.
- اجراء دراسات حول اسهام التحول الرقمي في إدارات التعليم على تحقيق التميز.

• قائمة المراجع:

- الأغا وآخرون، مروان سلىم (٢٠١٢): العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية وتطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. *مجلة جامعة الأزهر*، مجلد ١٤. سلسلة العلوم الإنسانية.
- ابراهيم، محمد. (٢٠٠٩): المشروعات التنافسية في الجامعات المصرية بين الواقع والمأمول، بحث مقدم إلى المؤتمر الدولي الثاني لتطوير التعليم العالي (اتجاهات معاصرة في تطوير الأداء الجامعي)، ١-٢ نوفمبر٢٠٠٩، جامعة المنصورة.
- ابراهيم احمد حسن. (٢٠١٩): التحول الرقمي :(١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري. الاقتصاد والمحاسبة: ع ٦٧٦. نادي التجارة القاهرة.
- جمال الدين، مرسي. (٢٠١٢) التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، الدار الجامعية، مصر. ص: ١٧٩.
- حويحي، محمد أحمد؛ والسهيمي، خضران عبد الله. (٢٠١٩): آليات تحسين جامعة الملك خالد في التصنيفات العالمية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية، ٣٠ (٢)، ١-٣٣.
- الحاسي، أريج. (٢٠٢١). التحول الرقمي في مؤسسات التعليم العالي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة الواقع والمعوقات. المؤتمر العلمي الدولي الثاني لكلية الاقتصاد ونظم المعلومات بعنوان: التحول الرقمي وأثره على التنمية المستدامة. المنعقد من ٢٤-٢٦ مارس، جامعة مصر للعلوم والتكنولوجيا.
- الحلفاوي، وليد سالم محمد. (٢٠١١): التعلم الإلكتروني تطبيقات مستحدثة القاهرة: دار الفكر العربى.
- الحسنات، سارى عوض. (٢٠١١): *معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات الفلسطينية*، رسالة ماجستير معهد البحوث والدراسات العربية المنظمة العربية للتربية والعلوم والثقافة بجامعة الدول العربية. القاهرة.
- فيروز، زراخي، و سكر، فاطمة الزهراء. (٢٠١٠). دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية .*الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية*، الشلف: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة حسيبه بو علي بالشلف ومخبر العولمة لاقتصاديات شمال إفريقيا، ١ - ١٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/101699
- الراجحي، إلهام نايف. (٢٠٢١). إسهام القيادة الرقمية في تحقيق الميزة التنافسية في ضوء مبادئ الجامعة المنتجة تصور مقترح. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، ١٧ (٣)، ٩٤- ١١٧.
- رؤية ٢٠٣٠ المملكة العربية السعودية. (٢٠١٦). في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ مستخرج من https://www.vision2030.gov.sa/media/5ptbkbxn/saudi_vision2030_ar.pdf تاريخ التصفح (١-١-٢٠٢٥)
- رجب، اسراء محمد. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة، ٥٠، ٥٥-٧٧.
- الزين، أميمة سميح. (٢٠١٦). التحول لعصر التعلم الرقمي تقدم معرفي أم تقهقر منهجي .*أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية*، طرابلس: مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، ٩ - ٢٤. مسترجع من http://search.mandumah.com/Record/746578
- سالم، أحمد عبدالعظيم أحمد. (٢٠٢٠). توظيف رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية للجامعات المصرية: رؤية إستراتيجية مقترحة .*مجلة كلية التربية، مج٢، ع١* ، ٣٩١ – ٤٣٨ .

- السواط، طلق عوض الله، و الحربي، ياسر ساير. (٢٠٢٢). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي: حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبدالعزيز .*المجلة العربية للنشر العلمي، ع٤٣* ، ٦٤٧ – ٦٨٦.
- شعلان، محمد علي حسن (٢٠١٦): حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠ (١) مجلة المهندس عدد ٩٩. الهيئة السعودية للمهندسين، اغسطس.
- الصالح، عثمان بن عبدالله. (٢٠١٢). تنافسية مؤسسات التعليم العالي: إطار مقترح .*مجلة الباحث، ع١٠* ، ٢٩٧ – ٣١٠.
- طلبه، رانيا محمد كمال، عبدالعال، هناء أحمد محمود، و محمد، عزام عبدالنبي أحمد. (٢٠٢٣). إدارة التحول الرقمي بجامعة المنيا في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة .*مجلة كلية التربية، مج٢٠، ع١١٧* ، ١٧٥ – ٢٠٨.
- العباد، عبدالله بن حمد بن إبراهيم. (٢٠١٧). نموذج مقترح لرفع القدرة التنافسية لجامعة الملك سعود في ضوء معايير التصنيفات العالمية للجامعات .*المجلة التربوية الدولية المتخصصة، مج٦، ع٣* ، ٣٠٦ – ٣٢٧.
- عبدالعال، عنتر محمد أحمد. (٢٠١٧). تحقيق المزايا التنافسية بالجامعات المصرية في ضوء الذكاء الاستراتيجي .*مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، مج٤١، ع٤* ، ١٧٨ – ٢٧٥.
- العنزي، حمود عابد. (٢٠٢٢). تعزيز التحول الرقمي للتعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية. *مجلة التربية*، ١٩٦ (٢)، ٤٩٨- ٥٢٨.
- عطا الله، هبه كمال. (٢٠٢٤). تأثير التحول الرقمي على تحقيق الميزة التنافسية: الدور الوسيط لإدارة المواهب بالتطبيق على أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنصورة. *المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية*، ٥ (١) ٣، ١٠٧٥- ١١٣٠.
- العكيدي، وائل فاضل حسان. (٢٠١٩): رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن. ط١. ص ٤٦.
- الفيومي، أحمد محمد، نجم، نجم عبود، و النعيمي، محمد عبدالعال أمين .(2010) .*أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- محمد، أسامة صلاح فؤاد، يس، أحمد محمد، يونس، محمد السيد، و فتحي، محمود ممدوح. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي للأنشطة الطلابية في تحقيق الميزة التنافسية للكليات في جامعة بنها .*المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، مج٣٣، ع٤* ، ١٣٥ – ١٦١ .
- قشقش، خالد أحمد. (٢٠١٤). إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين.
- الشريف، باسم بن نايف محمد. (٢٠١٨). مدى الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها .*مجلة التربية، ع١٧٩، ج١* ، ٦٠٠ – ٦٥٠.
- الشمرى، محمد بن فهاد اللوقان. (٢٠١٦). اهمية المتطلبات اللازمة لانتاج المعرفة كمدخل لبناء ميزة تنافسية في جامعة حائل بالمملكة العربية السعودية .*مجلة العلوم التربوية، مج٢٨، ع١* ، ٩٥ – ١٢٠.
- لوس، عفيفة فتحى رفلة، سالم، عبدالمعين سعد الدين هندى، و إبراهيم، محمود السيد عباس. (٢٠٢٣). متطلبات الجامعات الذكية لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية: جامعة سوهاج نموذجا .*مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، ع١٥* ، ٢٩٣ – ٣٢٩.
- لموشي، زهية. (٢٠١٦). تفعيل نظام التعليم الإلكتروني كآلية لرفع مستوى الاداء في الجامعات في ظل تكنولوجيا المعلومات .*أعمال المؤتمر الدولي الحادي عشر: التعلم في عصر التكنولوجيا الرقمية*، طرابلس: مركز جيل البحث العلمي وجامعة تيبازة، ٩٣ - ١١٢.

- المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق. القاهرة: عالم الكتب.
- المطرف، عبد الرحمن فهد. (٢٠٢٠). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة كلية التربية، ٣٦ (٧)، ١٥٧– ١٨٤.
- الجوهرة بنت عبد الرحمن المنيع. (٢٠٢٣). درجة تحقيق متطلبات الميزة التنافسية لجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الجامعة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ وأهم المعوقات التي تواجهها . *مجلة الفتح للبحوث التربوية والنفسية* ,(3)*24* , 237_259.
- ناجي، فاطمة. (٢٠٢٢). التحول الرقمي في الجامعات العربية (الجامعة العراقية نموذجاً). *مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية*. ٥٥(١)، ١٢٤– ١٥١.
- شعبان، رشا عبدالقادر محمد الهندي. (٢٠٢٢). رؤية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لجامعة القاهرة في ضوء التصنيفات العالمية للجامعات .*مجلة كلية التربية، مج٣٧، ع١* ، ٥٩٥ – ٦٥٨.
- الوديان، شارع (٢٠١٩): مستوى تمكّن القادة الأكاديميين من مهارات إدارة اللاملموسات ودوره في خلق الميزة التنافسية للجامعات – دراسة ميدانية، جامعة الأمير سطام بن عبد العزيز.
- يحضية، سلامي. (٢٠٠٤): التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، العدد ٦، الجزائر، ص ٧.

• المراجع الأجنبية:

- Ashmel, M. (2022). Higher education strategy in digital transformation. Education and Information Technologies. Volume 27, pages3171-3195.
- Adam Marks, et al. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. International (IJACSA) and of Advanced Computer Science Journal Applications, Volume11, NO. 12, 504-513.
- Lahtinen, M., & Weaver, B.J. (2015). Educating for a digital future – Walking three roads simultaneously: one analog and two digital.
- Bendik, B. (2022). From dual digitalization to digital learning space: Exploring the digital transformation of higher education. Computers & Education. Volume 182, June. https://doi.org/10.1016/j.compedu.2022.104463.
- Indiyati ،I. (2016). The Significance of Competitive Advantage at Universities in Indonesia. Review of Integrative Business & Economics ،5 (2) ، 226- 238.