

التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي "جامعة دمنهور أنموذجاً"

إعداد

أ.هالة أحمد السعيد صنيدي

باحث دكتوراه في العلوم الإنسانية
بمعهد الدراسات العليا والبحوث البيئية

أ.د. عبد الرزاق محمد زيان

الأستاذ المساعد بقسم الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة الإسكندرية

أ.د. سامي فتحي عمارة

أستاذ أصول التربية
كلية التربية - جامعة دمنهور
ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا

مجلة الدراسات التربوية والإنسانية . كلية التربية . جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر ، العدد الرابع - الجزء الأول ، لسنة 2024م

التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي "جامعة دمنهور أنموذجاً"

أ.هالة أحمد السعيد صنيدي

أ.د. سامي فتحي عمارة

أ.د. عبد الرزاق محمد زيان

المستخلص

استهدفت الدراسة توضيح الأسس الفكرية للتنمية المهنية، ومدى أهمية التحول الرقمي وأثره على التنمية المهنية لتطوير الجامعات، ولما كان هذا التطوير مرتبطاً بعمليات صنع السياسات ووضع استراتيجيات، وتمويل مشروعات، ولما كانت العمليات الإدارية مرتبطة باكتساب الخبرات، وتطوير الذات، ومتابعة وتقييم برامج التنمية المهنية، وإدارتها كان لابد من البحث في سبل تطوير القيادات الجامعية، لكونها متطلبا لعملية التطوير المستمر في المنظومة الإدارية الجامعية ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أبرزها أن هناك بعض العقبات التي تقف حائلاً أمام تحقيق التنمية المهنية منها: محدودية نشر ثقافة التحول الرقمي بالجامعة، وقلة وعي القيادات الجامعية بالقضايا القانونية والأمنية التي ترتبط بالتقنيات الرقمية، ونقص المخصصات المالية المرصودة لبرامج التنمية المهنية وأنشطتها، ومحدودية تنمية القدرات والكفايات التكنولوجية للقيادات الجامعية

وأُسفرت الدراسة عن ضرورة عقد لقاءات تثقيفية وتوعوية مع القيادات الجامعية، لتوضيح الأسس النظرية والتطبيقية للتنمية المهنية، وترسيخ ثقافة التدريب باستخدام التقنيات الحديثة، ووفقاً للاحتياجات التدريبية، وتحديد مؤشرات لقياس مدى إتاحة المعرفة الرقمية للقيادات الجامعية، وتحويل التدريبات التقليدية إلى تدريبات إلكترونية، وإتاحتها على المنصات التكنولوجية، وتصميم برامج تدريبية بشكل رقمي إبداعي لتطوير مهارات القيادات الجامعية.

الكلمات المفتاحية: التنمية المهنية، التحول الرقمي

Professional Development of University Leaders in view of Digital Transformation: Damanhur University as a Model

Abstract

The study sought to elucidate the theoretical underpinnings of professional development, emphasizing the pivotal role of digital transformation in fostering university advancement. Recognizing the intricate link between this development and policy formulation, strategic planning, project financing, and administrative processes, the study delved into the realm of experience acquisition, self-improvement, monitoring, evaluation, and management of professional development programs. Consequently, the study underscored the imperative of cultivating university leadership as a cornerstone of continuous improvement within the university administrative system. To accomplish this objective, the study employed a descriptive methodology.

The study reached several results, the most prominent of which is that there are some obstacles that hinder the achievement of professional development, including: the limited dissemination of the culture of digital transformation in the university, the low awareness of university leaders of the legal and security issues associated with digital technologies, the lack of financial allocations allocated to professional development programs and activities, and the limited development of the technological capabilities and competencies of university leaders.

The study resulted in the need to hold educational and awareness-raising meetings with university leaders to clarify the theoretical and practical foundations of professional development, to establish a training culture using modern technologies, and according to training needs, to identify indicators to measure the extent of the availability of digital knowledge for university leaders, to convert traditional training into electronic training, and to make it available on technological platforms, and to design training programs in a digital and creative way to develop the skills of university leaders.

Keywords: Professional development, digital transformation

المقدمة:

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة، نتيجة الكم الهائل من المعلومات، واستخدام التقنية الرقمية، وقد تأثرت الإدارة الجامعية وقيادتها بهذه المتغيرات كغيرها من الميادين، مما جعل الجامعات تواجه العديد من التحديات، وأصبحت مطالبة بمواكبة تطورات العصر.

ويزداد دور الجامعة أمام تلك التحديات التي تدفعها للعمل من أجل التطوير المستمر والوصول إلى مستويات أعلى، مما يدعو إلى حتمية تطوير جميع عناصرها⁽¹⁾ فالجامعة تعتبر حجر التنمية في المجتمع، والقوة الدافعة لعجلة التقدم في مختلف جوانب الحياة، حيث تسهم في تنامي أساليب المعرفة العلمية، وهذا لا يتجسد إلا في قيادة مؤهلة ومزودة بالكفاءات اللازمة لمواجهة التحديات⁽²⁾.

والقيادات الجامعية لا بد أن تكون واعية بأهداف العملية الإدارية المعاصرة، وبناء الاستراتيجيات الإدارية الحديثة، وتكوين نظام معلومات متكامل، يضم المعلومات المطلوبة، وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها، وحفظها واسترجاعها، كما يحتاج إلى بناء نظام متطور وفق أسس واضحة وقابلة للقياس⁽³⁾.

وأصبح اختيار القيادات الإدارية أمراً بالغ الأهمية، إذ أنها مركز التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرار، وهي المسؤولة عن إحداث نقلة في أساليب الإدارة، بما يحقق أهداف

(¹) محمد عبد الرحمن الصاوي (2021). حلول التنوع في التحول الرقمي: الجامعات المصرية نموذجاً. المؤتمر العلمي الدولي السادس والعشرين: "الإعلام الرقمي والإعلام التقليدي مسارات للتكامل والمنافسة"، كلية الإعلام، جامعة القاهرة، مجلد (3) يوليو 2021. ص 1691

(2) نجوى يوسف جمال الدين وآخرون (2016). أهم الخبرات العالمية والاقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة مجلد (1)، العدد (3)، ص 721.

(3) مبارك عواد البرازي (2015). متطلبات تطبيق إدارة التميز في جامعة الكويت "دراسة تحليلية". مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (15)، ص 503.

العملية التربوية، لذا يجب انتقاء القيادات الجامعية، وتطويرها إلى قيادات مبدعة، ذات رؤية بعيدة قادرة علي إحداث التغيرات المنشودة⁽⁴⁾.

والأداء المتميز للقيادات الجامعية أمرا لا يتحقق بمحض الصدفة، أو بإتباع منهجيات تعتمد العفوية، وإنما يتطلب ذلك اعتماد منهجية إدارية متفوقة، أساسها الاهتمام بالتنمية المهنية للقيادات الجامعية، وخاصة في ضوء التحول الرقمي .

فالتنمية المهنية تمكن القائد من القيام بمسؤولياته، سواء مسؤوليته أمام نفسه كعالم، وهذا يتطلب أن يحقق تقدماً في مجاله المعرفي، وتحسين كفاءته، ومسؤوليته أمام مؤسسته، وتتطلب الإجابة في مجال التدريس والبحث والإدارة، ومسؤوليته أمام المجتمع وتتطلب أن يستجيب لخدمة المجتمع وحل مشكلاته⁽⁵⁾.

ولكي تحقق التنمية المهنية ثمارها المرجوة، كان لابد من اعتمادها على منهجية إدارية تواجه متغيرات العصر، لذا كان لابد من تدريب القيادات الجامعية على تقنيات الإدارة الجامعية الحديثة، لمعالجة الكم الهائل من المعلومات .

ويعد التحول الرقمي مدخلاً للنهوض بالواقع الإداري بصفة عامة والتنمية المهنية بصفة خاصة ، حيث يركز على انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات، ويعمل على تحقيق القدرة على إنجاز أهداف المنظمة وغاياتها، وسهولة التبادل والمراسلات الإدارية، واختصار الوقت والجهد، وتأسيس النظام الإلكتروني لحماية الملفات والمعلومات، وسهولة الوصول إلى المعلومة، والمساهمة في تطوير العمل الإداري، والوصول إلى التميز⁽⁶⁾.

(4) خلف جاد الرب السيد (2008). تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات. كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، سوق، ط1، ص119.

(5) يوسف عبد المعطي مصطفى (2019). الإدارة التربوية- مداخل جديدة لعالم جديد. القاهرة، دار الفكر العربي، ط2.

(6) لمياء تركي (2019). الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية ، جامعة المسيلة نموذجًا. لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بو ضياف، المسيلة، ص50، 51.

وبالرغم من تلك الأهمية للتنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي إلا أنها تعاني من أوجه قصور يؤثر على مستوى القيادات الجامعية منها: قلة استخدام التقنيات الحديثة، والدورات التدريبية المقدمة بالجامعات المصرية ضعيفة لا تحقق التنمية المهنية، وتقتصر على الجانب النظري وتغفل الجانب العملي، كما أنها لا تسير التقدم المعرفي والتغيرات التكنولوجية⁽⁷⁾ وقلة البرامج التدريبية المخصصة لتنمية أعضاء هيئة التدريس، وضعف الاهتمام بالتنمية المهنية في مجال التدريس والبحث العلمي وخدمة المجتمع والبيئة والقيادات⁽⁸⁾.

مشكلة الدراسة:

على الرغم من المحاولات العديدة لتطوير تدريب القيادات الجامعية، ودعم الخبرات اللازمة، ومتابعة برامج التنمية المهنية، فإن الواقع يشير إلى وجود أوجه قصور في التنمية المهنية للقيادات الجامعية وخاصة في ضوء متطلبات العصر الرقمي.

تؤكد دراسة هويدا محمود الأتربي (2019) أن هناك معوقات تواجه التنمية المهنية للقيادات الجامعية منها: محدودية الدورات التدريبية لتنمية مهارات القيادات على استخدام التقنيات الحديثة، وضعف الرغبة في التعلم الذاتي، وقلة مشاركة القيادات الجامعية في المنتديات، وقلة تصميم برامج لتطوير التنمية المهنية الرقمية، وعدم حصر الاحتياجات التدريبية لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس⁽⁹⁾.

وتؤكد دراسة إيمان سامي (2020) التي تم تطبيقها على جامعة دمنهور أن هناك قصور في التحول الرقمي منه: ضعف محتوى برامج التدريب، خاصة فيما يتعلق بطرق التقييم

(7) عزة أحمد صادق علي (2018). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في ضوء مفهوم الجامعة المنتجة. مجلة كلية التربية، مج 34، ع 11، ص 785

(8) محمد عباس محمد، محمد عبد الحميد (2023). تحسين التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (200)، الجزء (1).

(9) هويدا محمود محمد الأتربي (2019). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر الدولي الحادي عشر، التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مجلد (2)، إبريل 2019 ص 684.

الإلكترونية، وضعف البنية التحتية بالكليات التي تمكنها من استقبال البيئة التقنية، وقلة استخدام الأدوات الذكية والمنصات التكنولوجية للتعليم الافتراضي، وضعف الإمكانيات المتاحة لاستخدام التطبيقات التكنولوجية.⁽¹⁰⁾

ولقد أثبتت الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة بعض القصور في تدريب القيادات الجامعية، والتطوير الذاتي وإكساب الخبرات للقيادات الجامعية، كما أثبتت عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية، وقلة وجود برامج تنمية مهنية ثابتة لرفع كفاءة القيادات وفقا لاحتياجاتهم المهنية، وندرة وجود تخطيط شامل يحقق تأهيلهم، وضعف تنمية القدرات والكفايات التكنولوجية للقيادات، ومحدودية توافر البنية التحتية^(*).

ومن الجدير بالذكر أن هذا القصور، وهذه السلبيات في التنمية المهنية للقيادات الجامعية هي التي دعت إلى التصدي لهذه المشكلات، لتكون جامعة دمنهور مساهمة للتطورات المعاصرة ، ومتماشية مع التوجهات المستقبلية.

وبذلك تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

- 1-ما الأسس الفكرية للتحويل الرقمي فى الجامعات؟
- 2-ما الأسس النظرية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية ؟
- 3-ما أبرز الخبرات العالمية فى التنمية المهنية للقيادات الجامعية؟
- 4-ما واقع التنمية المهنية والتحول الرقمى للقيادات فى الجامعات المصرية، وجامعة دمنهور . وما أبرز معوقاتهما؟
- 5-ما الواقع الميدانى للتنمية المهنية للقيادات فى ضوء التحول الرقمى بجامعة دمنهور؟
- 6-ما التصور المقترح لتفعيل التنمية المهنية للقيادات الجامعية فى ضوء التحول الرقمى؟

(10) إيمان سامي عبد النبي (2020). جاهزية جامعة دمنهور للتحويل الرقمي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

، مجلة كلية التربية، جامعة دمنهور ، العدد (44)، ص447.

(*) ملحق رقم (1).

أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي، وحصر أبرز معوقاتهما، وصولاً إلى وضع تصور مقترح لتنفيذ التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور⁰ ويشترك من هذا الهدف ما يلي من أهداف:

- التعرف على الأسس النظرية للتحول الرقمي بالجامعات.
- التعرف على الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية.
- توضيح أبرز الخبرات العالمية في التنمية المهنية للقيادات الجامعية.
- الكشف عن واقع التنمية المهنية للقيادات بجامعة دمنهور وأبرز معوقاتهما من وجهة نظر القيادات الجامعية.

- تقديم تصور مقترح لتنفيذ التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي⁰

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية من خلال النقاط التالية:

■ أهمية نظرية⁰

- أن التحول الرقمي أصبح من الأمور الملحة لتطوير التنمية المهنية للقيادات الجامعية.
- تتزامن الدراسة مع التحولات العميقة في ظل معطيات العصر، وتسارع تطوراتها، بسبب التزايد المعرفي، والانفجار التكنولوجي، والتغير الأيديولوجي.

- تتزامن الدراسة مع الجهود المبذولة من الجامعات المصرية نحو الارتقاء بجودة أدائها

■ أهمية تطبيقية

- قد تكون هذه الدراسة إضافة إلى المكتبة العربية⁰

- تقدم الدراسة للقيادات بجامعة دمنهور تصوراً مقترحاً لتطوير التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي

- هذه الدراسة تتناول أهم مقومات نجاح المنظمات الإدارية، ووصولها إلى التميز⁰

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تطبيق الدراسة على جامعة دمنهور.

-الحدود البشرية: القيادات الجامعية بجامعة دمنهور (عمداء الكليات- الوكلاء- رؤساء

الأقسام العلمية- رؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص- مديري الوحدات الإدارية).

-الحدود الموضوعية: التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي من خلال

الأبعاد التالية، تدريب القيادات الجامعية ، إكساب خبرات العمل، تطوير الذات للقيادات

الجامعية، متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية0 كما تم تناول المعوقات الخاصة بالتنمية

المهنية في ضوء التحول الرقمي.

مجتمع الدراسة

يتحدد مجتمع الدراسة الحالية من قيادات جامعة دمنهور (عمداء الكليات- الوكلاء-

رؤساء الأقسام العلمية - مديري الوحدات الإدارية.

منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة كأحد مداخل المنهج الوصفي باعتباره يتناسب

مع طبيعة الدراسة، حيث تستخدم دراسة الحالة كأداة لفهم ووصف ظاهرة معينة في سياقها

الطبيعي، وذلك للتعرف على واقع التنمية المهنية بجامعة دمنهور ومعوقاتها في ضوء التحول

الرقمي.

الدراسات السابقة:

انطلاقاً من الخاصية التراكمية للعلم، يتضح أن أية دراسة علمية يتم إجراؤها، تعتمد

أساساً على تراكم تجارب الآخرين وخبراتهم ممثلة في الدراسات والبحوث السابقة. لذلك سوف

تقدم الباحثة عرضاً للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، بهدف الاستفادة منها

والتعرف على الإجراءات المتبعة وطبيعة المهام المستخدمة التي استفادت الباحثة منها، في

تحديد أدوات الدراسة، وتفسير ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج.

سيتم عرض الدراسات السابقة وفق محورين، وهما:

■ **دراسات المحور الأول:** تتناول التحول الرقمي وأهميته بالجامعات.

■ **دراسات المحور الثاني:** تتناول التنمية المهنية في الجامعات وأهميتها0

وستعرض الباحثة بعضاً من هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

أولاً: : دراسات تناولت التحول الرقمي وأهميته:

-دراسة طلق عوض الله السواط (2022) ⁽¹¹⁾. بعنوان أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي .

استهدفت الدراسة معرفة أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، وكذلك التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتحقيق كفاءة الأداء ، والتعرف على أثر المعوقات التي تحد من فاعلية التحول الرقمي على الأداء الأكاديمي ، وقد تكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس وتم اختيار عينة عشوائية تقدر (599) عضواً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي 0

توصلت الدراسة إلى وجود أثر للتحول الرقمي في الأداء الأكاديمي لهيئة التدريس الجامعي بجامعة الملك عبد العزيز، ووجود أثر دال للتحول الرقمي في تحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي بجامعة الملك عبد العزيز

وأوصت الدراسة بضرورة توفير متطلبات التحول الرقمي، والالتزام بالمعايير الواجب توافرها في القيادات لتحقيق كفاءة الأداء الأكاديمي في ظل التحول الرقمي، والتشجيع على التعامل مع البرمجيات وأساليب الدعم التقني

-دراسة محمد فتحي عبد الرحمن أحمد (2021) ⁽¹²⁾. بعنوان التحول الرقمي للجامعات رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية.

استهدفت الدراسة توضيح رؤية تحليلية لمفهوم ومتطلبات ومراحل ونماذج التحول الرقمي للجامعات، واستخلاص خطوات نموذج مقترح لتحويل الجامعات رقمياً في ضوء الفرص

⁽¹¹⁾ طلق عوض الله السواط، أسر ساير الحربي(2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي. حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز العدد (43).

⁽¹²⁾ محمد فتحي عبد الرحمن أحمد (2021). التحول الرقمي للجامعات رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. مرجع سابق.

والتحديات التي تفرضها طبيعة العصر الرقمي في القرن الحادي والعشرين، ولقد تم استخدام **المنهج الوصفي التحليلي** تحقيقاً لأهدافها، ووصولاً إلى خطوات نموذج مقترح للتحويل الرقمي للجامعات المصرية، كما يهدف إلى معرفة أهمية التعليم الجامعي. وأسفرت الدراسة عن ضرورة التوجه نحو رقمنة وظائف الجامعات، لمواجهة آثار جائحة كورونا المستجد، والتي انعكست على مناحي الحياة كافة، ومن ثم كانت الحاجة ملحة للبحث عن آليات الرقمنة في الجامعات، في ظل عالم رقمي يمج بالتغيرات والمستجدات التقنية. وأوصت الدراسة بأهمية توفير المتطلبات اللازمة للتحويل الرقمي من البنية التحتية، والمتطلبات التقنية والمادية والبشرية والتشريعية، ووضع خطط تنفيذية شاملة الغايات والأهداف والأنشطة اللازمة للتحويل الرقمي.

-دراسة (2018) **Mohamed, Jamal and Abdel Karim, Laila.** ⁽¹³⁾ بعنوان "دور الإدارة الإلكترونية في تحسين الأداء الجامعي."

استهدفت الدراسة التركيز على دور الإدارة الإلكترونية في تحسين أداء الجامعة- بكلية المكتبة الوطنية، ومعرفة الأساليب التي تستخدمها الكلية في استخدام الإدارة الإلكترونية، وذلك لزيادة كفاءة الأداء، وقام الباحث باستخدام **المنهج الوصفي التحليلي**. وأظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تسهم بشكل إيجابي في تطوير وزيادة فاعلية الأداء الجامعي. وأوصت الدراسة بضرورة مواكبة الكلية للتكنولوجيا الحديثة ،والتوظيف في كافة الأنشطة سواء كانت تعليمية أو إدارية.

(13) Mohamed, Jamal and Abdel Karim, Laila. (2018). The role of electronic management in improving university performance - an exploratory study at the College of the National Library. A conference paper retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/338149301_dwr_aladart_alalktrwnyt_fy_thsyn_alada_al_jamy_drast_asttlayt_lara_alqvadat_aladaryt_fy_klyt_alktab_aljat.

ثانيا :دراسات تناولت:التنمية المهنية فى الجامعات وأهميتها:
-دراسة محمد عباس محمد، محمد عبد الحميد (2023) ⁽¹⁴⁾. بعنوان "تحسين التنمية المهنية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية".

استهدفت الدراسة التعرف على تحسين التنمية المهنية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي، للتعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية ،ورصد خبرات بعض الجامعات الأجنبية في مجال التنمية المهنية لهذه الفئة، كما تم الاستعانة باستبيان تم تطبيقه على 362 عضواً من هذه الفئة لتحديد مستوى التنمية المهنية، ومعوقاتها.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها أن مستوى التنمية المهنية بجامعة الأزهر جاء بدرجة ضعيفة، وجاء ترتيب مجالات التنمية المهنية حسب الوزن النسبي كالاتي: مجال البحث العلمي في المرتبة الأولى، ثم مجال التدريس في المرتبة الثانية بمستوى ممارسة ضعيفة، ثم يليه خدمة المجتمع والبيئة في المرتبة الثالثة، ثم مجال القيادة في المرتبة الأخيرة.

-دراسة بيومي محمد ضحاوي وآخرون (2020) ⁽¹⁵⁾. بعنوان: أنماط القيادات الجامعية، وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات.

استهدفت الدراسة الوقوف على أبعاد العلاقة بين أنماط القيادات الجامعية بجامعة قناة السويس ومستوى التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من (135) عضو هيئة تدريس من العاملين بالجامعة، واستخدمت الباحثة أسلوب دراسة الحالة، كأحد مداخل وفنيات المنهج الوصفي.

⁽¹⁴⁾ محمد عباس محمد، محمد عبد الحميد (2023). تحسين التنمية المهنية لمعاونى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (200)، الجزء (1).

⁽¹⁵⁾ بيومي محمد ضحاوي وآخرون (2020). أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات، دراسة حالة على جامعة قناة السويس. مجلة كلية التربية بالعرش، المجلد (8)، العدد (23)، يوليو. 2020.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فجوة بين رؤية القيادات الجامعية لدورهم في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا وبين الواقع الفعلي لأدائهم ، بالإضافة إلى أن اللوائح القديمة والروتين المعمول به في الكليات والعادات والتقاليد السائدة قد لا يشجع الأفكار الجديدة، وتوصلت الباحثة إلى تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الجامعية في تنمية أعضاء هيئة التدريس مهنيًا بجامعة قناة السويس في عصر المعلومات.

-دراسة دراسة (2015) Bacheler, Margaret B⁽¹⁶⁾ بعنوان التطوير المهني لعدد من قادة وحدة التعليم العالي المستمر.

استهدفت الدراسة معرفة تأثير تجارب التطوير المهني لعدد من قادة وحدة التعليم العالي المستمر بالولايات المتحدة الأمريكية؛ لتحليل فعاليتهم في بناء الكفاءات المهنية . وتكونت عينة الدراسة من ١٠ من قادة وحدات التعليم العالي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي0 أظهرت نتائج الدراسة أن هناك عدة عوامل تؤثر في التطوير المهني لأداء القيادات وهي: الدورات التدريبية الحاصلين عليها ، الاطلاع على تجارب التطوير المهني ، وقد اقترحت الدراسة أنموذج للتطوير المهني القائم على الكفاءة لتوجيه تجارب التنمية المهنية المستقبلية. **تعقيب عام على الدراسات السابقة:**

من خلال عرض الدراسات السابقة يتضح مدى أهمية الدراسة من حيث الأهداف والمنهجية المتبعة والأدوات المستخدمة. وعليه تتميز الدراسة الحالية بما يلي:

- أنها دراسة حالة وصفية لجامعة دمنهور .

- أنها تتناول التنمية المهنية من خلال الأبعاد الآتية: تدريب القيادات الجامعية، التطوير الذاتي للقيادات الجامعية ، وإكساب الخبرات ، متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية.
- أنها توظف التحول الرقمي في التعليم الجامعي لتحسين وتفعيل التنمية المهنية للقيادات.
- أنها تطبق على عينة من القيادات الجامعية هي عمداء الكليات- الوكلاء- رؤساء الأقسام العلمية- رؤساء الوحدات ذات الطابع الخاص- مديري الوحدات الإدارية).

2)Bacheler, Margaret B. (2015) Professional development of continuing Higher Education Unit 2 Leaders: Implications on practice, Widener University

-أنها ترصد واقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي0

-أنها ترصد معوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي0

ويمكن توضيح أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية، وتلك الدراسات وتوضيح جوانب الاستفادة منها.

أوجه الاتفاق والاختلاف:

-تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على مدى أهمية التنمية المهنية للقيادات الجامعية، وأن هناك فجوة بين رؤية القيادات الجامعية لدورهم مهنيًا وبين الواقع الفعلي لأدائهم لأدوارهم مثل دراسة بيومي محمد ضحاوي (2020)، ودراسة خالد مبروك (2019)، ودراسة أحمد نجم الدين عيداروس (2018).

-تتشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في ضرورة تبني برامج وخطط تهدف إلى تحقيق التنمية المهنية، والعناية بنشر ثقافة التنمية المهنية، وأهمية عقد دورات تدريبية وتوفير وسائل الاتصال والتقنيات الحديثة مثل دراسة الزهرة الأسود (2017).

-تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدامها للمنهج الوصفي مثل دراسة محمد عباس (2023) دراسة أحمد نجم الدين عيداروس (2018)، ودراسة لمياء فوزي (2021)، وكانت الأداة المستخدمة هي الاستبانة.

-اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الهدف، ومجتمع الدراسة وفي الفترة الزمنية التي تم تطبيق الدراسة فيها وفي العينة المطبقة عليها الدراسة وفي موضوع الدراسة، حيث سعت الدراسة الحالية إلى تطوير التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي.

-استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ابتداءً من التعرف على الأسس النظرية للتنمية المهنية ومرورًا ببناء أداة الدراسة الميدانية وإجراءاتها ومعوقات التنمية المهنية وصولاً إلى بناء تصور مقترح لتحسين التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي.

-تستفيد الدراسة الحالية من الأساليب الإحصائية التي طبقت في الدراسات السابقة.

الأسس الفكرية للتحول الرقمي بالجامعات

شهد العالم تطورات سريعة في شتى مجالات الحياة، وقد أفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، والتقنيات السريعة، والتي أدت إلى تغيرات في جميع أنحاء العالم، وأصبحت هذه التقنيات من أهم التحديات التي تواجه التعليم العالي.

وبالتالي أصبح التحول الرقمي في الجامعات اتجاهاً عصرياً، يتوافق وطبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وأصبح بحاجة إلى نظام إداري رقمي فعال، يسهل عملية اتخاذ القرار، ويحقق ميزة تنافسية للجامعات من خلال سرعة إنجاز الأهداف، وتبسيط الإجراءات، وسهولة تخزينها واسترجاعها⁽¹⁷⁾.

أولاً: مفهوم التحول الرقمي في الجامعات:

تحظى ظاهرة التحول الرقمي باهتمام جميع فئات المجتمع القيادية، والعملية والأكاديمية حتى صارت حقلاً من النظريات والتفسيرات، بالرغم من تباين أهدافهم وخلفياتهم.

تتعدد معاني التحول الرقمي، فهناك من يعرفه على أنه عملية تهدف إلى تحسين أداء المنظمات، وإحداث تغيرات جوهرية، من خلال المزج بين عمليات المنظمة وتكنولوجيا المعلومات والحوسبة والاتصالات⁽¹⁸⁾.

وهناك من يرى أنه تغيير تدريجي مقصود في نمط الخدمات، والوظائف والممارسات الإدارية والتعليمية والبحثية للجامعة، وتحولها من الشكل التقليدي المعتمد إلى صورة إلكترونية رقمية، من خلال الموارد البشرية الذكية، عبر شبكة الإنترنت داخل الحرم الجامعي⁽¹⁹⁾.

ويعرف Sebaaly التحول الرقمي للجامعات بأنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة

(17) أسماء عبد الفتاح نصر (2021). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (190)، الجزء (1)، ص 132.

(18) محمد السيد موسي، محمود عبد الرحمن (2020). تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلد (27)، العدد (3)، سبتمبر 2020، ص 453.

(19) محمد فتحي عبد الرحمن أحمد (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. مجلة فصلية، مجلة إبداعات تربوية، رابطة التربويين العرب، العدد (19)، أكتوبر 2021، ص 13.

والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث في العمليات الإدارية وتحسين الميزة التنافسية للجامعة⁽²⁰⁾.

وهناك من يعرفه بأنه انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات، من خلال توظيف واستخدام التكنولوجيا، وتدريب العاملين بالجامعة على كيفية التعامل مع التقنيات التكنولوجية الحديثة⁽²¹⁾.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن التحول الرقمي في الجامعات تكمن فكرته في تحويل منظومة العمل الإداري بالكامل من منظومة يدوية، تعتمد على العامل البشري إلى منظومة إلكترونية، تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية بشكل يسمح بتقديمها إلكترونياً.

وبذلك يمكن تعريف التحول الرقمي إجرائياً: على أنه تغيير جذري وشامل لطبيعة

المدخلات والعمليات والمخرجات، من خلال استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل منظومة العمل الإداري بجامعة دمنهور من منظومة يدوية تعتمد على العامل البشري إلى منظومة إلكترونية، تعمل على تبسيط الإجراءات الإدارية، وتغير نمط القيادات الجامعية، وصولاً إلى تغيرات جوهرية في كيفية العمل وتحويل الأنشطة للاستفادة من التغيرات الخاصة بالتقنيات الرقمية.

(20) Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities in: **Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance.**, Springer Nature Switzerland AG 2019 p, 167- 177.

(21) إسراء محمد أحمد محمد رجب (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مرجع سابق، ص 61.

ثانيا: أهمية التحول الرقمي في الجامعات:

تكمُن أهمية التحول الرقمي في الجامعات في قدرته على الإسهام في حل المشكلات وتوطيد ثقافة صنع القرار، وتحسين عملية الاتصال بين المسؤولين، وتحسين موارد الجامعات. ويتضح أهميته في مدى تأثيره على العمل فيؤدي إلى: (22)

- الانتقال من نظام بيانات محوسب مستقل إلى أنظمة الشبكة.
- الانتقال إلى أنظمة الإدارة الإلكترونية الذكية التي تتعامل مع مصادر المعلومات.
- الانتقال من المعالجة التدريجية إلى المعالجة الفورية عبر الإنترنت.

ويتضح أهميته أيضا في

أ-التقليل من النفقات، وخفض التكلفة، وتقليل عدد القائمين على حفظ ونسخ الأعمال الورقية، وتوفير المعلومات ، وإتاحة القوانين واللوائح على شبكة الإنترنت، والتوصل إلى مصادر المعلومات، دون التقيد بزمان (23).

ب-سرعة إنجاز الأعمال، وتوحيد وتبسيط إجراءات العمل، والمساهمة في أمن المعلومات من خلال حفظها، وسهولة تخزينها، واسترجاعها، وإتاحة الاطلاع عليها، بدلاً من حفظ الوثائق والبيانات في أرشيفات ورقية (24).

ج-التحول الرقمي: هو الجسر نحو المعرفة الجديدة، وإثراء العملية التربوية، وتجديد النظم التربوية بشكل عام، كما أنه يخفف من قيود الوقت، ويسهم في تجديد النظم التعليمية (25).

(22) Abdelkarim Ali Ellatif, H., & Abdulmutalib, S. (2013). E-Management; Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization. International Journal of Computer Applications, 80(6), 33-40. <https://www.doi.org/10.5120/13868-1727>.

(23) طلق عوض الله السواط، ياسر الحربي (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، مرجع سابق، ص 655.

(24) عبد الرحمن بن فهد المطرف (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مرجع سابق، ص 160.

(25) ضياء الدين زاهر (2005). التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية، مؤتمر المعلوماتية والقدرة التنافسية للتعليم المفتوح. مركز التعليم المفتوح، جامعة عين شمس، ص 513.

وبالتالي تتمثل أهمية التحول الرقمي في تبني فكر رقمي جديد في الإدارات الجامعية، وإحداث تحولات جذرية في الإجراءات الخاصة بالنظم الجامعية، وتوفير كم هائل من المعلومات، وتنمية قدرات ومهارات القيادات على استخدام التقنيات الإلكترونية.

ثالثًا: نماذج التحول الرقمي في الجامعات:

توضح الأدبيات اختلاف نماذج التحول الرقمي من المنظمة التقليدية إلى المنظمة الرقمية، وفيما يلي أبرز النماذج المنفذة للتحول الرقمي للمنظمات منها: (26)

أ-النموذج السلوكي The Behavioral Model:

وهو يهتم بالتركيز على المتغيرات السلوكية: (الفردية، والجماعية، والتنظيمية، والبيئية) بصورة أكبر من المتغيرات الفنية، وذلك عند تحويل المنظمة التقليدية إلى منظمة رقمية.

ب-النموذج الفني الاجتماعي The Sociotechnical Model:

يركز هذا النموذج على إستراتيجية الأعمال والبرمجيات اللازمة لتفعيل الحاسبات، وقاعدة البيانات ، فهو يهتم بالتفاعل بين التقلبات الفنية (الحاسبات والبرامج) إذ يأخذ في الاعتبار درجات التفاعل الفني والتنظيمي عند عمليات التحويل.

ج-نموذج التحول الإستراتيجي The Strategic Transformation Model:

يعتمد هذا النموذج على التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، واعتبار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى ركائز المركز التنافسي للمؤسسة، فهو يركز إلى تصميم نظم معلومات تعمل على التحليل الرباعي الذي يهدف إلى تعظيم نقاط القوة التنظيمية، وتخفيض نقاط الضعف، ومن ثم تحديد مركز المؤسسة في الصناعة المحلية والعالمية.

(26) يمكن الرجوع إلى:

- فريد راغب النجار (2004). دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مرجع سابق، ص199-201.

-طلق عوض الله السواط، أسرار الحربي (2022). "أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي"، مرجع سابق، ، ص658.
-عبد الغنى مدلل عبد الفتاح (2016). الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجًا ومقدمة، لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي، ص38.

د-النموذج المثالي Optimizat Model The:

يركز هذا النموذج على البحث عن الحلول المثالية لتطبيقات التكنولوجيا والاتصالات، وذلك لتحويل المنظمة إلى منظمة رقمية، ويعتمد هذا النموذج على عمليات المحاكاة والاختبار قبل التنفيذ الفعلي، مع محاولة ضغط التكاليف، والبحث عن أعلى النتائج، والقضاء على الفاقد والإحلال الدوري، مع التطوير المستمر للبرمجيات.

هـ-نموذج التكلفة والعائد Cost Benefit Analysis Model:

يركز هذا النموذج على مقارنة تكاليف التحول لمنظمة رقمية بالمكاسب الممكنة من اقتناء تكنولوجيا المعلومات.

وباستقراء هذه النماذج نلاحظ توافقها مع خطوات ومنهجية التخطيط الإستراتيجي في بناء إستراتيجية التحول الرقمي للجامعات من خلال تحديد الرؤية، ووضع الخطط ، ودعم الجهود، وتحديث الهياكل التنظيمية، وتطوير البنية التقنية وتغيير الثقافة التنظيمية، بما يتناسب مع عمل الجامعة ووظائفها.

رابعاً: مستويات التحول الرقمي فى الجامعات:

يعيش عالمنا الحاضر ثورة تقنية كبيرة وتغييرات هائلة في شتى مناحي الحياة، ويعتبر التحول الرقمي أحد الركائز الهامة فى الجامعات، فهو يوفر المعرفة، ويعزز اكتسابها وينميتها، ويزيد من فرص الإبداع والابتكار، ويساعد على مواكبة ما يحدث في العالم.

وللتحول الرقمي مستويات منها:

أ-محو الأمية الرقمية:

اكتسبت محو الأمية الرقمية مدى أوسع في أوائل القرن الحادي والعشرين، وارتبطت بتطوير المجتمع المعلوماتي والتعلم مدى الحياة، وقد تكررت أدوارها في النواحي الاجتماعية

والتعليمية، كداعمة لبيئة اجتماعية متعلمة، وتعمل على إكساب الفرد المهارات والقدرات الإدراكية التي يستطيع بها البحث والتعلم⁽²⁷⁾.

أثر محو الأمية الرقمية على الجامعات وإداراتها: تؤدي محو الأمية الرقمية إلى التقليل من التعقيدات الإدارية، وتقليل دورة الوقت، وتقليل الحاجة المستمرة إلى الموظفين⁽²⁸⁾.

ب-التعلم الرقمي:

ظهور التكنولوجيا الحديثة، يحتم على الجامعات تبديل نظامها في جميع أعمالها ومصالحها الفنية والإدارية من النظام التقليدي إلى النظام التقني، من أجل التكيف، والتعامل مع مجتمع المعرفة، ويعتبر التعليم الرقمي أحد أهم العوامل الداعمة لعمليات التنمية، لأنه يحقق المعرفة، ويسهل الحصول عليها .

أثر التعليم الرقمي على الجامعات: يساعد التعليم الرقمي الجامعة في تحقيق معايير الجودة، وتلبية الاحتياجات وتطوير قدرات القادة، كما يعزز التعلم النشط والتعلم الذاتي، ويساهم في توفير الفرص التعليمية، ويساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية بفاعلية وكفاءة.

ج-الكفاءة الرقمية:

وفقاً للإطار الأوروبي للكفايات الرقمية المعروف باسم "DigComp" والمسؤول عن التقنيات الرقمية للعمل والمشاركة في المجتمع، يشير إلى أن الكفاءة الرقمية ليست القدرة على استخدام التقنيات الرقمية فقط، وإنما استخدام الأدوات بطريقة إبداعية.

وتشير الكفاءات الرقمية "Digital Competencies" إلى مجموعة المعارف والمهارات والمواقف والقدرات والإستراتيجيات اللازمة للاستخدام الجيد لتقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية، بهدف تحسين التدريس⁽²⁹⁾.

(27) سوزي أندريتا (2012). التغيير والتحدي محو الأمية المعلوماتية للقرن الحادي والعشرين. جامعة الملك سعود النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية، ص371.

(28) الجوهرة بنت عبد الرحمن المنيع (2016). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم العالي، مرجع سابق، ص121.

(29) Vukcevic, N., Abramovic, N., & Perovic, N. (2021). Research of the level of digital competencies of students of the University "Adriatic Bar", The 3rd Eastern European Conference of

أثر الكفاءات الرقمية على الجامعات: تعمل على رفع كفاءة العمل الإداري التقني وتحقيق الميزة التنافسية، وتحسين فاعلية الأداء الإلكتروني، واتخاذ القرار، كما تعمل على إتاحة المعلومات والبيانات، وتسهيل الحصول عليها بأقل مجهود.

خامسا: متطلبات التحول الرقمي في الجامعة:

يحتاج التحول الرقمي في الجامعات إلى العديد من المتطلبات التنظيمية والإدارية والفنية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، وبالتالي يجب وجود مجموعة من المتطلبات اللازم توافرها في الجامعات لتحقيق التحول الرقمي منها:

أ-متطلبات ثقافية:

تعتبر نشر ثقافة التحول الرقمي من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، لذا يجب تغيير الثقافة السائدة في إدارة الجامعة، ونشر ثقافة استخدام التكنولوجيا، وبناء مناخ من الثقة المتبادلة بين القيادات ، وذلك من خلال عقد ندوات وورش للتممية المستدامة،⁽³⁰⁾.

ب-متطلبات تعليمية:

يجب تحويل البرامج التعليمية والمقررات التقليدية إلى برامج ومقررات رقمية ، وتزويد الطلاب بمهارات استخدام أدوات البحث العلمي الرقمي، ومحركات البحث العالمية. ومهارات التعامل مع المكتبات الرقمية، والموسوعات العلمية⁽³¹⁾.

ج-متطلبات مالية:

يجب توفير المخصصات المالية اللازمة لتطوير الجامعات وتطبيق التحول الرقمي فيها فهو يحتاج إلى بنية تنظيمية حديثة ومرنة، وقيادات إدارية إلكترونية واعية، تساند التطوير والتغيير وتدعمه، وتعمل على تطوير الهياكل التنظيمية⁽³²⁾.

Management and Economics (EECME- 2021) *Sustainable Development in Modern Knowledge Society* 111, 1-11.

(30) أسامة عبد السلام على (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، مجلة التربية، تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مجلد 14، العدد 33، أغسطس 2011، ص295.

(31) مصطفى أحمد أمين (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة، مرجع سابق، ص112.

هـ-متطلبات بشرية:

تعتبر توافر القوى البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيا في الجامعات من أهم العناصر في التحول الرقمي، فلا بد من وجود قيادات تتعامل بكفاءة مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ويجب استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة (33).

د-متطلبات تقنية:

يجب على الجامعات تصميم نظام لمعالجة البيانات والمعلومات، حتى يمكنها من إنتاج البيانات وتحليلها واسترجاعها، وخلق نماذج جديدة للتعليم، مثل التعلم عن بعد، وإتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية (34).

و تؤكد دراسة (Latchem, 2008, 610) أن التحول الرقمي يركز على عدة إجراءات تتمثل في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في الجامعات، وتوفير الدعم المؤسسي (35).

هـ-متطلبات تشريعية:

يتطلب الدخول إلى العالم الرقمي توفير إجراءات تشريعية وقانونية لحماية معلومات وبيانات الجامعة، وتوفير الأطر القانونية التي تدعم التحول الرقمي لحماية بيانات المستخدمين، لذا يجب على الجامعة استحداث تشريعات جديدة لحماية الملكية الفكرية (36).

ويرى (Lahtinen & Weaver (2015, 2) أن من متطلبات التحول الرقمي للجامعات تهيئة وتجهيز الكليات للتحول الرقمي، ممثلة في وجود قاعات مجهزة، وتطوير الشبكة الداخلية والخارجية من أجل جودة الاتصالات بالجامعة، والتدريب على التحول الرقمي (37).

(32) فيصل خالد مرزوق (2021). تطوير نظام التدريب والتطوير المهني للمدرسين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، مجلة كلية

التربية، كلية التربية، جامعة طنطا، مجلد (81)، العدد (1)، يناير 2021، ص165.

(33) أسامة عبد السلام على (2011). التحول الرقمي للجامعات المصرية: المتطلبات والآليات، مرجع سابق، ص295.

(34) محمد عبد الرحمن الصاوي (2021). حلول التنوع في التحول الرقمي للجامعات المصرية نموذجا مرجع سابق، ص179.

(35) Latchem, C., and Others (2008). E-Transformation in Japanese and Korean Higher Education. *British Journal of Educational Technology*, 39(4), 602- 612.

(36) أسماء عبد الفتاح نصر (2021). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة، مرجع سابق، ص 163.

وبذلك نجد أن التحول الرقمي للجامعات يحتاج إلى العديد من المتطلبات التنظيمية، والإدارية، بالإضافة إلى الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع تقنيات تكنولوجيا المعلومات، كما يحتاج إلى إجراءات تشريعية وقانونية لحماية معلومات وبيانات الجامعة.

سادسا: خطوات ومراحل التحول الرقمي بالجامعات:

يتطلب التحول الرقمي تغييرات في سياسات وثقافات المنظمة فهناك من يرى أن التحول الرقمي لابد أن يمر بعدة مراحل منها :

1-تكوين البنية التحتية الرقمية لتكنولوجيا المعلومات:

البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من أدوات وحاسبات وغيرها تساعد على الارتقاء بجودة الأداء، وتأهيل الموارد البشرية لاستخدام التقنية الحديثة، وزيادة القدرة على تنسيق الأعمال بين المنظمات، وحفظ البيانات والمعلومات الضرورية، وتحسين اتخاذ القرارات⁽³⁸⁾.

2-بناء إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي بالجامعة:

أصبحت المنظمات في حاجة إلي رصد متطلبات بيئة العمل، ووضع إستراتيجيات مستقبلية للتعامل مع المعلومات التي يتم تجميعها في عمليات التتبع والتحليل والرصد، لذا كان لابد من بناء إستراتيجية واضحة للتحول الرقمي من خلال تكوين صورة كاملة عن واقع تكنولوجيا المعلومات بالجامعات فيجب اتباع الآتي⁽³⁹⁾:

-تحليل الفجوة الرقمية: من خلال تحميل الهوية الفاصلة بين ما تملكه المؤسسة التعليمية وبين اعتبار ما يجب أن تكون عليه المؤسسة.

Lahtinen, M., & Weaver, B. (2015). Educating for a digital future Walking three roads ⁽³⁷⁾ simultaneously: one analog and two digital. *LU:s femte hgskolepedagogiska utvecklingskonferens*, 26 november.

⁽³⁸⁾ سوزان عوني عبد الله الفواسمي (2015). أثر مرونة البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في تحسين جودة أداء العاملين ، للحصول على درجة الماجستير في تخصص الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ص20.

⁽³⁹⁾ وزارة التعليم العالي (2019). وحدة إدارة المشروعات، "مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات"، رؤية محور البنية الأساسية للشبكات: متاح على: http://heep.edu.eg/?page_id=201.

-تحليل المستوي التكنولوجي: حيث التعرف على مستوى التقدم التكنولوجي في أداء الأعمال ودرجة الاستفادة من التكنولوجيا المتاحة.

-تحديد كفاءة نظام المعلومات: من خلال تحليل المعلومات، وتحديد مدى كفاءتها وحفظها وتحديثها واسترجاعها.

ويجب على الإدارة العليا، وضع خطة للاهتمام بنشر الثقافة الرقمية، والاهتمام بالبنية التحتية، واستقطاب الخبراء القادرين على التعامل مع التقنيات الحديثة، وتقديم الدعم الإداري والتقني والمالي لتطوير هياكلها التنظيمية، واستخدام التكنولوجيا بكثافة في كافة أعمالها⁽⁴⁰⁾.

3- اعتماد ثقافة التغيير بالجامعات:

يجب اقناع القيادات الجامعية بثقافة التغيير في الإدارة. لأن نجاح عملية التحول الرقمي تعتمد على ثقافة التغيير، فالتغيير ينجم عنه تغيير تكنولوجي، وتغيير في سلوك العاملين، وتغيير في الهيكل التنظيمي، ومن ثم تغيير في ثقافة المنظمة ككل⁽⁴¹⁾

فالتغيير هو أحد المرتكزات الأساسية للتحول الرقمي، ولكي يتم التغيير لابد من التركيز على التغيير في التركيب التنظيمي، والتغيير في الموارد البشرية، والتغيير في التكنولوجيا⁽⁴²⁾

4- إنشاء إدارة للمعلومات بالجامعة:

تمثل المعلومات دور إستراتيجي في تطوير المؤسسة، فهي تعمل على تنمية الميزة التنافسية، وتطوير الأداء للمؤسسة، لذا يجب توافر البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الإدارية .

(40) محمد فتحي عبد الرحمن (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية، مرجع سابق، ص26.

(41) غزال حياة، رانيا هادف (2019). إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر، مجلد (6)، العدد (53)، ص81.

(42) إبراهيم عز الدين الطقز (2020). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للنشر العلمي Ajsp، الإصدار (2)، العدد (26)، ص364.

فالإدارة العليا تعتمد على المعلومات في عملية صنع القرار، بدايةً من مرحلة الاستخبارات ومروراً بمرحلة تصميم البدائل، ثم مرحلة التنفيذ، وكل هذه المراحل تعتمد على استخدام نظم المعلومات الإدارية⁽⁴³⁾.

لذا يجب على الجامعة صياغة إستراتيجية لنظم المعلومات الإدارية، واستغلال كافة التقنيات للحصول على البيانات والمعلومات واقناع القيادات الجامعية بثقافة التغيير في الإدارة و تكوين بنية تحتية رقمية لتكنولوجيا المعلومات التي تستخدم في صنع القرار، وتأهيل العاملين على معالجة وتحليل البيانات بأحدث الطرق العلمية.

سابعا: المعوقات التي تواجه التحول الرقمي في التعليم الجامعي:

تشير الأدبيات إلى أن التحول الرقمي يواجه العديد من المعوقات التي تتمثل في مقاومة التغيير، وقلة دعم القيادات للعاملين، وسوء التخطيط، والافتقار إلى الرؤية الواضحة⁽⁴⁴⁾ وتتنوع هذه المعوقات من بلد إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر، ويوجد الكثير من العوائق، والمشاكل التي تواجه عملية التحول الرقمي في الجامعات منها⁽⁴⁵⁾:

- ضعف البنية التحتية والتجهيزات الإلكترونية للجامعات المصرية.
- عدم قناعة القيادات الجامعية ومتخذي القرار بأهمية التحول الرقمي.
- قلة الرغبة في التغيير والخوف من فقدان الوظيفة.
- الافتقار إلى المهارات التكنولوجية، والرقمية لدى العاملين.
- ارتفاع التكلفة الاقتصادية لشراء الأجهزة الإلكترونية وصيانتها وتشغيلها.

(43) صالح أحمد مفتاح غميص (2017). نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة بروجيا الحكومية مالانج. رسالة ماجستير، وزارة الشؤون الدينية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة، ص139.

(44) Adam Marks, et al. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. (IJACSA) International Journal of Advanced Computer Science and Applications, Vol. 11, No. 12, p. 507.

(45) محمد السيد موسي، محمود عبد الرحمن (2020). تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات، مرجع سابق، ص469.

وهناك من يصنف معوقات التحول الرقمي بالجامعات إلى معوقات تقنية وتنظيمية، وبشرية، وتشريعية، ومالية، منها⁽⁴⁶⁾:

- **معوقات تقنية وتكنولوجية:** ضعف البنية التحتية ومحدودية توفير متطلبات الرقمنة الإدارية، وقلة الانفاق على التجهيزات والتقنيات الحديثة.
- **معوقات تنظيمية وإدارية:** ضعف التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا.
- **معوقات بشرية:** قلة الكفاءات البشرية اللازمة لاستخدام التقنيات الحديثة في الجامعات وزيادة مشاكل الفقر المعلوماتي والإلكتروني والمعرفي لدى الكوادر البشرية.
- **معوقات مالية:** قلة الموارد المالية وضعف السيولة النقدية، وضعف الحوافز المادية

الأسس الفكرية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية

التنمية المهنية من الركائز الهامة لتطوير وتحسين أداء القيادات الجامعية، فهي عملية ترتبط بالمسار الوظيفي منذ بدايته حتى نهايته، وتعمل على تحسين العمل وتطوير كل ما هو حديث في مجال التعليم والإدارة، ونظرًا لتطورات العصر، كان لابد من الاهتمام بالتنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي، من خلال التعرف على مفاهيمها، وخصائصها، وأهدافها، وأهميتها، ومبرراتها، وأساليبها، ومتطلباتها، ومبادئها، وأبعادها، ومعوقاتها.

أولاً: مفهوم التنمية المهنية للقيادات الجامعية:

تتعدد معاني التنمية المهنية. فهناك من يعرفها على أنها "تطوير الكفايات التربوية لعضو هيئة التدريس الجامعي، وكفايات استخدام تكنولوجيا التعليم، وكفايات البحث العلمي من خلال البرامج التدريبية الإلكترونية، التي تعتمد على أساليب تدريب إلكترونية جديدة"⁽⁴⁷⁾.

(46) لمياء تركي (2018). الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية، مرجع سابق، ص 24-26.

(47) منى بنت محمد الزهراني (2018). واقع التنمية المهنية الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت

عبد الرحمن في ضوء معطيات العصر الرقمي. مرجع سابق ص 419.

ويعرفها (Masoumi et al., 2019) بأنها "مجموعة من الأنشطة الرسمية، وغير الرسمية، تهدف إلى تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس، كعلماء وقادة ومقيمين للبرامج والدورات الأكاديمية، ومشاركين في القرارات المؤسسية بما يحقق أهدافها"⁽⁴⁸⁾.

وتعرف أيضًا بأنها "المفتاح الذي يساعد القادة على العمل بشكل تعاوني، ويعمل على إنشاء ورش عمل تعليمية مهنية تعتمد على بيانات العاملين"⁽⁴⁹⁾.

لذا يمكن تعريف التنمية المهنية للقيادات الجامعية تعريفًا إجرائيًا: بأنها عملية مستمرة وشاملة مخطط لها بصورة منظمة، تعمل على التحسين المستمر للمهارات، والمعارف، والاتجاهات التي تحتاجها القيادات الجامعية بجامعة دمنهور، كما تعمل على رفع طاقتهم الإنتاجية ومسايرة التقنيات الحديثة، وتحسين معرفتهم بالمهام الإدارية، من خلال التدريب الفعال، وإكساب خبرات العمل، وتطوير الذات، والعمل على الرقابة، والتقييم المستمر لبرامج التنمية المهنية، وذلك بهدف أداء أدوارهم بكفاءة في ضوء التحول الرقمي.

وبالرغم من اختلاف هذه المفاهيم في عباراتها، إلا أنها اتفقت في مضمونها على أنها تشتمل على سمات متميزة، فجميعها يؤكد اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات التي تهدف إلى تجديد الأداء الوظيفي، والارتقاء بمهارات القيادات الجامعية مدى الحياة، والتي تساعدهم على تأدية أدوارهم المستقبلية بكفاءة وفاعلية.

ثانياً: أهداف التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

التنمية المهنية لها أهداف واضحة ومحددة، وفق حاجاتها التنموية، فتحديد الهدف التنموي بمثابة المؤشر الذي يوجه النشاط في الاتجاه الصحيح، وبالتالي نجد أن التنمية المهنية للقيادات الجامعية تهدف إلى⁽⁵⁰⁾:

⁽⁴⁸⁾ Masoumi, Davoud, et al. (2019). Continuing Professional Development: Policies, Practices and Future Directions, **International Journal of Educational Management**, Vol. 33, Iss. 1.

(4) Emily Lutrick & Susan Szabo (2012). Instructional leaders' beliefs about effective professional development. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 78(3), p7.
<https://doi.org/10.1007/s10734-019-00494-4>

■ توفير المناخ المناسب لأعضاء هيئة التدريس والقيادات.
■ تبادل الخبرات بين القيادات الجامعية والمؤسسات الأخرى.
■ اكساب المعلومات اللازمة للتعامل مع مستحدثات التكنولوجيا.
ومن أهداف التنمية المهنية للقيادات الجامعية، إكساب القيادات القدرة على تلبية المطالب الإدارية والأكاديمية، وزيادة القدرة على ملاحقة التطورات المعاصرة، وتزويدهم بدعائم تؤهلهم للمراكز الوظيفية العليا، وتعمل على ضمان أداء العمل بفاعلية⁽⁵¹⁾

وترى الباحثة أن من أهداف التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

- تكوين بيئة تعلم متطورة تساهم بشكل فعال في معالجة قضايا التعليم.
- تنمية مهارات استخدام مصادر البحث عن المعلومات لدى القيادات.
- الاعتماد على طرق التعلم الذاتي، وتأكيد مبدأ التعلم المستمر.
- مسايرة المستجدات في مجال تخصص القيادات الجامعية.

ثالثاً: مبررات التنمية المهنية للقيادات الجامعية:

أصبح العالم يموج بالكثير من التحديات والمتغيرات العالمية والمحلية، منها العولمة، وثورة المعلومات والاتصالات والتنافسية، فهي فرص عظيمة لا بد لنا من استغلالها ومواجهتها، وذلك بأن نبادر في الإصلاحات وإعداد الخطط التطويرية اللازمة، فهذه التحديات تنبئ بتغيرات جذرية في مجال التعليم العالي⁽⁵²⁾ كما أن هذه التغيرات أظهرت ضعف الإدارة في الجامعات المتمثلة في:

(50) حلا محمود تيسير الشخشير (2010). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، ص15.

(51) صلاح عبد القادر مجد (2017). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية. متطلبات الحصول على الدكتوراه، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد(18)، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص739.

(52) سلوى بنت محمد المحمادي (2009). العولمة وأثرها على التعليم العالي في المملكة العربية السعودية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر الثاني لتخطيط وتطوير التعليم والبحث العلمي في الدول العربية جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، مكة المكرمة، ص5.

1- الحاجة إلى التخطيط الإستراتيجي:

التخطيط الإستراتيجي هو تصور مستقبلي يقوم على أسس علمية، يستلهم خبرات الماضي وتجاربه، وينطلق من الواقع، لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويضع الإستراتيجيات المختلفة، ويرسم السياسات، وذلك للانتقال بالجامعة من الواقع الحالي إلى المستقبل الأفضل⁽⁵³⁾. ويشير دليل اعتماد كليات التعليم العالي إلى مدى أهمية التخطيط الإستراتيجي للإدارة، وضرورة وضع خطة إستراتيجية معتمدة ومعلنة ومكتملة العناصر، وأن يكون للجامعة أهداف إستراتيجية معلنة، ويجب أن تتضمن الخطط التنفيذية الأنشطة التي تحقق الإستراتيجية⁽⁵⁴⁾.

-التخطيط الإستراتيجي للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى: تحديد رؤية

ورسالة واضحة ومعلنة على مواقع الإنترنت، ونشر ثقافة التدريب عبر الرقمنة، ورسم خطط تنفيذية تتضمن جميع الأنشطة، ووضع إستراتيجيات لإدارة المخاطر على المواقع الإلكترونية، وبناء فكر إداري جديد لدى القيادات الجامعية، ومواكبة التطور الهائل في مجال التقنيات والاتصالات.

2- الحاجة إلى المشاركة في صنع القرار:

يعتبر اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري، وهو وظيفة أساسية من وظائف الإدارة، فهو يعمل على رفعها وتطويرها، وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتمكينها من مواصلة أنشطتها، ووظائفها الإدارية بكفاءة وفعالية⁽⁵⁵⁾.

(53) معن محمود عياصرة (2018). التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية. مرجع سابق، ص 98.

(54) الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد: دليل اعتماد كليات ومعاهد التعليم العالي (2015)، مرجع سابق، ص 31.

(55) عادل بومجان (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية. مجلة الاستراتيجية والتنمية ، دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلد (9)، العدد (3)، ص 256.

وباستقراء معايير جودة الخدمات الحكومية نجد حرصها على إسهامات جميع القيادات ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وضرورة مشاركتهم في الإدارة، والاطلاع الدائم على الأمور الإدارية الحالية والمستقبلية⁽⁵⁶⁾.

المشاركة في صنع القرار للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى: انتشار المعرفة والمهارات، ومواكبة التطورات الحديثة والتواصل مع شبكات الاتصال عبر الإنترنت، وتطوير الأفكار الإبداعية لدى القيادات الجامعية، والمساهمة في رفع كفاءتهم، والاستفادة من التقنيات الحديثة في تطوير الأداء. إعادة الهيكلة، والتنظيم الإداري والمتابعة والرقابة، وسهولة التواصل بالعاملين.

3- الحاجة إلى الإبداع الإداري:

الإبداع الإداري: هو عملية منظمة لتوظيف القدرات الذهنية، وأداء متميز للمنظمة، فهو طاقة كامنة لدى القيادات، لأنه يعمل على حل المشكلات الإدارية، ويضمن تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة، فهو من المقومات الأساسية لعملية التغيير والتكيف مع أساليب الإدارة، والتعامل مع المشكلات بشكل إيجابي⁽⁵⁷⁾.

الإبداع الإداري للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى: رسم السياسات الإدارية التي تدعم الأفكار الإبداعية، الإعلان عن نظام واضح للترقي وفق معايير الجودة من خلال الأداء الإلكتروني، وتنظيم مبرمجين لتطوير النظم الإلكترونية بصفة مستمرة، وتطوير قدرات القيادات وفق إبداعهم في مجال استخدام التقنيات الحديثة.

رابعاً: أساليب التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

إن تعدد أهداف التنمية المهنية وتنوعها، يتطلب تنوع الوسائل والأساليب التي تعمل على تحقيقها، فالتنمية المهنية لها أساليب عديدة تساعد القيادات الجامعية على إكساب مهارات العمل، وتطوير الإدارة، ومواكبة الأهداف، ومن هذه الأساليب:

(56) وزارة الدولة للتنمية الإدارية (2011). دليل تعريفي عن معايير جودة الخدمات الحكومية.

(57) مصطفى يوسف كاف (2019). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 257.

أ- الأساليب الذاتية:

هناك أساليب ذاتية تعمل على تطوير التنمية المهنية، وهذه الأساليب يستخدمها القائد لتنمية وتحسين مهاراته ومعارفه، وتتم عن طريق تنمية الاتجاهات الإيجابية نحو مهنته، ومن هذه الأساليب⁽⁵⁸⁾:

■ **الطموح الشخصي:** يتوقف تطوير القائد على طموحه الشخصي وقابليته للتقدم، وقدرته على

تحليل المواقف ومدى رؤيته لنواحي القوة والضعف لديه. والعوامل المحيطة به.

■ **الاطلاع الواسع والتثقيف الذاتي:** فالاطلاع عامل أساسي للنمو العلمي والثقافي والمهني،

ويشمل الاطلاع على مجالات التخصص، ومجالات الثقافة المختلفة⁽⁵⁹⁾.

ب- الأساليب المهنية:

■ **المؤتمرات:** لها عدة أدوار حيث تبحث حلولاً لمشكلة معينة، وتطرح الآراء المختلفة وتصل

في النهاية إلى توصيات.

■ **الندوات:** عبارة عن اجتماع منظم، ومخطط وهي تسهم في إثراء المعارف

■ **ورش العمل:** وهي من الأساليب العلمية لبرامج التنمية المهنية حيث يخطط لهذه الورشة

مقدماً من خلال مجموعة من الأنشطة العلمية.

■ **العصف الذهني:** أسلوب لتوليد الأفكار الجديدة عن طريق الآراء الجماعية، حيث يتم قبول

جميع الآراء، ثم مناقشتها، مما يؤدي إلى الإبداع الإداري.

■ **الملاحظة:** وتكون من خلال مراقبة أداء الآخرين وهي من أفضل الطرق في البيئة

التعليمية كما أنها تعمل على تعزيز التعلم⁽⁶⁰⁾.

(58) شاكر محمد فتحي (2009). الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صينغ التنمية المهنية نموذجاً)، مرجع سابق، ص9.

(59) مها أحمد الركيبي (2021). التنمية المهنية لمديري التعليم العام بالكويت "الواقع وسبل التطوير". للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمنهور، ص65-68.

(60) Aaltonen, Elaine (2019). Combining Different Forms of Professional Development to Maximise the Learning Achievements of Teachers and Students, **International Journal of Innovative**, p. 249.

وتضيف الباحثة أن أساليب التنمية المهنية متنوعة ومتعددة، ولا بد أن يكون بينها اتساق، فتنوع هذه الأساليب أمر ضروري لإعداد الخطط الإستراتيجية ذات الأطر الزمنية للتدريب، والاستفادة من الخبرات العالمية عبر الشبكات الإلكترونية، وتدريب القيادات على استخدام التقنيات الحديثة مثل تطبيقات الذكاء الاصطناعي في الإدارة، وتشجيع القيادات على مجتمعات التعلم الرقمية التي تتيح تبادل الأفكار مع نظائهم في الجامعات الأخرى، و تدريبهم على كيفية وضع استراتيجيات للتطوير التكنولوجي بما يتماشى مع رؤية الجامعة وأهدافها، وتبادل الأفكار عبر التدريب المبني على الفيديو التفاعلي،

خامساً: أبعاد التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

التنمية المهنية تساعد القيادات الجامعية على مواكبة متغيرات العصر، وتعمل على رفع طاقاتهم الإنتاجية من خلال الأبعاد الآتية: تدريب القيادات الجامعية، إكساب خبرات العمل، تطوير الذات، المتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية.

أ-تدريب القيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

التدريب من أكثر المداخل المستخدمة في مجال التنمية المهنية، فهو عملية تعديل إيجابي للسلوك المهني، ويعمل على زيادة معارف ومهارات القادة، وإعطائهم مقدرة أكبر على العمل الإداري، وتزويدهم بالاتجاهات الحديثة،⁽⁶¹⁾ فهو يعمل على تعديل الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المتوقع تحقيقه، وإكساب العاملين المعرفة والمهارة⁽⁶²⁾.

■تدريب القيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى تكافؤ الفرص التدريبية

للجميع، وتخطي حاجز الزمان والمكان، وتأسيس مستودعات رقمية ومكتبات إلكترونية للحقائب التدريبية، وتنمية قدرات القيادات الجامعية، ونشر ثقافة التدريب عبر الرقمنة، والتخطيط لإنشاء محتويات تدريبية عبر السحابة الإلكترونية.

⁽⁶¹⁾ أسامة محمد السيد (2014): التدريب والتنمية المهنية المستدامة، مرجع سابق، ص110.

⁽⁶²⁾ (Rabemananjara, R. (2006). Employee Training Decisions Business Strategies and Human Resource Management practice: A, Study by size of Business, Working paper, Small Business Policy Branch, Industry Canada, p. 23.

أ- إكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية:

ويشير هذا المدخل إلى المسؤوليات الفنية والإدارية لتنظيم العمل، والمشكلات التي تواجه القيادات، والخبرات التي يكتسبونها، فهذا المدخل يقوم على أساس أن التطوير والتحسين يحدث عندما يكون هناك تزاوج بين مهارات القائد وخبراته السابقة، وبين المهارات الفنية والإدارية الخاصة بالوظيفة⁽⁶³⁾.

وتزويد خبرات العمل من خلال التفاعل البناء مع الأعضاء داخل المؤسسة وخارجها، ويشير هذا المدخل إلى تميز القائد بالخبرات في مجال العمل والإبداع والابتكار، كما يساعد القيادات على تنمية مهاراتهم⁽⁶⁴⁾.

■ إكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى عقد مناظرات

إلكترونية بين القيادات الجامعية لتبادل الخبرات، واستقطاب مسؤولين من ذوي الخبرة في مجال الرقمنة، ومشاركة القيادات الجامعية في المنتديات والمؤتمرات عبر الإنترنت.

ب- تطوير الذات لتنمية القيادات الجامعية:

يختص هذا البعد بتطوير القائد لمعارفه ومهاراته من خلال: التأمل في ممارساته اليومية، و متابعة المراجع العلمية والمواقع الإلكترونية المتخصصة في مجاله، وتحليله لممارسات زملائه، ولا شك أن هذا البعد يزيد من المعرفة الضمنية للقادة⁽⁶⁵⁾. وهذا البعد من المداخل المهمة للقيادات الجامعية في التنمية المهنية، حيث يجب على القائد الإداري أن يحدد موضع خطواته، من خلال التخطيط الفعال الذي يعينه على إنارة الطريق أمامه. ⁽⁶⁶⁾.

(63) نبيل سعد خليل (2017). التنمية المهنية للقيادة التربوية، مرجع سابق، ص501.

(64) المرجع السابق.

(65) شاكر محمد فتحي (2009). الارتقاء بالهيئة التعليمية في مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي (صبغ التنمية المهنية نموذجًا)،

مرجع سابق، ص31.

(66) خلف جاد الرب السيد (2008). تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات. ط1، كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر

والتوزيع، ص28.

■ **تطوير الذات للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي يؤدي إلى تطوير الممارسات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة⁰ والاطلاع على المكتبات الرقمية، والحرص على تصميم برامج إلكترونية، والاستعانة ببنك المعرفة لتطوير الذات لدى القيادات الجامعية.**

ج- المتابعة والتقييم والرقابة لبرامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية:⁽⁴⁾

المتابعة من أهم حلقات سلسلة الخطط التدريبية، و معرفة إلى أي مدى أرتفع مستوى أداء المتدرب ،ومدى استفادة المتدرب من البرنامج التدريبي، فنجاح البرنامج التدريبي ينحصر في متابعة تنفيذ الخطط التدريبية، وأن هذا التنفيذ حقق الهدف النهائي⁽⁶⁷⁾.

■ **المتابعة لبرامج التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي تؤدي إلى مراقبة المستجدات والمداخل التطويرية في التنمية المهنية بالجامعة إلكترونياً، متابعة محتوى التدريبات ومقارنتها بالمعايير العالمية عن طريق الشبكات والاستفادة منها، متابعة تطوير البنية التحتية من شبكات وأجهزة لتطبيق التحول الرقمي**

سادسا: انعكاسات التحول الرقمي على أبعاد التنمية المهنية للقيادات

للتحول الرقمي تأثير واضح على التنمية المهنية فهو يعمل سرعة إنجاز الأهداف، وتبسيط الإجراءات، وسهولة تخزينها واسترجاعها، وانتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على التكنولوجيا، وبالتالي ينعكس على التنمية المهنية بجميع أبعادها.

ك- انعكاسات التحول الرقمي على تدريب القيادات الجامعية:

- زيادة عدد الدورات التدريبية وتطويرها وتحديثها لعدم التقيد بالزمان أو المكان.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية بصورة دورية من خلال الإنترنت.
- تطوير مراكز التدريب وتنمية قدرات القيادات الجامعية.

(67) أسامة محمد السيد (2014). التدريب والتنمية المهنية المستدامة سلسلة كتي البرامج التدريبية والتأهيلية لتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص189.

■ استغلال المنصات التكنولوجية في العملية التدريبية.

➤ انعكاسات التحول الرقمي على اكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية:

■ نشر اللوائح والقوانين على شبكة الإنترنت.

■ عقد مناظرات إلكترونية بين القيادات الجامعية لتبادل الخبرات.

■ مشاركة القيادات الجامعية في المنتديات والمؤتمرات عبر الإنترنت.

■ استقطاب مدربين من ذوي الخبرة في مجال الرقمنة.

➤ انعكاسات التحول الرقمي على تطوير الذات للقيادات الجامعية:

■ الاطلاع على المكتبات الرقمية.

■ الاستعانة ببنك المعرفة لتطوير الذات لدى القيادات الجامعية.

■ التدريب على تطوير الممارسات الإدارية باستخدام التقنيات الحديثة.

■ الاستعانة بشبكة المعلومات العالمية لتطوير الذات.

➤ انعكاسات التحول الرقمي على المتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية

■ مراقبة المستجدات والمداخل التطويرية في التنمية المهنية بالجامعة إلكترونياً.

■ متابعة تطوير البنية التحتية من شبكات وأجهزة لتطبيق التحول الرقمي.

■ متابعة محتوى التدريبات ومقارنتها بالمعايير العالمية عن طريق الشبكات.

■ قياس آراء القيادات والاستفادة من النتائج في اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

سابعاً: معوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي:

تعتبر التنمية المهنية إحدى الركائز الأساسية في التنمية المستدامة، لما تتصف به من خصائص علمية ومهنية وأكاديمية، إلا أن هناك الكثير من الصعوبات التي تعيق تحقيقها، فكثيراً ما تظهر مشكلات تحد من فعالية برامج التطوير. وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها منها⁽⁶⁸⁾:

(68) داليا طه محمود يوسف (2018). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء خصائص مجتمع المعرفة والجامعات المتقدمة، دراسة مقارنة. مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد (18)، يونيو 2018، ص122.

- قلة التمويل الخاصة بالبنية المادية والتكنولوجية.
 - مقاومة الموارد البشرية لثقافة التطوير والتغيير مع ضعف التعاون .
 - ضعف الاستفادة من التطور التكنولوجي بشكل أمثل.
 - مقاومة التطوير وعدم الرغبة في تغيير ثقافة العمل.
- وتشير منى الزهراني إلى أن هناك الكثير من المعوقات التي تواجه القيادات: منها قلة توفير البرامج التدريبية الإلكترونية، وعدم الحرص عليها، فهي تعد من أهم متطلبات العصر الرقمي⁽⁶⁹⁾.
- وتضيف الباحثة أن هناك مجموعة من المعوقات تؤثر على التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي منها:** معوقات إدارية، ومعوقات بشرية، ومعوقات مالية.
- **المعوقات البشرية:** وتتمثل في قلة عدد المتخصصين في تصميم برامج التدريب الإلكتروني، ومقاومة الموارد البشرية لثقافة التطوير والتغيير، ومقاومة التغيير التكنولوجي من قبل المتدربين.
 - **المعوقات الإدارية:** غلبة الروتين والبيروقراطية في العمل الإداري، وقلة استخدام الإنترنت والوسائل التكنولوجية لمتابعة كل ما هو جديد في مجال الإدارة ، محدودية وجود قواعد ومعايير واضحة لبرامج التدريب الإلكتروني، ضعف البنية التحتية الخاصة لتطبيق برامج التأهيل الإلكتروني واستخدام المنصات في التدريب ، وكثرة المسؤوليات الإدارية المطلوبة من القادة.
 - **المعوقات المالية:** وتتمثل في محدودية الإمكانيات المادية لتطوير برامج للتنمية المهنية وتطوير البنية التحتية، وضعف كفاية منفذي ومصممي البرامج الإلكترونية للتنمية المهنية، وعدم توافر الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقادة،

(69) منى بنت محمد الزهراني(2018). واقع التنمية المهنية الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء معطيات العصر الرقمي، مرجع سابق، ص442.

أبرز الخبرات العالمية في التنمية المهنية للقيادات الجامعية

تعتبر التنمية المهنية محور العملية الإدارية في الجامعات المصرية، حيث تساعد القيادات الجامعية على تحقيق مستوى متميز من الكفاءة والفاعلية، وتمنحهم الخبرات اللازمة للعمل، وتساعدهم في تنفيذ الأدوار والمسؤوليات المكلفين بها على أكمل وجه، وتحدث تعديلات وتغيرات في أدائهم، بما يتفق مع متغيرات العصر الحديث.

وللوصول إلى قائد يعي دوره ويكون مؤهل أكاديمياً ومهنياً، يجب الاهتمام بالتنمية المهنية من خلال تخطيط وتنفيذ ومتابعة برامجها المستدامة، بما يتلائم مع التطورات المعاصرة والخبرات العالمية⁽⁷⁰⁾. لذا كان من الضروري التطرق لخبرات بعض الدول الأجنبية للوقوف على أهم إنجازاتها والاستفادة منها.

أولاً: المركز الدولي لجامعة تسوكوبا باليابان:

تأسست جامعة تسوكوبا سنة 1973 في مدينة تسوكوبا للعلوم، وقدمت منهجاً شاملاً للتعليم، يغطي كل المجالات، على الرغم من أن جذور الجامعة تعود إلى ما يزيد عن 40 عاماً، تهدف إلى رعاية القيادات، من خلال السعي المستمر لتحقيق التميز الأكاديمي، ويعد المركز الدولي لجامعة تسوكوبا بهوكايدو، هو المسؤول عن عقد برنامج لمجموعة من ورش العمل، لتحقيق التنمية المهنية⁽⁷¹⁾.

أ-ورش العمل بالمركز الدولي لجامعة تسوكوبا:

تعقد جامعة "تسوكوبا بهوكايدو" Tsukuba of University باليابان مجموعة من ورش العمل لتحقيق التنمية المهنية، والمركز الدولي لجامعة تسوكوبا هو المسؤول عن عقد البرنامج وتنظيمه، وتقديم تفاصيل عن المشاركين فيه، وورش العمل التي تمت كالاتي⁽⁷²⁾:

⁽⁷⁰⁾ حسن محمد القرني (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية)، مجلد (37)، العدد السابع، يوليو 2021، ص170.

⁽⁷¹⁾ <https://jmena.jp/ar/partner/2279/>

⁽⁷²⁾ Hokkaido University and University o Tsukuba 2009 International Syimbosiumon development in higher education.

■ **ورشة العمل الأولى بعنوان "ورشة العمل الدولية لصغار الباحثين" وتحتوي على مجموعة من الموضوعات منها:**

- عمل واستخدام المؤشرات Rubrics.

- تقديم البحث من خلال العرض الشفهي والتحريري.

■ **ورشة عمل بعنوان "مداخل جديدة للتعليم العام والتنمية المهنية" وتحتوي على:**

- التحديات التي تواجه إنشاء نظام للتدريب عن بعد في التعليم العالي.

- تنمية وتحسين التعليم العام، وفقاً لمعايير جامعة تسوكوبا.

- الكتابة الأكاديمية لقيادات مؤسسات التعليم العالي.

ب- برامج المركز الدولي لجامعة تسوكوبا:

تقدم البرامج في أشكال متعددة لتتلائم مع أوقات القيادات بالجامعة وهي كالتالي⁽⁷³⁾:

- **البرنامج المختصر:**

ويتم لمدة يوم واحد أو يومين حسب محتوى البرنامج التدريبي، ويركز على أهم النقاط المكونة للبرنامج التدريبي، وهو يعمل على مساعدة قيادات مؤسسات التعليم العالي أن يكونوا ناجحين في مهام محددة من جملة المهام المكلفين بها.

- **برنامج التنمية المهنية:**

وهي عبارة عن سلسلة من البرامج التي تعقد شهرياً، للتأقلم مع الحياة الأكاديمية

برنامج خاص بالتدريس الجامعي:

يستمر البرنامج لمدة عام دراسي كامل، ويوجه للهيئة المعاونة ولأعضاء هيئة التدريس أو المعيدتين المعينين حديثاً بالجامعة. وهو عبارة عن مقرر يعطى كل مشترك معرفة متعمقة عن المقرر الدراسي الذي سيقوم بتدريسه.

ثانياً: جامعة تكساس إيه آند إم University Texas A & M:

(73) Hokkaido University and University o Tsukuba 2009 International Syimbosiumon development in higher education.

جامعة تكساس إيه آند إم هي جامعة أبحاث عامة، تقع في كوليج ستیشن College Station بولاية تكساس في أمريكا، وهي الجامعة الرابعة الأكبر في الولايات المتحدة والأكبر في ولاية تكساس⁽⁷⁴⁾.

أ-اهتمام الجامعة بالتنمية المهنية يتضح فى : إنشاء أكاديمية أعضاء هيئة تدريس المستقبل (Academy for Future Faculty)، وتهدف الأكاديمية إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، لتحسين مستوى الجامعة في هذه المجالات، ويتم تمويلها من قبل مؤسسة العلوم الوطنية (NSF).

ب-إنشاء معهد معاوني لأعضاء هيئة التدريس (Teaching Assistant Institute)، يركز على التنمية المهنية المستدامة، سواء ورش العمل مباشرة أو عبر الإنترنت، فضلاً عن تنمية القيم الأخلاقية والثقافة التشريعية⁽⁷⁵⁾.

ج-برامج تضم ندوات أسبوعية، ويمكن أن يختار المشاركون حضور بضع ندوات لاستكمال متطلبات شهادة زميل⁽⁷⁶⁾.

سادساً: أوجه الاستفادة من الخبرات العالمية للتنمية المهنية للقيادات الجامعية:

في ضوء العرض السابق للخبرات العالمية يمكن الاستفادة من أهداف برامج وأساليب التنمية المهنية للدول الأجنبية، والتي تسعى إلى تنمية الجانب الإيجابي لدى القادة الأكاديميين وتحفيز القادة على الإلمام بمبادئ القيادة الادارية،وهذا يستدعى تطوير برامج التنمية المهنية للقيادات من خلال تقديم الطرق الجديدة للقيادات الجامعية بناء على خبرات جامعات عالمية. كما أنه يمكن إجمال أوجه الاستفادة منها على النحو التالي:

-إنشاء مراكز متخصصة للتنمية المهنية والعلمية والقيادات الأكاديمية.

-رفع مستوى مهارة القيادات الجامعية في الأداء التدريسي.

(74) Texas A & M University: <https://www.tamu.edu/about/index.html>. Retrieved 24/1/ 2023.
Teaching Assistant Institute: <https://cte.tamu.edu/prepare-future-faculty/teaching-assistant-institute>. Retrieved 26 - Teaching Assistant.
Future Faculty: <https://cte.tamu.edu/prepare-AFF>. (future- for Faculty/Academy Future Prepare (76)
faculty/academy-for-future-faculty) Retrieved 26-1-2023.

-إعداد برامج ودورات مختلفة لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالتعاون مع جامعات محلية وعالمية وبيوت خبرة متميزة.

-مواكبة التطورات العالمية في مجال التنمية المهنية للقيادات وفق خطط مبنية على أسس علمية تهدف إلى تنمية شاملة لمهارات ومعارف القيادات في كافة المجالات.

-تلبية احتياجات القيادات الجامعية، وفق أدوارهم المهنية: التدريس، البحث العلمي، خدمة المجتمع، الإدارة.

-اكتساب خبرات من الجامعات الأخرى.

-تحديث برامج التنمية المهنية لتطوير الموارد البشرية.

الواقع الميداني للتنمية المهنية للقيادات بجامعة دمنهور ومعوقاتها في ضوء التحول الرقمي
ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها:

1-النتائج الإجمالية لمحوري وأبعاد الاستبانة الخاصة بمستوى تحقق واقع التنمية المهنية

للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ومعوقاتها من وجهة القيادات:

جدول (1): متوسط الأوزان النسبية لعبارات كل بعد أو محور من محوري الاستبانة

(ن=145)

م	البعد	مجموع الأوزان النسبية لعبارات البعد أو المحور	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد أو المحور	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب الأبعاد	درجة التوافر
1	الأول	31.7103	3.171	0.414	63.42	3	متوسطة
2	الثاني	31.5724	3.157	0.455	63.14	4	متوسطة
3	الثالث	34.0414	3.404	0.356	68.08	1	مرتفعة
4	الرابع	33.0828	3.308	0.496	66.17	2	متوسطة
	إجمالي المحور الأول: واقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية	130.4069	3.260	1.039	65.20	—	متوسطة

م	البعد	مجموع الأوزان النسبية لعبارات البعد أو المحور	متوسط الأوزان النسبية لعبارات البعد أو المحور	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	ترتيب الأبعاد	درجة التوافر
	إجمالي المحور الثاني (معوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية)	44.7103	3.194	0.416	63.87	—	متوسطة

يتضح من جدول (1) أن المحور الأول يسلط الضوء على واقع التنمية المهنية وأن متوسط الأوزان النسبية لدرجة الموافقة على إجمالي المحور الأول وأبعاده الأربعة جاءت متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من قيادات جامعة دمنهور، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لعبارات المحور (3.26) بنسبة مئوية (65.2%) وهي درجة متوسطة وتراوح المتوسطات الموزونة للاستجابة عن أبعاد المحور ما بين (3.157) و (3.404) كما تراوحت النسب المئوية ما بين (63.14%) و (68.08%)، ويمكن تفصيل نتائج أبعاد المحور الأول، كما يلي:

- يعزى ذلك إلى رغبة القيادات في توفير بيئة عمل منظمة ومنصفة، وإتاحة فرص للتدريب والتعلم المستمر للجميع، وبناء بيئة أكاديمية وإدارية تدعم التطوير الشخصي والمهني، والرغبة في إدارة التدريبات بشفافية ووضوح والاستفادة من فوائد الرقمنة في نشر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل. ويتفق ذلك مع دراسة أسامة عبد السلام (2011) ومحمد ناجح محمد (2020)

- كما يوضح هذا المحور مدى تمسك مراكز التدريب بالخاصية التقليدية لمنظومة التدريب سواء في فلسفتها أو إعدادها، واهتمام المركز بالحضور الفعلي للتدريبات مما يؤثر على عامل الزمان والمكان، ومحدودية تعزيز ثقافة الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في التواصل الداخلي والخارجي للقيادات، وقلة التكيف مع التطورات العالمية في مجالات التدريبات، وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة أحمد نجم الدين عيداروس (2018). ودراسة محمد فتحي عبدالرحمن (2021).

- ولقد جاء ترتيب الأبعاد في المحور الأول الذي يسلط الضوء على واقع التنمية المهنية وأبعاده الأربعة كالآتي: البعد الثالث الخاص بتطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة

دمنهور في المرتبة الأولى، يليه البعد الرابع والخاص بمتابعة وتقييم برامج التنمية المهنية بجامعة دمنهور في المرتبة الثانية، ثم البعد الأول والخاص بتدريب القيادات الجامعية بجامعة دمنهور في المرتبة الثالثة، ثم البعد الثاني والخاص بإكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في المرتبة الرابعة والأخيرة. ويمكن تفسير ذلك كما يلي :

-جاء الترتيب الأول :تطوير الذات للقيادات حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لهذا البعد (3.404) وهى درجة توافر مرتفعة، بنسبة مئوية (68.08)

-ويعزى ذلك إلى أن تطوير الذات يعتبر البداية الأساسية لتطوير وتعزيز قدرات القيادات الجامعية، ويوضح هذا مدى رغبتهم في رفع كفاءتهم المهنية والشخصية، وتعزيز الثقافة لديهم، ورغبتهم في توفير بيئة عمل محفزة . فمن خلال تعزيز قدراتهم الشخصية يمكنهم بناء قاعدة قوية للتطوير المهني والشخصي. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة مصطفى أمين (2018) و دراسة أسماء عبد الفتاح نصر (2021)

-يأتي بعد ذلك متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لهذا البعد(3.308)وهى درجة توافر متوسطة، بنسبة مئوية (66.17)

- ويعزى ذلك إلى رغبة القيادات في وجود استراتيجية متطورة للمتابعة المستمرة لبرامج التنمية المهنية، مما يساهم في تعزيز الأداء الجامعي، ومحاولة التحسين المستمر في الأداء الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة إسراء محمد رجب(2022) التي تؤكد ضرورة ترسيخ مفهوم الشفافية وتعزيزها، وتجنب المحسوبية ووضوح الرؤية بالجامعة.

-وجاء في الترتيب الثالث تدريب القيادات الجامعية : حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لهذا البعد (3.171) وهى درجة توافر متوسطة، بنسبة مئوية (63.42)

-ويعزى ذلك إلى رغبة القيادات في تطوير الكفاءات المهنية وفق منهجية التدريب القيادي في التطوير والابتكار، وتحسين العمليات التعليمية والتدريبية، وتوفير فرص للتدريب والتعلم وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أسامة عبد السلام (2011) حيث يؤكد على أهمية استثمار تقنيات المعلومات وإتاحتها للراغبين دون قيود المكان والزمان.

- وجاء في الترتيب الرابع إكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية: حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لهذا البعد (3.157) وهي درجة توافر متوسطة، بنسبة مئوية (63.14)

- ويعزى ذلك إلى انشغال القيادات بالمهام اليومية، فقد يكون لدى القيادات الجامعية جدول أعمال مزدحم، مما يقلل من الوقت المتاح للمشاركة في دورات التدريب التكنولوجي. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة أحمد نجم الدين (2018) الذي يؤكد أهمية تطوير التدريب للقيادات الجامعية، وتوفير فرص التدريب لكل الراغبين كل حسب احتياجاته.⁽⁷⁷⁾

- ويأتى المحور الثاني: ليسلط الضوء على معوقات التنمية المهنية والتحديات التي يمكن أن تواجه القيادات الجامعية: حيث جاءت الاستجابة على المحور الثاني الخاص بمعوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي متوسطة من وجهة نظر عينة الدراسة من قيادات جامعة دمنهور، حيث بلغت الدرجة الكلية لمتوسط الأوزان النسبية لهذا المحور (3.194)، بنسبة مئوية (63.87) وهي درجة متوسطة

- ويرجع تفصيل نتائج المحور الثاني إلى رغبة القيادات في التغلب على المعوقات التي تواجههم وتبسيط إجراءات العمل. ومحاولة وجود استراتيجيات إدارية متطورة
كما يوضح هذا المحور بعض المعوقات منها محدودية وجود خطط استراتيجية واضحة للقيادات الجامعية للتدريب عبر الرقمنة وفقا للاحتياجات التدريبية، وضعف البنية التحتية التقنية المساندة لتوظيف منصات التدريب الإلكترونية في الجامعة، وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة محمد ناجح أبو شوشة (2010). ودراسة محمد عباس محمد (2023) ودراسة أسماء عبد الفتاح نصر (2021).

(77) أحمد نجم الدين عيادروس (2018). تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية. المجلة العربية، مراكز تنمية لقدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، كلية التربية، جامعة الزقازيق مجلد (1)، العدد (1)، ص42.

أ.النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الأول الخاص بتدريب القيادات الجامعية بجامعة

دمنهور ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (2) :يوضح الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ورتبة العبارات الخاصة بتدريب

القيادات الجامعية بجامعة دمنهور (ن = 145)

م	العبارات	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً				
1	يوضع نظام معطن وواضح للتدريب عبر الرقمنة	ك	111	30	4	0	4.7379	0.50029	2	كبيرة جدا
		%	76.6%	20.7%	2.8%	0.0%				
2	تصمم برامج تموية تلبى الاحتياجات التدريبية للقيادات الجامعية	ك	2	2	2	8	2.0276	0.49923	6	ضعيفة
		%	1.4%	1.4%	1.4%	5.5%				
3	يوجد مراكز لتدريب وتنمية القدرات للقيادات الجامعية	ك	110	31	4	0	4.731	0.50353	3	كبيرة جدا
		%	75.9%	21.4%	2.8%	0.0%				
4	يتم تحديد الفجوة الرقمية في العملية التدريبية	ك	3	2	4	101	1.4207	0.79642	10	ضعيفة جدا
		%	2.1%	1.4%	2.8%	69.7%				
5	تسهل الجامعة إجراءات التسجيل في برامج التنمية المهنية الإلكترونية	ك	122	15	8	0	4.7862	0.52949	1	كبيرة جدا
		%	84.1%	10.3%	5.5%	0.0%				
6	تستخدم المنصات التكنولوجية في العملية التدريبية	ك	3	5	3	101	1.4552	0.86586	9	ضعيفة جدا
		%	2.1%	3.4%	2.1%	69.7%				
7	تتوفر قاعات تدريبية مجهزة بالوسائل التكنولوجية الحديثة	ك	94	39	8	0	4.5379	0.72668	5	كبيرة جدا
		%	64.8%	26.9%	5.5%	0.0%				
8	تتوفر الصيانة الدورية للأجهزة	ك	124	11	4	3	4.7241	0.79480	4	كبيرة

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
	المستخدمة في التدريب الإلكتروني	%	85.5%	7.6%	2.8%	2.1%				جدا
9	يتم تدريب القيادات من خلال اللقاءات المفتوحة عبر شبكة الإنترنت	ك	7	0	5	82	1.6138	0.94418	8	ضعيف جدا
		%	4.8%	0.0%	3.4%	56.6%				
10	يتم التخطيط لإنشاء محتويات تدريبية عبر السحابة الإلكترونية	ك	6	3	1	72	1.6759	0.92708	7	ضعيف جدا
		%	4.1%	2.1%	7%	49.7%				

يوضح الجدول (2) نتائج البعد الأول الخاص بتدريب القيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

-أكثر العبارات التي تعكس الموافقة على واقع تدريب القيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب الأول: تسهل الجامعة إجراءات التسجيل في برامج التنمية المهنية الإلكترونية، بوزن نسبي (4.7862) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

-في الترتيب الثاني: يوضع نظام معلن وواضح للتدريب عبر الرقمنة ، بوزن نسبي (4.7379) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

-في الترتيب الثالث: يوجد مراكز لتدريب وتنمية القدرات للقيادات الجامعية ، بوزن نسبي (4.7310) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

-في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الموافقة على تدريب القيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب العاشر : يتم تحديد الفجوة الرقمية في العملية التدريبية ، بوزن نسبي (1.4207) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

-جاءت في الترتيب التاسع : تستخدم المنصات التكنولوجية في العملية التدريبية ، بوزن نسبي (1.4552) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

–جاءت في الترتيب الثامن : يتم تدريب القيادات من خلال اللقاءات المفتوحة عبر شبكة الإنترنت ، بوزن نسبي (1.6138) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

ب.النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثاني الخاص بإكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (3) :يوضح الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ورتبة العبارات الخاصة باكتساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور (ن = 145)

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
1	يتم نشر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل على شبكة الإنترنت	ك	107	31	7	0	4.6897	0.55923	2	كبيرة جدا
		%	73.8%	21.4%	4.8%	0.0%				
2	يتم الإعلان عن نظام واضح للترقى للقيادات الجامعية وفق معايير الأداء الإلكتروني	ك	110	28	4	3	4.669	0.72701	3	كبيرة جدا
		%	75.9%	19.3%	2.8%	0.0%				
3	ترسل الجامعة بعثات من القيادات الجامعية إلى الخارج لاكتساب المعارف التكنولوجية	ك	5	2	3	47	1.5448	0.88960	9	ضعيفة جدا
		%	3.4%	1.4%	2.1%	60.7%				
4	تعقد مناورات الكترونية بين القيادات الجامعية لتبادل الخبرات	ك	2	6	3	62	1.6483	0.82942	8	ضعيفة جدا
		%	1.4%	4.1%	2.1%	42.8%				
5	تشارك القيادات الجامعية في المنتديات عبر الإنترنت	ك	6	2	1	129	2.1103	0.68837	7	ضعيف
		%	4.1%	1.4%	7%	89.0%				
6	تستقطب الجامعة مدربين من ذوي الخبرة في مجال الرقمنة لتدريب القيادات الجامعية	ك	62	16	50	10	3.8	1.20531	4	كبيرة
		%	42.8%	11.0%	34.5%	6.9%				
7	تتنوع البرامج التدريبية الإلكترونية حسب المستويات الوظيفية للقيادات	ك	5	3	2	36	1.4759	0.90587	10	ضعيف جدا
		%	3.4%	2.1%	1.4%	24.8%				

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
8	تشجع الجامعة القيادات لحضور المؤتمرات عبر الفيديو كونفرانس	ك	134	7	4	0	4.8966	0.38594	1	كبيرة جدا
		%	92.4%	4.8%	2.8%	0.0%				
9	يتم تطوير الممارسات الإدارية المرتبطة بالتطبيقات التكنولوجية لاكتساب الخبرات	ك	43	17	44	33	3.3724	1.27445	5	متوسطة
		%	29.7%	11.7%	30.3%	22.8%				
10	يتم توفير الدعم المالي لتنفيذ البرامج التدريبية الرقمية لاكتساب الخبرات لدى لقيادات الجامعة	ك	42	15	46	38	3.3655	1.22935	6	متوسطة
		%	29.0%	10.3%	31.7%	26.2%				

يوضح الجدول (3) نتائج البعد الثاني الخاص باكتساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

أكثر العبارات التي تعكس الموافقة على واقع اكتساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب الأول: تشجع الجامعة القيادات لحضور المؤتمرات عبر الفيديو كونفرانس ، بوزن نسبي (4.8966) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

في الترتيب الثاني: يتم نشر اللوائح والقوانين المنظمة للعمل على شبكة الإنترنت ، بوزن نسبي (4.6897) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

في الترتيب الثالث: يتم الإعلان عن نظام واضح للترقى للقيادات الجامعية وفق معايير الأداء الإلكتروني ، بوزن نسبي (4.6690) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الموافقة على اكتساب خبرات العمل للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب العاشر : تتنوع البرامج التدريبية الإلكترونية حسب المستويات الوظيفية للقيادات ، بوزن نسبي (1.4759) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا .

-جاءت في الترتيب التاسع : ترسل الجامعة بعثات من القيادات الجامعية إلى الخارج لاكتساب المعارف التكنولوجية ، بوزن نسبي (1.5448) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

-جاءت في الترتيب الثامن : تعقد مناظرات الكترونية بين القيادات الجامعية لتبادل الخبرات ، بوزن نسبي (1.6483) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

ج.النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الثالث الخاص بتطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (4) :يوضح الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ورتبة العبارات الخاصة بتطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور (ن = 145)

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
1	يتم تطوير البنية التحتية الإلكترونية لتسهيل التعلم الذاتي إلكترونيا	ك	7	1	2	111	1.4069	0.94646	10	ضعيفة جدا
		%	4.8%	7%	1.4%	76.6%				
2	يتم توفير برامج تدريبية لإكساب القيادات مهارات التعلم الذاتي	ك	2	5	0	4	2.0828	0.53364	9	ضعيفة
		%	1.4%	3.4%	0.0%	2.8%				
3	توفر الجامعة أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت للاطلاع على المكتبات الرقمية.	ك	135	3	4	0	4.8552	0.5771	2	كبيرة جدا
		%	93.1%	2.1%	2.8%	0.0%				
4	نسهل الجامعة للقيادات اشتراكات بينك المعرفة	ك	134	7	0	4	4.8414	0.6839	3	كبيرة جدا
		%	92.4%	4.8%	0.0%	2.8%				
5	يتم تأهيل القيادات للتعامل مع مصادر المعلومات والبرمجيات	ك	5	5	3	119	2.1034	0.74278	8	ضعيف
		%	3.4%	3.4%	2.1%	9.0%				

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الإنحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
6	ك ترغيب القيادات الجامعية في التعلم الذاتي عبر التقنيات الحديثة	39	15	48	39	4	3.3172	1.21165	6	متوسطة
		%26.9	%10.3	%33.1	%26.9	%2.8				
7	ك يتم الاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التخصص	57	9	48	28	3	3.6138	1.24268	5	كبيرة
		%39.3	%6.2	%33.1	%19.3	%2.1				
8	ك نشارك القيادات الجامعية في اللقاءات عبر الإنترنت لتطوير الذات	133	4	4	0	4	4.8069	0.73877	4	كبيرة جدا
		%91.7	%2.8	%2.8	%0.0	%2.8				
9	ك تتعامل القيادات مع مصادر المعلومات والبرمجيات للاطلاع على آخر ما توصل إليه العلم	137	4	0	4	0	4.8897	0.51528	1	كبيرة جدا
		%94.5	%2.8	%0.0	%2.8	%0.0				
10	ك تتوافر البيانات والمعلومات لمختلف المستويات الإدارية لرفع مستوى الأداء وتطوير الذات	4	5	4	124	8	2.1241	0.6758	7	ضعيفة
		%2.8	%3.4	%2.8	%85.5	%5.5				

يوضح الجدول (4) نتائج البعد الثالث الخاص بتطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

أكثر العبارات التي تعكس الموافقة على واقع تطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب الأول: تتعامل القيادات مع مصادر المعلومات والبرمجيات للاطلاع على آخر ما توصل إليه العلم ، بوزن نسبي (4.8897) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

في الترتيب الثاني: توفر الجامعة أجهزة كمبيوتر متصلة بالإنترنت للاطلاع على المكتبات الرقمية.، بوزن نسبي (4.8552) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة.

في الترتيب الثالث: نسهل الجامعة للقيادات اشتراكات ببنك المعرفة ، بوزن نسبي (4.8414) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الموافقة على تطوير الذات للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب العاشر : يتم تطوير البنية التحتية الإلكترونية لتسهيل التعلم الذاتي إلكترونياً ، بوزن نسبي (1.4069) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة جدا.

جاءت في الترتيب التاسع : يتم توفير برامج تدريبية لإكساب القيادات مهارات التعلم الذاتي ، بوزن نسبي (2.0828) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة.

جاءت في الترتيب الثامن : يتم تأهيل القيادات للتعامل مع مصادر المعلومات والبرمجيات ، بوزن نسبي (2.1034) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة.

د.النتائج الخاصة بترتيب عبارات البعد الرابع الخاص بمتابعة وتقييم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، حسب أوزانها النسبية:

جدول (5) :يوضح الأوزان النسبية والانحرافات المعيارية ورتبة العبارات الخاص بمتابعة وتقييم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور (ن = 145)

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
1	تشرف الجامعة على تنفيذ خطة الدورات التدريبية الرقمية للقيادات الجامعية	ك	61	23	36	22	3.8069	1.19778	5	كبيرة
		%	42.1%	15.9%	24.8%	15.2%				
2	يتم تقييم الدورات التدريبية للقيادات الجامعية بصفة دورية	ك	67	13	42	19	3.8276	1.2267	4	كبيرة
		%	46.2%	9.0%	29.0%	13.1%				
3	يتم الإشراف على تصميم برامج لتطوير	ك	42	20	49	30	3.4552	1.19012	6	كبيرة

م	العبارة	درجة التحقق					الوزن النسبي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التحقق
		دائما	غالبا	أحياتا	نادرا	ابدا				
	التنمية المهنية الرقمية	%	29.0%	13.8%	33.8%	20.7%	2.8%			جدا
4	تتابع الجامعة تطوير البنية التحتية من شبكات وغيرها لتطبيق التحول الرقمي	ك	4	3	5	129	4	2.1310	0.61526	7
		%	2.8%	2.1%	3.4%	89.0%	2.8%			ضعيفة
5	يتم تقييم الممارسات الإدارية إلكترونيا	ك	81	8	32	22	2	3.9931	1.2332	3
		%	55.9%	5.5%	22.1%	15.2%	1.4%			كبيرة
6	يتم متابعة إنشاء مواقع على شبكة الإنترنت لنشر المعلومات ومشاركاتها	ك	134	11	0	0	0	4.9241	0.2657	1
		%	92.4%	7.6%	0.0%	0.0%	0.0%			كبيرة جدا
7	تتابع الجامعة نتائج الخبرات العالمية لتطبيقها في مجال الرقمنة	ك	1	1	7	132	4	2.0552	0.40448	8
		%	7.0%	7.0%	4.8%	91.0%	2.8%			ضعيفة
8	يتم متابعة تدريب القادة على استخدام أحدث التقنيات الحديثة في الإدارة.	ك	1	2	3	135	4	2.0414	0.40613	10
		%	7.0%	1.4%	2.1%	93.1%	2.8%			ضعيفة
9	يتم الإعلان عن نظام لتقييم القيادات الجامعية يتضمن معايير موضوعية ومعلنة	ك	135	0	4	3	3	4.8	0.7692	2
		%	93.1%	0.0%	2.8%	2.1%	2.1%			كبيرة جدا
10	تشرف الجامعة على توظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة التدريب	ك	2	2	4	130	7	2.0483	0.50458	9
		%	1.4%	1.4%	2.8%	89.7%	4.8%			ضعيفة

يوضح الجدول (5) نتائج البعد الرابع الخاص بمتابعة وتقويم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، وذلك في ضوء التوزيع الإحصائي وفقاً للوزن النسبي ودرجة التحقق على العبارة والرتبة، حيث يشير الجدول إلى:

- أكثر العبارات التي تعكس الموافقة على واقع متابعة وتقويم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب الأول: يتم متابعة إنشاء مواقع على شبكة

الإنترنت لنشر المعلومات ومشاركاتها ، بوزن نسبي (4.9241) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.

-في الترتيب الثاني: يتم الإعلان عن نظام لتقييم القيادات الجامعية يتضمن معايير موضوعية ، بوزن نسبي (4.8000) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة جدا.
-في الترتيب الثالث: يتم تقييم الممارسات الإدارية إلكترونيا ، بوزن نسبي (3.9931) و درجة الموافقة على تحقق العبارة كبيرة.

-في حين كانت أقل العبارات التي تعكس الموافقة على متابعة وتقييم برامج التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور ، والتي جاءت في الترتيب العاشر : يتم متابعة تدريب القادة على استخدام أحدث التقنيات الحديثة في الإدارة.، بوزن نسبي (2.0414) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة .

-جاءت في الترتيب التاسع : تشرف الجامعة على توظيف الذكاء الاصطناعي في بيئة التدريب ، بوزن نسبي (2.0483) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة.
-جاءت في الترتيب الثامن : تتابع الجامعة نتائج الخبرات العالمية لتطبيقها في مجال الرقمنة ، بوزن نسبي (2.0552) و درجة الموافقة على تحقق العبارة ضعيفة.

نتائج تأثير متغيرات النوع (ذكور - إناث)، و القسم (علمي/إداري)، الكلية (نظرية - عملية - تربوية)، والوظيفة (عميد - وكيل - رئيس قسم علمي - مدير إداري) حول واقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور، ومعوقاتها في ضوء التحول الرقمي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير النوع (ذكر - أنثى) بالنسبة لأبعاد المحور الأول والخاص بواقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي والمحور الثاني والخاص بمعوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعاً لمتغير القسم (علمي - إداري) بالنسبة لأبعاد المحور الأول ومجموعها والخاص بواقع التنمية المهنية للقيادات

الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي حيث جاءت الفروق لصالح الفئة الأعلى في المتوسط وهم المنتسبين للأقسام العلمية.

■ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير القسم (علمي - إداري) بالنسبة للمحور الثاني والخاص بمعوقات التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي حيث وجاءت الفروق لصالح الفئة الأعلى في المتوسط وهم المنتسبين للأقسام العلمية.

■ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تبعًا لمتغير الكلية على أبعاد المحور الأول من الاستبانة وكذلك على المحور الثاني الخاص بمعوقات التنمية المهنية لقيادات جامعة دمنهور.

■ وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطي رتب أفراد العينة من القيادات حسب المسمى الوظيفي في الاستجابة على أبعاد المحور الأول من الاستبانة ومجموعها والخاصة بواقع التنمية المهنية لقيادات جامعة دمنهور وكذلك على المحور الثاني الخاص بمعوقات التنمية المهنية لقيادات جامعة دمنهور وجاءت الفروق في اتجاه رؤساء الأقسام العلمية.

تصور مقترح لتطوير التنمية المهنية للقيادات الجامعية

في ضوء التحول الرقمي "جامعة دمنهور أنموذجاً"

تناولت الدراسة في الفصول السابقة الإطار العام للدراسة، ثم عرض الإطار النظري للدراسة، والذي يتضمن التحول الرقمي وأهميته، ومبرراته، ومعوقاته، كما تناول التنمية المهنية للقيادات الجامعية ومتطلباتها، وأساليبها، وأبعادها، وانعكاسات التحول الرقمي عليها، كما تناول خبرات بعض الدول الأجنبية، وكيفية الاستفادة منها، وصولاً إلى واقع التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور، كذلك تم إجراء دراسة ميدانية للتعرف على التنمية المهنية للقيادات الجامعية بجامعة دمنهور في ضوء التحول الرقمي.

أولاً: فلسفة التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على فلسفة مؤداها أن التغييرات العالمية والتطورات التكنولوجية والبيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، فرضت على المؤسسات الجامعية، ضرورة مواكبتها لتطورات العصر الرقمية بصورة مستمرة، وتعد التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي ركيزة أساسية من ركائز المواكبة والتطوير.

ثانياً: منطلقات التصور المقترح:

تمثلت منطلقات التصور المقترح فيما يلي:

- التحول الرقمي: يعد مدخلاً للنهوض بالواقع الإداري بصفة عامة والتنمية المهنية بصفة خاصة حيث يركز على انتقال جميع مجالات العمل في الجامعة من أنظمة تقليدية إلى أنظمة رقمية قائمة على تكنولوجيا المعلومات، وذلك من خلال توظيف التكنولوجيا، ورعاية الأفكار الإبداعية وتطوير البنية التحتية من شبكات وأجهزة رقمية.

- الاستفادة من التطورات التكنولوجية الحديثة واستثمارها لمسايرة تلك التطورات الحديثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والاستفادة منها.

- الارتقاء بنوعية الخدمات المهنية المقدمة، وزيادة قدرة القيادات على التحليل والطلاقة، وتزويد الإدارة بالمعرفة التي تساعد على استخدام وتوظيف تقنيات المعلومات والاتصالات.

1- التغلب على الصعوبات التي تواجه التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي من خلال تدريب العاملين واستبدال التنظيم الهرمي بالتنظيم الشبكي، وتوفير نظام كفاء لمعالجة البيانات

2- نتائج الدراسة النظرية:

توصلت الدراسة النظرية إلى عدة نتائج أبرزها:

- نجاح المؤسسات الجامعية يتوقف على كفاءة مواردها البشرية، وخاصة القيادات الجامعية.

- التنمية المهنية للقيادات الجامعية بمثابة استثمار في رأس المال البشري الذي له انعكاسات إيجابية على الجوانب التدريسية والبحثية والخدمية بالجامعة.

-التنمية المهنية للقيادات الجامعية ليست هدفا في حد ذاتها، بل وسيلة لتحسين أدائهم من أجل الارتقاء بمستوى الجامعة.

-قلة عقد مناظرات إلكترونية لتبادل الخبرات بين القيادات.

-قلة تحديد آليات للرقابة والمتابعة لنظم المعلومات، وضعف تطوير البنية التحتية من شبكات وأجهزة رقمية.

-ضعف المخصصات المالية المرصودة لبرامج التنمية المهنية وأنشطتها.

آليات تنفيذ التصور المقترح:

1-تدريب القيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي من خلال:

■ **تقييم الوضع الحالي.** يبدأ التدريب بتقييم الوضع الحالي للقيادات الجامعية، وفهم

مستوى استعدادهم، ومدى استيعابهم للتحول الرقمي.

■ **تصميم البرامج التدريبية:** يتم تصميم برامج تدريبية متكاملة تشمل مختلف الجوانب

اللازمة للتحول الرقمي، مثل التقنيات الحديثة، والإدارة الإلكترونية، بالإضافة إلى

التوجهات الإستراتيجية والإدارة التغييرية.

■ **تنفيذ البرامج التدريبية:** يتم تنفيذ البرامج التدريبية بشكل منتظم، مع تخصيص الوقت

الكافي للقيادات ، للمشاركة في الدورات التدريبية دون التأثير على مهامهم الأخرى.

2-إكساب خبرات العمل للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي من خلال:

■ **التوعية والتعريف بأهمية التحول الرقمي:** يبدأ هذا الإجراء بتوعية القيادات الجامعية

بأهمية التحول الرقمي ، وأثره على الجامعة.

■ **تقييم مستوى القيادات:** يتم في هذه المرحلة تقييم مستوى القيادات الجامعية من حيث

الكفاءات الرقمية والمهارات التقنية. يشمل ذلك تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد

المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

3-التدريب والتطوير الشخصي: بناءً على نتائج التقييم الذاتي، يتم تصميم برامج تدريبية

مخصصة لتعزيز المهارات الرقمية الضرورية للقيادات الجامعية

4-تطوير الذات للقيادات الجامعية في ضوء التحول الرقمي من خلال:

أ-التقييم الذاتي وتحديد الاحتياجات:

- التقييم الذاتي: يبدأ عملية التطوير الذاتي بالتقييم الذاتي الصادق للمهارات والقدرات الحالية في مجال التحول الرقمي.
- تحديد الاحتياجات :بناءً على التقييم الذاتي، يتم تحديد المجالات التي تحتاج إلى التطوير، مثل القدرات التقنية، والقيادة في الابتكار، وإدارة التغيير الرقمي.

ب-وضع خطة للتطوير الشخصي:

- تحديد الأهداف: يجب تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس لتطوير الذات في مجال التحول الرقمي. ويمكن أن تشمل هذه الأهداف اكتساب مهارات جديدة،
- وضع خطة زمنية: يجب تحديد الخطوات ووضع جدول زمني لتحقيق الأهداف

ج-تطبيق المعرفة والمهارات الجديدة:

- التجريب والتطبيق: استخدام المعرفة والمهارات الجديدة في السياق الجامعي الفعلي.
- ويمكن تطبيق التكنولوجيا الجديدة في تحسين التعلم والتدريس والتدريب، وتطوير الخدمات الجامعية.

5-الرقابة والمتابعة لبرامج التنمية المهنية في ضوء التحول الرقمي:

- استخدام التقنيات الحديثة في التدريب: توفير برامج تدريبية متقدمة تستخدم التكنولوجيا الحديثة مثل الواقع الافتراضي والوسائط المتعددة، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة التعلم وزيادة فعالية البرامج التدريبية.
- مراقبة الجودة: تحديد معايير الجودة لبرامج التنمية المهنية وتطبيقها بشكل صارم، مع التركيز على استخدام التكنولوجيا لتحقيق هذه المعايير ومراقبتها بشكل دوري.
- المراجعات الدورية: إجراء مراجعات دورية لبرامج التنمية المهنية بمشاركة القيادات الجامعية، وإجراء تقييم ذاتي لقياس تأثير البرامج على تحقيق الأهداف المؤسسية.

أولاً: المراجع العربية

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

- حسان بن عمر بصفر وآخرون (2011). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالتعليم الجامعي، ط1، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- خلف جاد الرب السيد (2008). تنمية القدرات القيادية للعاملين بالجامعات، ط1 كفر الشيخ، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، دسوق.
- سوزي أندريتا (2012). التغيير والتحدي محو الأمية المعلوماتية للقرن الحادي والعشرين. جامعة الملك سعود النشر العلمي والمطابع، المملكة العربية السعودية
- مصطفى يوسف كاف (2019). الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق. دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر، سوريا.
- نبيل سعد خليل (2015). مداخل حديثة في إدارة المؤسسات التعليمية، كلية التربية، جامعة أسيوط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ثالثاً: الرسائل العلمية:

- تركى لميا (2018). الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العلاقات العامة داخل المؤسسة الجامعية، شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف-المسيلة.
- حلا محمود تيسير (2010). مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. استكمالاً لمتطلبات الماجستير، بكلية الدراسات العليا، جامعة النجاح.
- صالح أحمد مفتاح غميص (2017). نظام المعلومات الإدارية ودورها في صنع القرار الإستراتيجي، دراسة حالة لجامعة برواجيا الحكومية مالانج. رسالة ماجستير، وزارة الشؤون الدينية، جامعة مولانا مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، كلية الدراسات العليا، قسم الإدارة.

- صلاح عبد القادر محمد (2017). التنمية المهنية للقيادات الأكاديمية بالجامعات الليبية. متطلبات الحصول على الدكتوراه، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة عين شمس
- عبد الغنى مدلل عبد الفتاح (2016). الرقمنة كمدخل لتحسين الخدمة العمومية في الجزائر قطاع العدالة نموذجًا، لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة الوادي.
- مها أحمد الركيبي (2021). التنمية المهنية لمديري التعليم العام بالكويت "الواقع وسبل التطوير". للحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة تربوية وسياسات التعليم، قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة دمنهور.
- هالة مختار الوحش (2015). متطلبات التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بجامعة بيشة من وجهة نظرهم كلية الدراسات الإنسانية. جامعة الأزهر، فرع الدقهلية.

ثالثًا: الدوريات:

- إبراهيم عز الدين الطغز (2020). إدارة التغيير والتحديث في المؤسسات الحكومية. المجلة العلمية للنشر العلمي **Ajzp**، الإصدار (2)، العدد (26).
- أحمد نجم الدين عيداروس (2018). تمهين التدريب القيادي كمدخل لتجويد قيادة مجتمعات التعلم الأكاديمية في الجامعات المصرية. المجلة العربية، مراكز تنمية لقدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها، كلية التربية، جامعة الزقازيق مجلد (1)، العدد (1)
- إسراء محمد أحمد محمد رجب (2022). التحول الرقمي في التعليم الجامعي: مفهومه وأهدافه وآلياته. مجلة العلوم التربوية، دكتوراه الفلسفة في التربية، قسم أصول التربية، جامعة جنوب الوادي، العدد (50).
- أسماء عبد الفتاح نصر (2021). متطلبات تحقيق التحول الرقمي بجامعة الأزهر لمواجهة تحديات الثورة الصناعية الرابعة. مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر، العدد (190)، الجزء (1).

- إكرام عبد الستار، محمد دياب (2021). التدريب الإلكتروني مدخل لاستدامة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية، **مجلة كلية التربية، الزقازيق، العدد (110)**.
- إيمان سامي عبد النبي (2020). جاهزية جامعة دمنهور للتحول الرقمي في ظل جائحة كورونا من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ومعاونيه، **مجلة كلية التربية، العدد (44) 0**
- بيومي محمد ضحاوي وآخرون (2020). أنماط القيادات الجامعية وعلاقتها بالتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في عصر المعلومات، دراسة حالة على جامعة قناة السويس. **مجلة كلية التربية بالعريش، المجلد (8)، العدد (23)، يوليو 2020**.
- حسن محمد القرني (2021). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات الأكاديمية في تنمية الموارد البشرية، بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية التربية، إدارة البحوث والنشر العلمي (**المجلة العلمية**)، مجلد (37)، العدد السابع، يوليو 2021.
- داليا طه محمود يوسف (2018). تطوير إدارة الدراسات العليا بجامعة المنيا في ضوء خصائص مجتمع المعرفة والجامعات المتقدمة، دراسة مقارنة. **مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة المنيا، العدد (18)**.
- طلق عوض الله السواط، ياسر ساير الحربي (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي (حالة دراسية لهيئة أعضاء التدريس بجامعة الملك عبد العزيز). **المجلة العربية للنشر العلمي، العدد (43)**.
- عادل بومجان (2019). أثر التمكين في الإبداع الإداري لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي الجزائرية، **مجلة الاستراتيجية والتنمية** ، دراسة تطبيقية في جامعة بسكرة، مجلد (9)، العدد (3).
- عبد الرحمن بن فهد المطرف (2020). التحول الرقمي للتعليم الجامعي في ظل الأزمات بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. **المجلة العلمية بكلية التربية، جامعة أسيوط، مجلد (36)، العدد (7)**.
- غزال حياة، رانيا هادف (2019). إدارة التغيير الثقافي داخل المنظمات المعاصرة ، **مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية بالجزائر، مجلد (6)، العدد (53)** .

- عوض الله السواط، ياسر الحربي (2022). أثر التحول الرقمي على كفاءة الأداء الأكاديمي، **المجلة العربية للنشر العلمي**، ع (43) مارس 2022
- فيصل خالد مرزوق (2021). تطوير نظام التدريب والتطوير المهني للمدربين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، **مجلة كلية التربية، كلية التربية، جامعة طنطا**، مجلد (81)، العدد (1)، يناير 2021.
- محمد السيد موسي، محمود عبد الرحمن (2020). تحليل بعض المعوقات المحتملة للتحول الرقمي بالجامعات الحكومية المصرية من وجهة نظر خبراء تكنولوجيا المعلومات، **المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت**، مجلد (27)، العدد (3)، سبتمبر 2020
- محمد عباس محمد، محمد عبد الحميد (2023). تحسين التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر في ضوء خبرات بعض الجامعات الأجنبية. **مجلة كلية التربية، كلية التربية بالقاهرة، جامعة الأزهر**، العدد (200)، الجزء (1).
- محمد فتحي عبد الرحمن (2021). التحول الرقمي للجامعات: رؤية تحليلية في ضوء بعض النماذج الإدارية. **مجلة إبداعات تربوية، مجلة فصلية رابطة التربويين العرب**، العدد (19).
- مصطفى أحمد أمين (2018). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق مجتمع المعرفة. **مجلة الإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمنهور**، العدد (19)، سبتمبر 2018.
- معن محمود عياصرة (2018). التخطيط الإستراتيجي بالجامعات الخاصة لتحقيق الميزة التنافسية. **جروش للبحوث والدراسات، جامعة جرش الأهلية عمادة البحث العلمي والدراسات**، مجلد (19)، العدد (1)
- منى بنت محمد الزهراني (2018). واقع التنمية المهنية الإلكترونية لأعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن في ضوء معطيات العصر الرقمي، **المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج**، مجلد (54)، العدد (54).
- نجوى يوسف جمال الدين وآخرون (2016). أهم الخبرات العالمية والاقليمية في مجال التنمية المهنية لقيادات مؤسسات التعليم العالي، **مجلة العلوم التربوية، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة** مجلد (1)، العدد (3).

رابعاً: التقارير والإحصاءات والوثائق الرسمية:

-أثيوبيا أديسا أبابا (2020): الاتحاد الإفريقي مشروع إستراتيجية التحول الرقمي لإفريقيا (2020-2030).

-جمهورية مصر العربية، الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد (2015). دليل اعتماد كليات التعليم العالي، الإصدار الثالث، يوليو.
-الخطة الإستراتيجية لجامعة دمنهور (2021). جامعة دمنهور 2021 - 2023، وزارة التعليم العالي.

-وزارة التعليم العالي، مقترح إستراتيجية تطوير التعليم العالي في مصر (2015-2030). وحدة التخطيط الإستراتيجي ودعم السياسات.

-وزارة الدولة للتنمية الإدارية (2011). دليل تعريفى عن معايير جودة الخدمات الحكومية.
-وزارة التربية والتعليم (2007). قرار وزاري رقم (8) بشأن إنشاء مركز التطوير التكنولوجي ودعم اتخاذ القرار، يناير، الجزء (2).

-وزارة التعليم العالي (2019). وحدة إدارة المشروعات، "مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات"، رؤية محور البنية الأساسية للشبكات: متاح على: http://heep.edu.eg/?page_id=201

هویدا محمود محمد الأتربي (2019). التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية. المؤتمر السنوي العربي الرابع عشر الدولي الحادي عشر، التعليم النوعي وتطوير القدرة التنافسية والمعلوماتية للبحث العلمي في مصر والوطن العربي، جامعة المنصورة، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، مجلد ، (2). أبريل 2019

ثانياً: المراجع الأجنبية:

-Aaltonen, Elaine (2019). Combining Different Forms of Professional Development to Maximise the Learning Achievements of Teachers and Students, **International Journal of Innovative**, p. 249.

- Abdelkarim Ali Ellatif, H., & Abdulmutalib, S. (2013). E-Management; Configuration, Functions and Role in Improving Performance of Arab Institutions and Organization. *International Journal of Computer Applications*, 80(6), 33–40. <https://www.doi.org/10.5120/13868-1727>.
- Adam Marks, et al. (2020). Digital Transformation in Higher Education: A Framework for Maturity Assessment. (IJACSA) *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, Vol. 11, No. 12, p. 507.
- Bacheler, Margaret B. (2015) Professional development of continuing Higher Education Unit Leaders: Implications on practice, Widener University
- Emily Lutrick & Susan Szabo (2012). Instructional leaders' beliefs about effective professional development. *Delta Kappa Gamma Bulletin*, 78(3), p7. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00494-1>.
- GSPDT Workshop Series <https://cte.tamu.edu/prepare-future-faculty/gspdt-work-shop-series>. Retrieved 27/1/2023.
- Hokkaido University and University o Tsukuba 2009 International Symposiumon development in higher education.
- Lahtinen, M., & Weaver, B. (2015). Educating for a digital future Walking three roads simultaneously: one analog and two digital. *LU:s femte hgscolepedagogiska utvecklingskonferens*, 26 november.
- Latchem, C., and Others (2008). E -Transformation in Japanese and Korean Higher Education. *British Journal of Educational Technology*, 39(4), 602- 612.
- Masoumi, Davoud, et al. (2019). Continuing Professional Development: Policies, Practices and Future Directions, *International Journal of Educational Management*, Vol. 33, Iss. 1.
- Mohamed, Jamal and Abdel Karim, Laila. (2018). The role of electronic management in improving university performance - an exploratory study at the College of the National Library. A conference paper retrieved from:
- Prepare Future Faculty/Academy for Future Faculty: <https://cte.tamu.edu/prepare-AFF>. (future-faculty/academy-for-future-faculty) Retrieved 26-1-2023.
- Rabemananjara, R. (2006). Employee Training Decisions Business Strategies and Human Resource Management practice: A, Study by size of Business, Working paper, Small Business Policy Branch, Industry Canada, p. 23.
- Sebaaly, M. (2019). Digital Transformation and Quality, Efficiency, and Flexibility in Arab Universities *in: Badran, A. (Chief Editor). et al, Major Challenges Facing Higher Education in the Arab World: Quality Assurance and Relevance.*, Springer Nature Switzerland AG 2019 p, 167- 177.

- Spear, E. (2020). Digital Transformation in Higher Education: Trends, Tips, Examples & More. <https://precisioncampus.com/blog/digital-transformation-higher-education/>.
- Teaching Assistant Institute: <https://cte.tamu.edu/prepare-future-faculty/teaching-assistant-institute>. Retrieved 26 - Teaching Assistant.
- Texas A & M University: <https://www.tamu.edu/about/index.html>. Retrieved 24/1/ 2023.
- Vukcevic, N., Abramovic, N., & Perovic, N. (2021). Research of the level of digital competencies of students of the University "Adriatic Bar", The 3rd Eastern European Conference of Management and Economics (EECME- 2021) *Sustainable Development in Modern Knowledge Society* 111, 1-11.
- Yoon, K. (2016). Professional development and its impact on teacher and pupil learning: a community of practice case study in South Korea (Doctoral dissertation), University of Birmingham, p. 206.
- ثالثاً: المواقع الإلكترونية:
 - جامعة أريزونا (جامعة بحثية في فينيكس) <https://mawdoo3.com>
 - خطة وزارة التعليم العالي لعام (2019). جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي:
<https://www.youm7.com/story/2019/1/1/%D8%AA%D8%B9%D8%B1%D9%81-%D8%B9%D9%84%D9%89-%D8%AE%D8%B7%D8%A9..>
 - المركز الدولي لجامعة تسوكوبا التعليم <https://jmena.jp/ar/partner/2279/>
- مركز تنمية أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية، جامعة دمنهور، مركز تكنولوجيا المعلومات:

<https://www.damanshour.edu.eg/fldc/pages/page.aspx?id=252>.

