

# سيناريوهات مقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

## إعداد

أ/ محمد العربي عكاشه أبو الغار

## إشراف

د/ سماح السيد محمد

أستاذ أصول التربية المساعد  
كلية التربية- جامعة المنوفية

د / محمد محمد يونس

أستاذ أصول التربية المتفرغ  
كلية التربية- جامعة المنوفية

## المستخلص

استهدف البحث الحالي تقديم سيناريوهات مقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي من خلال التعرف على مفهوم السيناريو وتعريفاته المختلفة ، و تعريف الإدارة الجامعية وبيان أهم أدوارها، و بيان أثر التحول الرقمي في مواجهة الإدارة الجامعية ، و بيان أنواع السيناريوهات والمفاضلة بينها لاقتراح سيناريو يقابل الإدارة الجامعية لمواجهة التحول الرقمي ، ثم وضع سيناريو مقترح لتطوير أداء الإدارة الجامعية في ضوء التحول الرقمي ، واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي ومنهج الدراسات المستقبلية من خلال الاعتماد على أسلوب السيناريو الذي يتفق مع الإجراءات المنهجية للبحث ، وتوصل البحث إلى أن أفضل أنواع السيناريوهات بالنسبة للتحول الرقمي هو السيناريو الابتكاري ، ووضع البحث آلية لتنفيذ السيناريو الابتكاري من خلال وضع عدة نقاط كمتطلبات لتنفيذ هذا السيناريو منها إصدار التشريعات القانونية اللازمة لتطوير أداء الجامعات وإداراتها بما يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي ، وتوفير التمويل اللازم ، العمل على توفير الهياكل التنظيمية التي تتناسب عملية التطوير المرجوة ، وذلك بتوفير القيادات اللازمة والمدربة بأحدث وسائل التدريب التي وصلت لها الإدارة العالمية لمواكبة متطلبات التحول الرقمي .

الكلمات المفتاحية : سيناريوهات مقترحة -تطوير الادارة الجامعية - متطلبات التحول الرقمي

**Abstract:**

The current research presents proposed scenarios for the development of university administration in light of the digital transformation by identifying the concept of the scenario and its various definitions, defining the university administration and indicating its most important roles, and indicating the impact of the digital transformation on the university administration, and to describe the types of scenarios and differentiate between them to propose a scenario that meets the university administration to face the digital transformation, and then develop a proposed scenario to develop the performance of the university administration in light of the digital transformation, the current research used the method of future studies by relying on the scenario method, which is consistent with the methodological procedures of the research, and the research found that the best type of scenario for digital transformation is the innovative scenario, The research developed a mechanism to implement the innovative scenario by setting several points as requirements to implement this scenario, including issuing the necessary legal legislations that are binding to develop the performance of universities and their administrations in line with the digital transformation, providing the necessary funding, and working on providing the organizational structures that suit the desired development process by providing the necessary leaders trained with the latest training methods reached by the global administration to face the digital transformation.

## المحور الأول : الإطار العام للدراسة

## مقدمة الدراسة

تعد الجامعة مركز الإشعاع الحضاري والعلمي والاجتماعي الذي يهدف إلي تنمية المجتمع اقتصادياً وثقافياً وعلمياً من خلال الوظائف الأساسية المتمثلة في التعليم والبحث العلمي وخدمة المجتمع والتي تفرض تحديات وتطورات علي الجامعة لاسيما في مجال النهضة المعلوماتية والاتجاه العالمي لبناء مجتمعات المعرفة سعياً في تحقيق تطوير أشمل وأعمق للتعليم في مصر والسعي نحو استشراف المستقبل في ضوء تحديات العولمة وغيرها من التحديات .

ومن هنا يمكن القول بأن هناك تطورات وتغيرات علمية وتكنولوجية وبيئية واقتصادية وثقافية عالمية ومحلية والتي حدثت خلال الحقبة الحالية وتحديداً خلال العشر سنوات الماضية ، الأمر الذي فرض علي الإدارة الجامعية إيجاد أدوار جديدة تراعي التنوع في برامج التعليم الجامعي وقدرات الطلاب والمشاركة المجتمعية والاهتمام بالبحث العلمي الخدمة مشكلات وقضايا المجتمع وتنوع مصادر التمويل للجامعة ومراعاة الإدارة لتحقيق التنمية المهنية والشخصية للعاملين بالجامعة ودعم قيم الحرية وتفعيل ثقافة البحث الحر والاستقصاء والفكر الابداعي والبعد عن البيروقراطية والتي تؤهل المتعلم بكل ما هو جديد في الحياة .

والإدارة الجامعية هي احدى فروع الإدارة التربوية التي تهتم بإدارة وتوجيه الأنشطة الخاصة بالسياسات والتنظيم والتخطيط وأساليب التقويم الجامعية من خلال مجموعة من الافراد والقيادات المكلفة بتسيير الاعمال الجامعية مستخدمة في ذلك وظائف الإدارة الجامعية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار ، لتحقيق أهداف الجامعة بأفضل الطرق وأيسر السبل والتكاليف ، وبناءً على ذلك فقد صارت الجامعات محل اهتمام الدارسين والباحثين والمختصين بغية الكشف عن الصعوبات والمعوقات الإدارية والفنية المتعددة الجوانب التي تحول دون تقدم العمل وتطوره مع مستحدثات العصر الحالي ( الجوفي ، ٢٠٠٠ ، ٥) .

ان موضوع الإدارة الجامعية من المواضيع المهمة على مستوى العالم أجمع، وذلك نظراً لأن التعليم الجامعي أصبح يشكل قضية مقلقة في جميع دول العالم ، وعادة ما تلجأ الجامعات إلى

مراجعة وظائفها على اختلاف أنواعها ، ولا يمكن للإدارة الجامعية أن تبقى في وظائف جامدة لا تسعى نحو التطوير والتحديث، بل يتعين تسعى دائماً نحو تبني المبادرات التطويرية للارتقاء بمستويات أدائها وتحقيق التحسين المستمر حتى تتجدد أدوارها وتزيد من مستويات كفاءتها الداخلية والخارجية (عيد ، ٢٠١٣، ٢٧).

وقد ظهرت كثير من المداخل والاتجاهات الحديثة في علم الإدارة التي تتفق مع متطلبات التحول الرقمي ، وتم تطبيق الكثير منها في المصانع والشركات منذ سنوات طويلة ، لكن لم يتم الحديث عنها أو تطبيقها في إدارة المؤسسات التعليمية الا في السنوات القليلة الماضية ، وانطلاقاً من تحديات القرن الواحد والعشرين على المستويين المحلي والعالمي والتحول الجذرية والمتسارعة ، وما أحدثته ثورة المعلومات والاتصالات من مفاهيم جديدة ، فإنه لا بد من استحداث أساليب جديدة في الإدارة الجامعية بشكل خاص ، ومحاولة وضع تصورات مستقبلية للإدارة الجامعية يكون أساسها التميز والإبداع واستشراف المستقبل (غبور ، ٢٠٢١، ١٢) .

#### قضية البحث

تتحدد قضية الدراسة في محاولة الاجابة عن السؤال الرئيس الآتي :

ما السيناريوهات المقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي ؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأسس النظرية للإدارة الجامعية وأهم أدوارها ؟
- ٢- ما الاطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأهم متطلباته؟
- ٣- ما واقع الإدارة الجامعية في مصر ؟
- ٤- ما السيناريوهات المقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في مصر؟
- ٥- ما آليات تنفيذ السيناريو المقترح لتطوير الإدارة الجامعية ضوء متطلبات التحول الرقمي ؟

#### أهداف البحث

تتحدد أهداف البحث في ما يلي :

- ١- بيان الأسس النظرية للإدارة الجامعية وبيان أهم أدوارها .
- ٢- بيان الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وبيان أهم متطلباته .

٣- بيان واقع الإدارة الجامعية في مصر .

٤- وضع سيناريو مقترح لتطوير أداء الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي .

### أهمية البحث

يكتسب البحث الحالي أهميته من خلال ما يلي :

- ١- توافق البحث مع الاتجاهات الحديثة في بناء وتطوير وتوظيف التكنولوجيا في خدمة الإدارة الجامعية.
- ٢- قد يفيد المسئولين عن الإدارة الجامعية والعاملين بها في التعرف علي بعض المشكلات والأدوار المستقبلية والتغيرات التي يجب القيام بها لمقابلة التحول الرقمي.
- ٣- الإسهام في البحوث والدراسات التي تتناول موضوع السيناريوهات في تطوير أداء الإدارة الجامعية .
- ٤- يمكن أن يفيد في وضع رؤية مستقبلية التي يمكن أن تسهم في التغلب علي المشكلات التي تعوق الإدارة الجامعية عن أداء أدوارها في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

### منهج البحث

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي بالإضافة إلى منهج الدراسات المستقبلية من خلال الاعتماد على أسلوب السيناريو الذي يتفق مع الإجراءات المنهجية للبحث .

مصطلحات البحث : تمثلت فيما يلي :

#### ١- السيناريو (Scenario) :

هو مجموعة من الافتراضات المتناسكة لأوضاع مستقبلية محتملة الوقوع في ظل معطيات معينة"، أو هو " حدث مستقبلي ممكن الوقوع أو محتمل الوقوع مرغوب فيه أو مرغوب عنه مع توضيح ملامح المسار أو المسارات التي يمكن أن تؤدي إلي هذا الوضع المستقبلي، وذلك انطلاقاً من واقع راهن أو وضع ابتدائي مفترض(فهومي، ٢٠٠٠، ٢١٠)

## ٢- الإدارة الجامعية University administration

عُرفت بأنها "مجموعة من العمليات والأنشطة التي يتم ممارستها على مستوى الجامعة، بهدف التأثير في سلوك الأفراد في إطار تتوافر فيه علاقات إنسانية سليمة، وذلك باستخدام أساليب إدارية حديثة، بهدف تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد (عبدالله، ٢٠١٨، ٣) .

**والتعريف الإجرائي :** الأدوار التي تقوم بها القيادات الجامعية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ووكلاءها، ورؤساء الأقسام العلمية) ، لتحقيق أهداف محددة، في ظل الموارد المتاحة للجامعة، عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، في ضوء متطلبات التحول الرقمي .

## ٣- تطوير الإدارة الجامعية Developing university administration

يعرف تطوير الإدارة الجامعية على انه نظام متكامل من الأنشطة والجهود المقصودة الهادفة والمنظمة والتي تنبثق من السياسة التعليمية للدولة بهدف إحداث تغيرات وتحولات في التعليم الجامعي لتحديثه وتجديده (محمود ، ٢٠٠٨، ٣٣) .

## ٤- التحول الرقمي Digital transformation :

يعرف على أنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة ، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية، وتحسين الميزة التنافسية للجامعة (Sebaaly, M, 2019, 177) .

## ٥- متطلبات التحول الرقمي Digital transformation requirements

مجموعة من العمليات الإجرائية التي تساعد على استيعاب التقنيات الجديدة وتساعد على تحقيق التحول الرقمي متمثلة في تطويع التكنولوجيا وتطويرها ، وابتكار ونتاج تكنولوجيات جديدة وتوظيفها لتحقيق التحول الرقمي (السلمي، ٢٠٠٥، ٤)

الدراسات السابقة

تعد الدراسات السابقة أساساً مهماً تبني عليه الدراسات اللاحقة ، ومصدراً غنياً لإثراء الباحثين بما يساهم في تكوين أفكار جديدة ومبتكرة حول مواضيع أبحاثهم ودراساتهم لما يعرض فيها من تحليل وتوصيات ، لذا يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً لأهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو بعض جوانبه المتعددة ، وتحديد أهم النقاط المشتركة والتي قامت بالتركيز عليها بالإضافة إلى وصف المنهجيات المتبعة فيها ، وتحديد مبررات الدراسة الحالية وأهميتها وذلك في ضوء النتائج العامة التي توصلت إليها هذه الدراسات

١- **دراسة العمري (٢٠١٣) دور الإدارة الجامعية في مواجهة التحديات المعاصرة في ضوء متطلبات العولمة** : هدفت الدراسة الي الكشف عن دور الادارة الجامعية في مواجهة التحديات المعاصرة في ضوء متطلبات العولمة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية والقادة الأكاديميين والي تحديد درجة أهمية كل دور من أدوار الادارة الجامعية ، كما هدفت الي توضيح انعكاسات التحديات المعاصرة علي التعليم الجامعي ، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس وعمداء الكليات ورؤساء الاقسام بجامعة اليرموك والبالغ عددهم ٢١٨٣، وتوصلت الدراسة الي ان الادارة الجامعية تواجه العديد من التحديات العلمية والتكنولوجية والثقافية والبيئية والاقتصادية والسياسية وان هناك العديد من المعوقات التي تواجهها من الناحية الادارية بغياب الدعم والمساندة ومن الناحية المالية التي تجعلها عاجزة عن تطوير اساليبها في مواجهة هذه التحديات ، وأوصت الدراسة بضرورة العمل علي تطوير أساليب الادارة الجامعية ودعم الجهات العليا لها من النواحي المادية والادارية لمساعدتها علي مواجهة متطلبات العولمة .

٢- **دراسة الشمري (٢٠١٧) تحديات الادارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها** : هدفت الدراسة الي الكشف عن التحديات التي توجه الادارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وبلغت عينة الدراسة ٧١ فردا ، وظهرت نتائج الدراسة ان المجالات الرئيسية التي تواجه الادارة الجامعية تحديات أكاديمية ، تحديات إدارية وبشرية ، تحديات مالية ، تحديات اجتماعية وثقافية ، وتحديات الجودة وتحديات البنية التحتية والتجهيزات وهي تحديات كبيرة وقدمت الدراسة مجموعة من



الحلول لمواجهتها ومن أهمها الاستفادة من البيات استقطاب اعضاء هيئة التدريس المتميزين في الجامعات القديمة والحرص علي التميز العلمي للجامعة .

٣- دراسة (محمود ،٢٠١٨) مقومات تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي " الواقع وسيناريوهات المستقبل" : هدفت الدراسة الي تحديد انعكاسات العصر الرقمي في منظومة التعليم الجامعي وتوضيح المقومات الاساسية لمنظومة التعليم الجامعي في العصر الرقمي، والتعرف علي واقع مقومات تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي ووضع سيناريوهات مقترحة لتنمية الموارد البشرية الاكاديمية في العصر الرقمي ، واستخدم البحث المنهج الوصفي ، واقتصرت الدراسة علي جامعة بنها وبلغت عينة الدراسة ٣٠٠ عضو هيئة تدريس ،وتوصلت الدراسة الي ضرورة رفع كفاءة اعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي والتي تؤدي الي تمكين الموارد البشرية أكاديميا والمساهمة في بناء المعرفة واستثمارها ومن ثم القدرة علي المنافسة العالمية .

٤- دراسة لابلانتي (Laplante,Mary,2016) بعنوان " التحول الرقمي في التعليم العالي كيفية ادارة المحتوى و التكنولوجيا وممارستها" : هدفت الدراسة إلي تحديد آليات استفادة المؤسسات من المحتوي الرقمي والتقنيات والممارسات ، لإشراك المستفيدين والطلاب وأسرههم في الجامعات والتفاعل معهم ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ،وتوصمت الدراسة إلي أن رؤساء الجامعات سيكون لديهم القدرة علي اتخاذ القرارات بشأن الإستثمارات في الموارد البشرية والتكنولوجيا المختلفة ،لتعزيز القدرة التنافسية الرقمية للجامعات ،وبناء كفاءات من شأنها تحسين العمليات ،وبناء قدرات إدارة الخبرات وتوفير أساس للحوار حول التحول الرقمي لخدمة الصناعة بين المستفيدين من مخرجات الجامعات .

٥- دراسة بروك (Brooke, Kamblir,2018,73) بعنوان "دور التميز المؤسسي في مواكبة التطورات التكنولوجية" : هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور التميز المؤسسي في مواكبة مستحدثات العصر ، وكذلك التعرف على متطلبات تطبيق ذلك الهدف ، وأهم التطورات والمعوقات والتحديات التي تواجه التطورات التكنولوجية ومستحدثات العصر ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن القيادة

الفعالة لها دور محوري وفعال في صياغة أهداف المؤسسة وغاياتها ، كم أوضحت نتائج الدراسة أن التميز المؤسسي له دور في مواكبة المستجدات التكنولوجية والتطورات الحادثة فيها .

٦- دراسة بن لوصيف ( ٢٠٢٢ ، ٢٣٠٠ ) هدفت الدراسة للكشف عن أهم التوجهات الاستراتيجية الرقمية المعتمدة في العالم العربي ومكانتها من التطورات التكنولوجية الحاصلة ، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة إلى توجه أغلب الحكومات العربية إلى الاستثمار في المجال الرقمي لمجاراة التغيرات العالمية والاستعداد لبناء مستقبل رقمي بامتياز .

#### التعليق على الدراسات السابقة

بعد عرض الباحث للدراسات السابقة توصل إلى الملاحظات الآتية في تحديد أوجه الشبه والاختلاف فيما بينها :

#### أولاً : أوجه التشابه

- ١- تشابهت الدراسة الحالية في المنهج المستخدم في الدراسة مع معظم الدراسات التي تم عرضها
- ٢- تشابهت الدراسة الحالية علي دور التقنيات الحديثة وأهميتها ودور الادارة الجامعية في تطويع هذه التقنيات الحديثة لتتماشي مع متطلبات العصر الحديث ومستجداته .
- ٣- ويمكن القول الي أن الدراسات السابقة أظهرت لنا المرتكزات أو الأسس وكذلك الجوانب وأولويات الاحتياج في مواجهة التحديات المعاصرة ، لكي تقوم الجامعة بأدوارها .
- ٤- تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية ووضع التوصيات والحلول اللازمة لمواجهتها .

#### ثانياً : أوجه الاختلاف

- ١- اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها قامت بدراسة السيناريوهات المقترحة لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

- ٢- استخدمت الدراسة الحالية السيناريو مع استخدام المنهج الوصفي لمقابلة التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.
- ٣- وضعت الدراسة الحالية سيناريو لتصور مقترح لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي .

وبناء علي ذلك يتفق الباحث مع أدبيات التراث العلمي في ضرورة وحتمية الاهتمام بتطوير الاداء للإدارة الجامعية إلا أن هذه الدراسات بصفة إجمالية سواء كانت عربية أم أجنبية تناولت موضوع الادارة الجامعية ، ولم تتناول الدراسات الأدوار التي يجب أن تقوم بها في ضوء التحول الرقمي ، فلا بد من ارتباط الإدارة الجامعية بالتحول الرقمي ، وكذلك السيناريوهات المتوقعة للإدارة الجامعية بوضعها الحالي ، وقد استفاد الباحث من هذه الدراسات في بلورة بعض الجوانب المتعلقة بهذه الدراسة سواء في مجال اختيار موضوعها أو تنظيمها .

**المحور الثاني : الإطار النظري للبحث :** يتمثل في مبحثين رئيسيين هما :

**المبحث الأول : الأسس النظرية للإدارة الجامعية**

**أولاً : مفهوم الإدارة الجامعية**

تؤدي الإدارة الجامعية دوراً حيوياً في تحقيق الأهداف التي تسعى اليها الجامعة وهي تمثل نشاطاً حيوياً وتعتبر قيادة تربوية مرنة هادفة تعتمد علي التخطيط العلمي السليم ، ودراسة المستقبل ومسايرة العصر ، وأيضاً علي عمليات التنظيم والتوجيه والرقابة والتقييم المستمر بقصد الوصول إلي تحقيق الأهداف الجامعية المنشودة بأعلى كفاءة وأقل جهد ممكن وأقصر وقت، وترتكز الإدارة الجامعية علي ثلاثة عناصر أساسية أهمها وأساسها العنصر البشري ، وثانيها العنصر المادي وثالثهما يتمثل في الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة تفاعل العنصر البشري والمادي ، وبذلك فهي عملية مستمرة يقوم بها مختصون يعملون في تناسق لتحقيق الأهداف العامة للجامعة(فوزي،العبادي،٢٠١١، ٣٧٠) .

والإدارة الجامعية ذات أهمية خاصة وأنها بمنزلة العمود الفقري للجامعة ، ولها وظيفة علمية تطويرية تهدف إلي تحقيق التوافق بين ما تقوم به الجامعة وما يتوقع المجتمع منها أن تفعل ، ولذلك فالجامعة تقوم بالعديد من الأدوار وتعمل كبرج مراقبة قادر علي التنبؤ والتوقع ، وتكون قادرة علي التوجيه وتكثيف جهود العاملين في الجامعات بما يحقق التجدد والتطور والاستمرارية.

وإدارة الجامعة تمثل البنية الأساسية لتلك الجامعة من حيث قدرتها علي تحقيق الأهداف بصورة رشيدة بما يفرضي إلي مشاركة الجامعة في بناء المجتمع علي أسس متقدمة وتحقيق ما هو مأمول من خطط وزارة التعليم العالي والتي تمثل جزءاً من خطط الدولة في بناء الاقتصاد ورفاهية المجتمع .ومنذ بدء النهضة في الجامعات العربية في سبعينات القرن الماضي تقريباً، أكد الكثير من التربويين علي أن الإدارة الجامعية قد تنتج انماطاً إدارية تؤثر بصورة سلبية أو إيجابية في الجامعة بأسرها(هاريسون ، هنتجتن، ٢٠٠٢، ٦٢٣) .

وتعددت المفاهيم الخاصة بالإدارة الجامعية نذكر منها علي سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

١- "أنها الكيفية التي يدار بها نظام التعليم الجامعي وفقاً لفلسفة المجتمع الذي يعيش فيه حسب ظروفه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية المحيطة به ، حتي تتحقق الأهداف المنشودة من هذا النوع من التعليم" (عبد الفتاح ، ٢٠٠٨، ٢٠١) .

٢- "أنها " الجهة المسؤولة عن تخطيط وتنفيذ جميع نشاطات وأهداف ووظائف الجامعة وتقع عليها مسئولية مواجهة التحديات والتغيرات وتطوير مجالات الحياة من خلال تطوير وتفعيل البحث العلمي وتوظيفه واستثماره لخدمة وتطوير المجتمعات" (هزايمة ، ٢٠١١ ، ١٧٧) .

٣- كما تعرف إدارة الجامعة "أنها" رئاسة الجامعة المسؤولة عن تحقيق أهداف الجامعة وتطوير وظائفها، ولديها القدرة علي توفير الظروف المناسبة والإمكانات المادية والبشرية والمالية التي تستطيع تطوير الجامعة" (هزايمة ، ٢٠١١ ، ١٧٨).

**والتعريف الإجرائي :** الأدوار التي تقوم بها القيادات الجامعية (رئيس الجامعة ونوابه، وعمداء الكليات ووكلاءها، ورؤساء الأقسام العلمية) ، لتحقيق أهداف محددة، في ظل الموارد المتاحة للجامعة، عن طريق تطبيق أنسب الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، في ضوء متطلبات التحول الرقمي .

### ثانياً : أهداف الإدارة الجامعية

من أهداف الإدارة الجامعية التي يجب أن تعمل علي تحقيقها في ضوء متطلبات التحول الرقمي ما ذكره ( بطاح ، الطعاني ، ٢٠١٦ ، ١٥ ) ما يلي :

- ١- أن تكون الإدارة الجامعية ذات أفق عالمي، ينطلق من المحلية و الواقع، و لكن يتجاوزهما إلي العالمية ، ولم يعد مقبولاً ان تتوقع الإدارة الجامعية و تتخيل ان تعمل لإدارة جامعة معينة في منطقة معينة في بلد معين مع ان ذلك حقيقة، بل ان يكون لديها رؤية تتجاوز بها الواقع المحلي إلي الأفق الإقليمي بل و العالمي إن أمكن.
- ٢- الإلمام بسيكولوجية الشباب وطبيعة مرحلتهم العمرية وأساليب التعامل مع متطلباتهم، إن ذلك يقتضي بالضرورة أن تستعين الإدارة الجامعية بكوادر مؤهلة و مدربة تستطيع التفاعل مع الشباب الجامعي، و وضع البرامج والأنشطة المنهجية واللامنهجية المناسبة لهم، بحيث تستوعب طاقاتهم، و توجّهاتهم الوجهة الصحيحة .
- ٣- توظيف التكنولوجيا في مختلف أوجه الحياة الجامعية ابتداءً من قبول الطلبة و تسجيلهم، و مروراً بتدريسهم و تدريبهم، و انتهاءً " بتوطين " التكنولوجيا في المؤسسة الجامعية لتعظيم فرص الاختراع و الابتكار من قبل الأساتذة المتخصصين، و طلبة الدراسات العليا، و الموهوبين من الطلبة بشكل عام.
- ٤- التعاون الوثيق و المنهجي مع المجتمع المحلي وصولاً إلي ما أسميناه عند الحديث عن التحديات بتحقيق التنمية المستدامة (Sustainable Development) إن ذلك يقتضي بالضرورة النأي عن مفهوم خدمة المجتمع التقليدي، و الانطلاق منه إلي الانخراط مع فعاليات المجتمع المحلي و قياداته لوضع برنامج مدروس يقوم فيه كل طرف (الإدارة الجامعية و قيادات المجتمع المحلي) بدوره المرسوم لتحقيق تنمية مستدامة تنعكس إيجاباً علي كل من الجامعة و المجتمع المحلي.

#### ثالثاً : أهمية الإدارة الجامعية

- لإدارة الجامعة أهمية كبيرة في بناء قدرات الأفراد و تأهيلهم لسوق العمل خاصة مع وجود الحاجة للتحول الرقمي و تلبية متطلباته و قد ذكرها (عبد الحي ، ٢٠٠٨ ، ١٧) كالتالي:
- ١- أهمية تربوية، تستهدف من ناحية تنمية و تربية المرتبطين بها، و تسعى من ناحية أخرى من أجل تحقيق الأهداف التربوية للمجتمع.

- ٢- عملية هادفة وبناءه، أي بمعنى أنها ليست غاية في حد ذاتها ولكنها وسيلة لتحقيق غاية، ومما لا شك فيه أن غايتها الأساسية هي تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية والمعرفية.
- ٣- عمل جماعي تعاوني في أن واحد يقتضي المشاركة والتعاون والتفاهم والاحترام المتبادل مع كل فرد بداخلها ، وفي حدود الإمكانيات والاختصاصات المحددة لها .
- ٤- تشتمل جميع الجهود والأعمال والعمليات المختلفة التي هي من متطلبات العمل الإداري التربوي والتعليمي سواء أكانت تنفيذية أم فنية أم تربوية، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق وتوزيع الاختصاصات وتفويض بعض المسؤوليات واتخاذ القرارات والإشراف علي تنفيذها ومراقبة العمل ومتابعته.

#### رابعاً : أدوار الإدارة الجامعية

وللإدارة الجامعية دور مهم وفاعل في تسيير دقة الأمور في كافة المجالات ولا سيما مجال التعليم العالي، فإن علي المجتمعات وخاصة المجتمعات العربية الأخذ بنظام الإدارة العلمية، وتحديث أساليب العمل الإداري وتطوير الهياكل التنظيمية، وخاصة أن العصر الحديث يتطلب تطبيق تقنيات متطورة وتكنولوجيا حديثة في عالم المعلومات والاتصالات، وان اخذ الإدارة الجامعية بمستحدثات الألفية الثالثة ومنها التحول الرقمي يجعلها قادرة علي تحقيق بعض أدوارها بكفاءة ، وللإدارة الجامعية الكثير من الأدوار والوظائف منها ما ذكره (عبد الحي، ٢٠٠٧، ٣٦-٣٧) :

- ١- **وظيفة التخطيط التربوي** : هذه الوظيفة تعتبر من أهم أولويات عمل الإدارة الجامعية والتي من خلالها يتم وضع الخطط والبرامج التعليمية الهادفة، والتنبؤ بالمشكلات والصعوبات المتوقع حدوثها للعمل والسعي علي تلافئها واستبعادها والعمل علي تقديم الحلول لها، وهي بذلك يجب أن تعمل بواقعية في ظل الإمكانيات المتاحة، ووضوح الهدف والتنسيق والتكامل وتوفير المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة والشاملة، والمرونة وقابلية التعديل عند الحاجة.
- ٢- **وظيفة اتخاذ القرارات**: هذه الوظيفة تعتبر حجر الزاوية في العمل الإداري الجامعي، لأن المقياس الذي يمكن أن تقوم علي أساسه أي مؤسسة تربوية هو: ما هي نوعية القرارات التي

تتخذها تلك المؤسسة؟ وما درجة الكفاءة التي توضع بها تلك القرارات والقدرة علي اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر في أوقاتها؟ وهذا أهم ما يجب أن تتميز به القيادة الإدارية الجامعية.

٣- **وظيفة التنسيق والتنظيم:** وهذه الوظيفة تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج والقرارات الإدارية في الجامعة حتي تتحقق الأهداف المنشودة، كما يتطلب التنسيق والتنظيم بين الجهود والأنشطة التي تقوم بها، ذلك لأن التنظيم هو أساس الإدارة الجامعية وعمودها الفقري وأهم عملياتها ووظائفها علي الإطلاق.

٤- **وظيفة تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات:** يقوم القيادي الإداري المسئول في الجامعة بتوزيع العمل علي زملائه العاملين معه وفقا لتخصصاتهم وقابليتهم وكفاءاتهم وقدراتهم، وذلك من أجل إشراكهم معه في السلطة وتحملهم للمسؤولية.

٥- **وظيفة توجيه العاملين وتدريبهم ومراقبة ومتابعة العمل:** هي وظيفة جامعية، تجمع بين التوجيه والتدريب والمراقبة معا، وهنا يجب علي الإدارة الجامعية أن تكون مؤهلة لتلك الوظائف التي تتطلب الجهد والإمكانات حتي تتمكن من إقامة الدورات التدريبية وإن تنظم المؤتمرات والمحاضرات إلي جانب القيام بوظائف المراقبة والمتابعة داخل الجامعة، وعلي الإدارة الجامعية أن تأخذ الجانب التوجيهي من أجل تحقيق الهدف من الإصلاح والتقويم والرفع من مستوي الأداء داخل هذه المؤسسة بما يساعد علي تحقيق أهدافها.

**المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للتحول الرقمي وأهم متطلباته**

**أولا : مفهوم التحول الرقمي**

إن هذه التقنية تعني إمكانية تكييف الشركات والمؤسسات الحكومية واستجابتها مع التغيرات التكنولوجية السريعة وذلك بتغيير نماذج أعمالها وعملياتها، من أجل المحافظة على استمراريتها في دائرة المنافسة، خاصة الشركات التجارية لاستقطاب قاعدة أكبر من الزبائن، على عكس المؤسسات الحكومية التي يكون فيها المواطن مجبرا للتعامل معها، إلا أن التحول الرقمي في القطاع الحكومي كذلك مهم جدا، وعلى هذا الأساس تطرق الباحث إلى تعريف التحول الرقمي وعلاقته بالمصطلحات المشابهة له كما يلي :

١- التحول الرقمي هو "عملية انتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرضها تزيد من قيمة منتجاتها" (الباز، المرحي، ٢٠٢٢).

٢- يعرف أيضاً على أنه عمل تسارع في تطوير تكنولوجيا الاتصال واقتصاد المعرفة وتطوير مفاهيم جديدة لإحداث التنمية الرقمية والتي من أهم مخرجاتها ومنتجاتها التحول الرقمي، من خلال البحث والتطوير والمعالجة للمعلومات المفيدة والحساسة لمختلف الفاعلين في العملية الرقمية (Chaniasa، ٢٠١٩، ٢٢).

ومفهوم التحول الرقمي من أبرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية ، وذلك للاهتمام المتزايد بالمعلومات وتعاضم دور المعرفة في اقتصاديات الدول، حيث اقترن التحول الرقمي بظهور اقتصاد المعرفة والتطور الهائل لتكنولوجيا المعلومات والاتصال .  
**والتعريف الإجرائي :** الانتقال إلى تغييرات جذرية في نماذج العمليات والإجراءات الإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية بالاعتماد على التقنيات الرقمية ، وذلك من أجل استمرارية المؤسسة في دائرة المنافسة .

### ثانياً: التحول الرقمي للجامعات

يُعد التعليم الجامعي ذو القيمة المضافة قاطرة التقدم والتنمية المستدامة، فهو قضية أمن قومي في ظل الأزمات العالمية، وتداعيات ومتغيرات الثورة التكنولوجية الصناعية الرابعة وتطبيقاتها الذكية ، وتوجهات التحول الرقمي بصفة ، والتوجه نحو رقمنة وظائف الجامعات من تدريس وبحث علمي وخدمة مجتمعية بصفة؛ لمواجهة آثار جائحة فيروس كورونا المستجد التي انعكست على مناحي الحياة كافة، ولأسيما المنظومة التربوية والتعليمية والبحثية؛ ومن ثم كانت الحاجة ملحة للبحث عن نماذج وآليات لرقمنة الجامعات ووظائفها وخدماتها في ظل عالم وعصر رقمي يعج بالتطورات والتغيرات والمستحدثات التقنية والبيئة والاقتصادية والصحية المتلاحقة على كافة الأصعدة .



وهناك العديد من التعريفات للتحول الرقمي للجامعات منها:

١- يعرف التحول الرقمي للجامعات على أنه استخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة ، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية، وتحسين الميزة التنافسية للجامعة (2019,176), (Sebaaly).

٢- ويعرف التحول الرقمي للجامعات أيضا بأنه أكثر من مجرد ترحيل السجلات الورقية إلى جهاز كمبيوتر ، واعتماد تقنيات حديثة لأداء الأعمال بشكل أسرع، انما هو سلسلة من الثقافة العميقة والمنسقة والقوى البشرية العاملة والتحول التكنولوجية التي تمكن النماذج التعليمية والتشغيلية الجديدة، وهذا ما يتطلب قيادة مبتكرة على جميع المستويات (Brooks ، ٢٠٢٠ ، ٥)

**والتعريف الإجرائي :** التحول الرقمي للجامعة هو الانتقال من نظام تقليدي إلى نظام رقمي قائم على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع ادارات الجامعة ، كل ذلك في ضوء مجموعة من المتطلبات التي تتمثل في وضع سيناريو للتحول الرقمي ، ونشر ثقافة التحول الرقمي ، وتصميم برامج تعليمية رقمية ، وذلك إضافة إلى توفير المتطلبات البشرية والتقنية والتشريعية اللازمة لذلك.

### ثالثاً : دواعي التحول الرقمي للجامعات

في ضوء موضوع الدراسة الحالية عرض الباحث لأهمية التحول الرقمي للجامعات ودواعي هذا التحول كما يلي(زاهر ، ٢٠٠٧ ، ١٩-٢٥) :

١- امتلاك إمكانات التكنولوجيا الرقمية القادرة على تغيير منظومة التعليم الجامعي، وأنماطه، ووسائله، وموارده وفلسفته، وسياساته، وأدواره، ومناهجه، حتي تكاد تختفي حجرة الدراسة المغلقة، كما تختفي المكتبة القائم على الكتب وحدها، فتكون هناك الجامعات بلا أسوار، والمكتبات الرقمية وغيرها من المفاهيم التي انبعثت عن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات،

فالتكنولوجيا الرقمية بجميع أشكالها وصورها جسر نحو المعرفة الجديدة، وإثراء العملية التربوية، وتجديد النظم التعليمية

٢- يساعد التحول الرقمي في تحسين الميزة التنافسية للجامعة عالمياً وتحسين تجربة الطالب وأدائه وجعل التعلم متمركزاً حوله.

٣- تحسين جودة الخدمة والتدريس، وخفض معدلات التسرب، وتوظيف الطلاب والاحتفاظ بهم بشكل أكثر كفاءة وتحسين القيد والتسجيل والعمليات الإدارية والتعليمية ، خفض التكاليف، وزيادة الابتكار في القاعات الدراسية، والبحث العلمي، وهذا يرتبط بتحسين سمعة المؤسسة، والتنافس مع النظراء، وتحسين السلامة المالية للجامعة.

#### رابعاً : متطلبات التحول الرقمي للجامعات

في ضوء مفاهيم وطبيعة التحول الرقمي ومراحل وخطواته هناك الكثير من العلماء والباحثين من وضع متطلبات للتحول الرقمي للجامعات منها :

١- ما حدده ( النجار، ٢٠٠٤، ٢٠٤) من وضع عدد من المتطلبات للتحول الرقمي للجامعات متمثلة في الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما استراتيجية الجامعة؟، وما رسالة ورؤية للجامعة خلال السنوات القادمة؟، وما درجة التغيير في النشاط الذي تنتمي له المنظمة؟، وما حجم ونوع تكنولوجيا المعلومات في الجامعة؟، وما الخطة المقترحة لتحويل الجامعة إلى جامعة رقمية؟، وما الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التحويل؟، وما المكاسب المتوقعة من تحويل الجامعة إلى جامعة رقمية.

٢- حدده (السلمي، ٢٠٠٥، ٤) واستيعاب التقنية الجديدة وتحقيق التحول الرقمي، عليها أن تتعدى مرحلة نقل التقنية إلى مرحلة إدارة التقنية، متمثلة في تطويع التكنولوجيا لتحقيق التوافق بين التقنيات الحديثة وعناصر المنظومة الجامعية تطوير التقنية بالتجديد والإضافة والتنمية والتحول نحو الأفضل، وتعميق التقنية بمعنى الاستخدام الأمثل للتقنية في حل مشكلات المنظومة الجامعية، وابتكار التقنية وإنتاج تكنولوجيات جديدة تماماً وتطبيقها؛ تلبية لمتطلبات العمل الجامعي من خلال الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير الفرص اللازمة لإطلاق طاقاتهم الفكرية اللازمة لإحداث التطوير.

٣- وما أكدته (Latchem. & Others، ٢٠٠٨، ٦٠٢) أن التحول الرقمي يرتكز على عدة إجراءات، تتمثل في تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الجامعات، وتوفير الدعم المؤسسي والحكومي، بالإضافة إلى مجموعة من التغييرات الأساسية في الثقافة السائدة، والهياكل التنظيمية، وبرامج التدريب، وطرائق مكافأة وتحفيز جهود التطوير والتحول الرقمي، وتغيير معتقدات منتسبي الجامعة ومدركاتهم تجاه استخدام التكنولوجيا الرقمية في شتى أبعاد منظومة التعليم الجامعي، وتنمية وعي أعضاء المجتمع الجامعي والمستفيدين من خدماته وأصحاب المصلحة للاستفادة من هذا التحول ومميزاته.

٤- في حين يري (شعلان، ٢٠١٦، ٤٩) أن عملية التحول الرقمي يجب أن تتضمن ثلاثة متطلبات رئيسية، أولها: تحديد الاستراتيجية المناسبة للتحول، وثانيها: معرفة آليات العمل المتوفرة داخل المؤسسة، ودرجة أهمية وفاعلية كل منها، وثالثها: توفير التدريب المناسب لجميع المهتمين لبيان الكيفية المناسبة للتحول، وضمان السير على النهج المناسب ضمن خطوات فعالة .

• في حين أكد (Lahtinen & Weaver، ٢٠١٥، ٣) أن متطلبات ومقومات التحول الرقمي للجامعات تتمثل في :

- تهيئة وتجهيز الكليات للتحول الرقمي، ووجود قاعات مجهزة تجهيزاً كاملاً.
- نظام لحماية الطلاب من تحدي وأثار التحول الرقمي السلبية.
- تطوير الشبكة الداخلية والخارجية من أجل جودة الاتصالات بالجامعة.
- تدريب أعضاء هيئة التدريس وجميع منتسبي الجامعة علي آليات التحول الرقمي.

المحور الثالث : السيناريوهات المقترحة لتطوير أداء الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

أولاً : مفهوم السيناريوهات

يعتبر السيناريو أحد الأساليب المستخدمة في الدراسات المستقبلية وأكثرها شيوعاً، وتأتي كلمة "سيناريو Scenario" من الفنون المسرحية والسينما، حيث ينظم التسلسل في الأحداث والشخصيات، والسيناريو أداة للتنبؤ بالمستقبل، بغض النظر عن الوصول إلي هدف معين، ويرى

آخرون أن السيناريوهو وسيلة لصنع المستقبل، وأداة للتخطيط الاستراتيجي، ودعم اتخاذ القرارات المستقبلية المبنية علي الظروف البيئية الممكنة (البحيري، ٢٠١٤، ٢١٧).

وهناك ثلاث مقومات رئيسة ينبغي أن يشتمل عليها السيناريو كالاتي ( العيسوي ،٢٠٢٠، ١٥) :

**الأول : وصف وضع مستقبلي :** يعني وصف خصائص ظاهرة ما وهو ينقسم إلي قسمين :

#### أ- السيناريوهات الاستطلاعية

يمثل فيها الوضع المستقبلي، محل الاهتمام، وضعا مستقبليا ممكنا، أو محتمل الحدوث، ويستند مخطّط السيناريو إلي الاتجاهات والمعطيات العامة القائمة، في محاولة لاستطلاع ما يمكن أن تسفر عنه الأحداث والتصرفات، المحتملة أو الممكنة، من تطورات، في المستقبل، ولهذا يمكن وصف السيناريو في هذه الحالة بأنه " تنبؤ مشروط"، ينبثق منه عدد كبير من الاحتمالات، الناجمة عن استخدام الخيال الواسع، كما يطلق عليه، في أحيان أخرى السيناريو المتوجه إلي الأمام .

#### ب- السيناريوهات الاستهدافية أو المرجوة

وهي السيناريوهات ، التي تشمل، في البدء، مجموعة أهداف، ينبغي تحقيقها ، مستقبلاً، وتتخذ صوراً مستقبلية متناسقة، ويعتمد مخطّط السيناريو الأوضاع الحاضرة، لكي يكتشف المسارات الممكنة، لتحقيق الأهداف المرجوة، مستقبلاً؛ محدداً النقط الحرجة، التي تتطلب اتخاذ قرارات أو تصرفات مهمة، ويطلق علي هذه العملية " التصور العكسي " كما يمكن وصف السيناريو الناتج منها بأنه " سيناريو " راجع/ مرجعي".

#### الثاني : وصف مسار أو مسارات مستقبلية

يتمثل في وصف المسارات، التي يمكن أن تسفر عن الوضع المستقبلي، يقصد بذلك وصف التابع المفترض، أو التدايعيات المتصورة للظواهر محل البحث، عبر الزمن؛ وذلك انطلاقاً من الوضع الابتدائي الفعلي أو المفترض، في حالة "السيناريوهات الاستطلاعية"؛ أو من الصورة المستقبلية المرجوة، في حالة " السيناريوهات الاستهدافية "ومن المهم التمييز بين الأحداث، والتصرفات، التي ينتج عن وقوعها وتفاعلها بشكل محدد للمسار المستقبلي .

## الثالث: الوضع الابتدائي

هو نقطة الانطلاق، التي تمثل مجموعة البيانات، أو "الشروط الأولية"، التي تحدّد بدقة؛ لأنها تمثل الخلفية الرئيسة لتتابع الأحداث، عبر الزمن، في السيناريو؛ وتنتهي إلي الصورة المستقبلية، في حالة " السيناريوهات الاستطلاعية." كما أنها تمثل نقطة الأصل، التي يتعين الرجوع إليها من الصورة المستقبلية المبتغاة، عبر مسارات بديلة، في حالة "السيناريوهات الاستهدافية"، ومن المهم تمييز نوعين من العوامل داخل الشروط الأولية للسيناريو، هما: الوقائع والقوي الفاعلة، وقد يعبر الوضع الابتدائي عن مجموعة من الظروف الفعلية، يمكّن تحليلها، والبحث عن احتمالات تغيّرها، من رسم المسار الممكن عبر الزمن المستقبلي. إن عملية بناء السيناريو هنا، تتمثل في السعي إلي الإجابة عن أسئلة، من نوع: ماذا يمكن أن يحدث، لو حدث كذا؟ (غنيم، ٢٠١٣، ٢٩٧).

## ثانياً : أنواع السيناريوهات

إن السيناريو الواحد للموقف مرفوض؛ لأنه يصبح قراراً مسبقاً في شأنه لا يراعي تطور أحداثه فيفتقد السيناريو مبرره، إذ هو يعد ليغطي مدي زمني طويل لا يقل عن عشر سنوات، كما أنه يقضي والحالة هذه علي الفكرة البديلة وليدة علم المستقبلات.

وقد حدد جوديه **Godet M** أنواع السيناريوهات علي أنها ثلاثة كالاتي (البحيري، ٢٠٠٦، ١٧):

أ- سيناريو مرجعي : يعبر عن الوضع الأكثر احتمالاً لتطور الظاهرة محل البحث.

ب- سيناريو متقائل وهو المعبر عن الأمل في مسار تطور الظاهرة .

ت- سيناريو متشائم وهو يعبر عن النقيض للسيناريو الثاني، في حالة عدم توافق الظروف، والاتجاه بالحال إلي كارثة أو موقف صعب .

وهناك العديد من أنواع السيناريوهات ، التي أعدها العلماء علي مختلف توجهاتهم ومدارسهم

الفكرية ، وقد تبنى الباحث مقترح سيناريوهات جوديه .

## ثالثاً : مدخل السيناريوهات كوسيلة من وسائل الدراسات المستقبلية في الإدارة الجامعية

لما كان المستقبل ليس أحادي البعد، وإنما هو احتمالات وبدائل كثيرة، وهذه البدائل منها المرغوب فيه والمرغوب عنه، ومنها المحتمل والممكن، ومنها المتقائل والمتشائم، فإنه يتعين عرض لسيناريوهات بديلة : للأدوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر .

وتطلق السيناريوهات المقترحة من قبل الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المنبثقة من الخبرات الدولية و العربية و التي عرضتها الدراسة في إطارها النظري، وكذلك الاستفادة من تحديد الأدوار والمهام التي يتعين علي الإدارة الجامعية القيام بها في ضوء مستحدثات العصر، وهذه السيناريوهات هي :

**السيناريو الأول :** السيناريو المتشائم وهو السيناريو الأكثر احتمالاً إذا ما استمرت الأوضاع الراهنة في المستقبل .

**السيناريو الثاني :** السيناريو الإصلاحي ومقصد هذا السيناريو أن تتعدل الأوضاع من التدهور للازدهار بتغيير الأوضاع الراهنة للأفضل.

**السيناريو الثالث :** السيناريو الابتكاري وهو يمثل الصورة المرغوب فيها، والذي ينطلق من تغير جذري للأوضاع الراهنة، وإطلاق طاقات الإبداع والابتكار .

#### **السيناريو الأول : السيناريو المتشائم**

ويعد هذا السيناريو من بدا واضحا للوضع القائم فيمثل استمرار لما عليه الازمه الان وتعد احداث هذا السيناريو وهي الاكثر احتمالا وحدث في هذا السيناريو ، وقد تزداد التحديات التي يواجهها المجتمع سواء كانت هذه التحديات محليا او عالميا وعليه فمن المتوقع ان تظهر الازمه كما هي وتغل يد التربويين والقائمين علي ذلك ولن يقدموا جديدا في حل هذه الازمه وان كان من المتوقع ان تسن بعض القوانين والتشريعات التي تساعد التربويين والقائمين علي أمور الإدارة الجامعية ولكن من المتوقع ان يظل الوضع علي ما هو عليه.

#### **مشاهد السيناريو المتشائم**

في ظل هذا السيناريو من المتوقع أن تظهر المشاهد التالية :

- ١- ستظل ظاهرة تطوير الإدارة الجامعية وتنمية الإدارة الجامعية وتطويرها من التحديات التي تواجه الإدارة الجامعية ، حيث أن التعليم العالي يواجه تحديات ذات طبيعة متشابكة ومتداخلة يؤثر كل منها في الآخر .
- ٢- وأما عن أدوار أعضاء هيئة التدريس ستظل الخطوات التمهيديّة للتحويل الرقمي كما هي دون تفعيل ، حيث يظل هناك قصوراً في عمليات التدريب للتحويل إلي الرقمية ، حيث

سيظل في هذا السيناريو الامتدادي القصور في التحول الرقمي بسبب قلة التدريب علي ضوابط التواصل الالكتروني مع الطلاب ، وعدم توافر شبكة انترنت داخلية والقصور في توفير مؤتمرات وندوات رقمية ومواقع رقمية مشتركة للتعاون مع مراكز البحوث ، مما يؤدي إلي ضرورة رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس بما يتناسب مع متطلبات العصر الرقمي .

٣- وفي ظل هذا السيناريو سيظل دور الإدارة الجامعية في البحث العلمي دون تغيير بسبب انخفاض المخصصات التمويلية للبحث العلمي ، وضعف الشراكة مع مؤسسات القطاع الخاص ، وعدم توفر بنية تحتية متكاملة للعمل البحثي باستخدام النظم الإدارية الحديثة والاستفادة الكاملة من التحول الرقمي .

٤- وستظل النظرة الحالية للتحول الرقمي كما هي حيث كانت نتاج طبيعي للعصر الذي نعيش فيه والذي يسمى بعصر ثورة الاتصالات ، نجد قصوراً في التعامل مع ثورة الاتصالات قد أدت إلي ظهور الجانب المادي من التحول الرقمي والمتمثل في الأجهزة الحديثة والأدوات ، و سيظل القصور في التعامل مع الأسباب التي أدت إلي ظهور الجانب الفكري للتحول الرقمي وما ارتبط به من مواد تعليمية وبرمجيات .

٥- سيظل القصور إلي درجة لا تسمح بتطبيق التحول الرقمي والإفادة منه لأغراض تطوير الإدارة ، حيث أن تطبيق التحول الرقمي سيؤدي إلي تطوير الممارسات الإدارية بصورة منهجية نظامية ، مما يسمح بزيادة فاعلية وكفاءة العمل الإداري الذي يتفق مع طبيعة العصر الحالي.

### السيناريو الثاني: السيناريو الإصلاحي

#### أ- افتراضات السيناريو الإصلاحي

يقوم هذا السيناريو علي فرضيات مؤداها ما يلي:

- تدهور الأوضاع الراهنة في الإدارة الجامعية ، بدلاً من تحسينها وتطويرها أو حتي بقائها علي حالها .

- عجز وعدم قدرة الإدارة الجامعية والمؤسسات المعنية بتطوير وتحديث الإدارة الجامعية علي تضييق الفجوة الموجودة بين الإدارة الحالية والإدارة المرجوة التي تستخدم التحول الرقمي
- عدم قدره المؤسسات المعنية علي مواجهه هذه الازمه وفقدان التطوير الذاتي وفقدان القدرة علي التجاوب مع مستحدثات العصر الحالي ومنها التحول الرقمي .
- سيتفاقم الوضع إلي الأسوأ في ظل تخلي الإدارة الجامعية ووزارة التعليم العالي عن دورهم ، مما ينجم عن ذلك من تدهور وانهايار وهو يمثل السيناريو المرفوض بشدة .
- من افتراضات هذا السيناريو أيضاً ان تظل مشكلات الربط بين الإدارة الجامعية والتحول الرقمي كما هي دون حلول .
- ومن الممكن أن تتفاقم هذه الافتراضات في ظل هذا السيناريو بسبب المشكلات القائمة والمزمنة.

#### مشاهد السيناريو الإصلاحى

**المشهد الأول :** يتمثل في خلل المنظومة التي تدير وتنظم العملية التعليمية، وتلك أخطر مشكلة تواجه المؤسسات التعليمية في مصر، فمعها يكون الكثير من هذه المؤسسات خواء بلا معني أو شكل بلا مضمون حقيقي ، إن خلل أي منظومة تعني أن تجري سننها المالية والإدارية في إطار غير سليم أو صحيح يقتل الإبداع ويحارب التطور في ظل منظومة إدارية روتينية لا تستهدف الإصلاح، ولكن تسيير الأحوال بمنطق «فلتسير السفينة اليوم وغداً يحدث ما يحدث .

حيث أن إصلاح منظومة التعليم الجامعي في مصر يحتاج إلي إطار تشريعي ولائحي جديد، يقوم علي تخويل القائمين عليها سلطة اتخاذ القرارات وسد منافذ الفساد وكذلك وجود أطر فاعلة للمحاسبة والمراجعة والمؤاخذة حتي يستقيم البنيان، فكل إصلاح لابد أن يكون إصلاحاً تشريعياً ولن يكون ذلك إلا بإطار قانوني ولائحي ويحاسب ويؤاخذ ويسد منافذ الفساد والإفساد في منظومة الإدارة الجامعية . إن أي حديث عن إشكاليات نقص التمويل- وهو حق- أو غيره من متطلبات إصلاح التعليم الجامعي لن يستقيم إلا إذا صلحت المنظومة وتعافت في مؤسسات التعليم العالي، وهو الأمر الذي يصدق في ظني علي كل مؤسسات الدولة .



**المشهد الثاني : ضعف تمويل التعليم العالي والبحث العلمي في مصر**

تلك أيضاً مشكلة مهمة وظاهرة للعيان إذ تتمثل ٩٠% من ميزانية الجامعات المصرية في الرواتب والمكافآت أياً كان مسماها وهي في كثير من الأحيان تصرف بغير ضابط ولا رابط- وتلك قصة أخري- تؤكد الخلل في بناء الوظيفة العامة في مصر، إذ أن ٦٠% تقريباً من المبالغ المخصصة لدخول الموظفين في الجهاز الحكومي هي في الحقيقة مكافآت، وآفة هذا الجهاز هو ترك كل رئيس إداري وشأنه في صرف وتحديد مكافآته ومكافآت من حوله، وهو أمر يجب أن ينتهي حتي تستطيع هذه المؤسسات استثمار مواردها فيما يفيد (تطوير الإدارة الجامعية بما يتناسب مع مستحدثات العصر- البحث العلمي) ، وذلك منذ ما يقارب ربع القرن وحتى الآن، الأمر الذي استشعر خطورته واضعو الدستور فضمنوا الدستور إلزام الحقوق بنسبة إنفاق مقدرة علي التعليم والبحث العلمي ، مازلنا نأمل أن تتحقق ..

إن انسحاب الدولة من تمويل التعليم الجامعي بصورة كافية أدى إلي أن تتفنن الجامعات في استحداث طرق وبدائل لزيادة مواردها، ولكنها رغم ذلك غير كافية وغير مؤثرة، وقد وُجّهت في الأغلب إلي إنفاق لا يتصل مباشرة بتحسين العملية التعليمية أو تطوير الإدارة الجامعية، وهو ما يؤدي إلي ضرورة عودة الدولة للإنفاق المطلوب علي التعليم أمر بالغ الأهمية، ويجب أن يرتبط بإصلاح منظومته سواء فيما يتعلق بالمجانبة وصورها وكيفية تطبيقها.

**المشهد الثالث : مشكلة المجانية**

إن أي فكرة من الأفكار مهما بلغت عظمتها وعمق تأثيرها لا يمكن أن تمثل نسقاً مقدساً يستحيل المساس به ، إن المجانية في مصر كانت وسيلة لا ينكر أحد فضلها في بسط التعليم لمجموعات وأطراف من الشعب المصري كان يمكن بغيرها أن تتخبط في ظلمات الجهل والضلال، وهو أمر غير منكور، علي أن ذلك لا يعني أن تظل صامدة بحدود نشأتها ومداها وآلياتها وما يترتب علي ذلك من عدم القدرة علي التعامل مع بعض آثارها، والتي تكفل التعليم المجاني في الجامعة لمن كان يتعلم في مدارس أجنبية أو خاصة ، أو يظل الطالب يرسل لعشرات السنين، ويتمتع في كل عام بهذه المجانية التي يُحرم البعض مجرد النظر إليها بنظرة عتاب أو ملام وفي نفس الوقت فإن هذه الأصوات تجلد الجامعات الحكومية صباح مساء، وتتهمها بأنها لا تعلم ولا تبحث ولا تتقدم نريد حلاً

يتوافق عليه المجتمع نحو احترام حق غير القادر في التعليم المجاني ومساهمة القادرين في نفقات تعليمهم، وهو ما أشار إليه الدستور الجديد.

#### المشهد الرابع : مشكلة الترهل الإداري في الجامعات

إذ أن بعض الجامعات ككثير من مؤسسات الدولة صارت مستودعاً في تعيين الموظفين، وأحياناً أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم بغير اعتبار لمعيار الجامعة إلي أن يصبحوا عبئاً علي الجامعة إدارياً ومالياً ونفسياً ، إن هذه الطاقات المعطلة في كثير من الأحيان لا تجد ما تفعله غير إثارة الفوضى وشيوع الكسل والبيروقراطية والمناكفة والمعاكسة بما يؤدي إلي عدم انضباط المنظومة وتحويلها دائماً إلي حالة سائلة لا تؤدي إلي نهضة أو إصلاح أو إنتاج. ولا يمكن أن ننتهي من هذا المقال بغير الإشارة إلي مشكلة الأعداد الكثيرة التي يقذفها مكتب التنسيق إلي رحم الجامعات كل عام بغير رحمة وبغير تقدير لإمكانيات كل جامعة، فالكلية التي تستوعب بالكاد مائة طالب يقذف إليها عشرات المئات، والكلية التي تستوعب ألفاً يقذف إليها ما يقارب العشرة آلاف طالب ، كيف يدرسون بلا إمكانيات حتي في حدودها الدنيا، إن كثيراً من طلاب الكليات النظرية لا يجدون مقعداً يجلسون عليه ولا تدريب يتأهلون به ولا منهجاً صحيحاً يتعلمون به في الكثير من الجامعات .

#### ب-تداعيات السيناريو الإصلاحية

من الآثار المترتبة علي هذا السيناريو لو استمر ما يلي :

- ١- أن تتعاس الإدارة الجامعية الحالية فاذا كانت الإدارة الجامعية الحالية في السيناريو المتشائم لم يعد لها دور فهنا لن يكون لها أي دور .
- ٢- عدم قدرة الإدارة الجامعية علي تطوير نمط الإدارة الجامعية الحالية بما يتناسب مع مستحدثات العصر الحالي ومنها التحول الرقمي .
- ٣- في ظل هذا السيناريو وما هو قادم من تدني الاحوال الاقتصادية والعجز في الكوادر الإدارية وأعضاء هيئات التدريس ستتخلى الإدارة الجامعية الحالية نهائياً عن دورها في تطوير النمط الإداري الحالي وعدم الاستفادة من التحول الرقمي .
- ٤- ستكتفي الإدارة الجامعية بدورها في سد الفجوة القائمة في كل مؤسسة تعليمية نتيجة العجز الشديد في الطواقم الإدارية ، وتتفق كل وقتها في محاولة سد العجز القائم نتيجة سوء

- الأحوال الاقتصادية وقلّة الموارد والمخصصات ، والتخفيض والتكشف الذي تفرضه الدولة وعدم تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات التعليمية .
- ٥- عدم الثقات الإدارة الجامعية إلي تطوير النمط الإداري الذي تسير عليه منذ عقود طويلة والانصراف عن مجارة العصر الحالي بمستحدثاته.
- ٦- ضعف الإرادة لتطوير الإدارة الجامعية .
- ٧- العجز عن تطوير الوضع الراهن وتحسينه أو حتي بقاءه وامتداده في مقابل معدلات النمو الحالية والمتوقعة في المجالات الإدارية الجامعية المختلفة.
- ٨- في هذا السيناريو يبدو مستقبل الإدارة الجامعية و تطوير خدماتها في ضوء مستحدثات العصر الحالي كارتداد من الوضع الراهن إلي وضع أسوأ، بدلاً من الانتقال إلي وضع أفضل أو حتي استمرار الوضع الراهن، وذلك بسبب العجز عن إبقاء الوضع القائم أو إحداث تغيير جوهري وتطوير لهذا الوضع .

ومن خلال هذا السيناريو ستحدث أزمة رئيسة كبيرة في تطوير الإدارة الجامعية بما يتناسب مع مستحدثات العصر ، بسبب النقص الكمي الشديد في التجهيزات والمرافق المطلوبة لعملية التطوير ، كذلك القصور النوعي في تلك الخدمات ، وضعف ملائمة الأبنية للمواصفات المطلوبة وتدهور أحوالها إلي حد كبير ، الأمر الذي يتعارض بشدة مع متطلبات التطوير والكفاءة والجودة في الإدارة الجامعية الحديثة

#### السيناريو الثالث : السيناريو الابتكاري :

هذا السيناريو يمثل سيناريو التوسع الفائق والتحول الجوهري، وهذا أفضل البدائل والتصورات المستقبلية، والمنطلق الأساسي لهذا السيناريو يتلخص في توفير بدائل جيدة غير نمطية لإدارة تعليم جامعي حديثة وكذلك نظام يتفق مع مستحدثات العصر يطابق المعايير والمعدلات العالمية ، حيث لا يمكن للإدارة الجامعية أن تعمل كإدارة مجددة بمفردها بل لابد لها من إعادة تجديد وتطوير النظام الإداري بما يتفق مع التحول الرقمي .

## مشاهد السيناريو الإبتكاري

في إطار هذا السيناريو من المتوقع أن تبدو الإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر الحالي كالتالي :

### المشهد الأول : المستحدثات التكنولوجية

من المتوقع أن تلعب المستحدثات التكنولوجية في ضوء هذا السيناريو دوراً كبيراً ، حيث أن المستحدثات تتميز بأنها بسيطة ، وامكانية تجربتها وسهولة تطبيقها ، ولها نتائج فورية ملموسة ، ومن المتوقع من منظور السيناريو المتفائل أن تتيح تكنولوجيا الكمبيوتر والانترنت في المستقبل استخدام محطات التعلم عن بعد للمتعلمين في وقت واحد ، وأن تشكل شبكة المعلومات الدولية وسائلها وتكنولوجياتها المتنوعة البيئة الإجرائية للتعلم والتعليم والمناهج الدراسية علي حد سواء .

### المشهد الثاني : الثورة المعلوماتية والمعرفية

من المتوقع من منظور السيناريو الإبتكاري أن تلعب الثورة المعلوماتية والمعرفية دوراً كبيراً في الإدارة الجامعية من خلال خلق بيئة معلوماتية جديدة عبر توفير المعلومة و وسائل إنتاجها ، وكذلك ايجاد أوعية مختلفة لتكون كوسائل تحمل إلينا إنتاج غيرنا وكذا تحمل إلي غيرنا إنتاجنا، وتأسيس شكل جديد من العلاقات بين الثقافات والمجتمعات والتمهيد لمستقبل أفضل ، أيضاً من المتوقع في ظل هذا السيناريو أن تصبح النظرة إلي الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها من أهم الأسباب للانتشار السريع لتقنيات المعلومات ، وفي ضوء هذا السيناريو من المتوقع أن يكون للثورة المعلوماتية من الأثر علي نوعية الموارد البشرية المطلوبة بحيث يقل الطلب علي المهارات اليدوية وتحول إلي المهارات المعلوماتية والالكترونية ومهارات الحاسوب وتشغيله والبرمجة ومجالاتها المختلفة .

### المشهد الثالث : التحول الرقمي

من المتوقع في ظل هذا السيناريو الإبتكاري أن يلعب التحول الرقمي في الإدارة الجامعية دوراً كبيراً في تبنيها لنموذج في ضوء مستحدثات العصر ، فمن المتوقع أن تتمكن الإدارة الجامعية في ظل هذا السيناريو من تقليل وتوفير الجهد والطاقة ، تخفيض التكاليف ، فتح مجال الإبداع من خلال

طرق وكيفيات تقديم الخدمات التي يتم تقديمها للعملاء ، تسهيل عملية الإشراف والمراقبة لخطوات سير العمل ، في ظل هذا السيناريو تتمكن الإدارة الجامعية من التوسع وكسب شريحة أكبر من العملاء والجمهور ، تحسين الكفاءة التشغيلية وتنظيمها .

#### المشهد الرابع : التحول الرقمي في الجامعات

من المتوقع في ظل هذا السيناريو ان يحدث تحول رقمي في الجامعات علي النحو التالي أن يحدث إعادة تصميم الأعمال في نماذج عصرية توظف البيانات والقدرات الرقمية بالشكل الأمثل ، ويحدث تحول في استخدام التقنيات لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلي رقمية ، وأن يحدث استخدام للتطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة ، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية، وتحسين الميزة التنافسية للجامعة، ومن المتوقع في ضوء هذا السيناريو اعتماد تقنيات حديثة لأداء الأعمال بشكل أسرع وأكثر كفاءة ، من المتوقع في ظل هذا السيناريو وجود قيادة مبتكرة علي جميع المستويات ، وأيضاً من المتوقع في ظل السيناريو الابتكاري أن يحدث استخدام لنماذج ادارية ناجحة للتحول الرقمي للجامعات .

#### تداعيات حدوث السيناريو الابتكاري :

يفترض هذا السيناريو ما يلي :

- ١- التغيير الجذري للوضع والقائم والانتقال إلي وضع أفضل بكثير مرغوب فيه .
- ٢- تحدث طفرة كبيرة في أوضاع تطوير الإدارة الجامعية .
- ٣- استخدام التحول الرقمي والاستعانة بالطرق الحديثة في العمليات الإدارية.
- ٤- تبني الادوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء التحول الرقمي.
- ٥- توفير بدائل جيدة غير نمطية لإدارة تعليم جامعي حديثة وكذلك نظام يتفق مع التحول الرقمي يطابق المعايير والمعدلات العالمية ، حيث لا يمكن للإدارة الجامعية أن تعمل كإدارة مجددة بمفردها بل لابد لها من إعادة تجديد وتطوير النظام الإداري بما يتفق مع مستحدثات العصر الحالي ومنها التحول الرقمي .

٦- أن تتعدل الاوضاع من التدهور للازدهار ، وقدرة المؤسسات والوسائط المعنية بتحديث وتطوير الإدارة الجامعية علي سد الفجوة التي تتسع كل يوم بين القديم والحديث .

٧- استخدام التحول الرقمي سوف يساعد هذه المؤسسات في تخطي صعاب الاندماج مع مستحدثات العصر.ومن المتوقع في ظل هذا السيناريو ان يحدث تحول رقمي في الجامعات علي النحو التالي :

١- أن يحدث إعادة تصميم الأعمال في نماذج عصرية توظف البيانات والقدرات الرقمية بالشكل الأمثل .

٢- ويحدث تحول في استخدام التقنيات لتحويل العمليات التشغيلية من تقليدية إلي رقمية .

٣- وأن يحدث استخدام للتطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة ، ووسائل التواصل الاجتماعي عبر الأجهزة المحمولة ، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضي في عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير والتميز في تقديم الخدمات الإدارية.

٤- تحسين الميزة التنافسية للجامعة.

٥- ومن المتوقع في ضوء هذا السيناريو اعتماد تقنيات حديثة لأداء الأعمال بشكل أسرع وأكثر كفاءة .

٦- من المتوقع في ظل هذا السيناريو وجود قيادة مبتكرة علي جميع المستويات .

٧- وأيضاً من المتوقع في ظل السيناريو المتفائل أن يحدث استخدام لنماذج ادارية ناجحة للتحول الرقمي للجامعات مثل النموذج الفني حيث يتم تحويل المنظمات التقليدية إلي منظمات رقمية باستخدام بحوث العلميات، وعلوم الحاسب الآلي، وعلم الإدارة، بالتركيز علي المتغيرات الفنية دون التركيز علي الجوانب السلوكية والتنظيمية والإنسانية للمنظمة .

### المفاضلة بين السيناريوهات الثلاثة واختيار السيناريو الأفضل

يتضح من خلال عرض السيناريوهات الثلاثة ما يلي: السيناريو الابتكاري أقدر من السيناريوهات الأخرى - من الناحية الكمية والكيفية - علي تحقيق تحسين كبير في الإدارة الجامعية وبالتالي

تحوله وتفاعلها مع مستحدثات العصر ثم المجتمع ، يليه في ذلك التوجه الامتدادي وان كان الثبات علي الأوضاع الراهنة المتدهورة يعد تردياً في حد ذاته، لكنه أفضل من السيناريو المتشائم الذي يجعل الإدارة الجامعية سيئة للغاية.

ويتوقع أن يؤدي تنفيذ السيناريو الابتكاري إلي جعل الإدارة الجامعية في وضع مناسب لمستحدثات العصر ومنها التحول الرقمي ، بدوره يكون عاملاً محفزاً في تحقيق الوضع الأمثل للإدارة الجامعية وتحقيق أفضل وضع للعاملين وهيئات التدريس الذي بدوره يعود علي الطلاب والمجتمع، في حين أن كلاً من السيناريو الاصلاحى والسيناريو المتشائم يؤدي إلي جعل الإدارة الجامعية بوضعها الحالي عاملاً معوقاً أمام تحقيق أفضل وضع إداري ممكن للعاملين وأعضاء هيئات التدريس ، وذلك يعود بالسلب علي الجامعات والمجتمع ، وغني عن الذكر أنه في حالة السيناريو المتشائم فالوضع أسوأ ما يكون ، أي أن تأثير الادوار المستقبلية علي الإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر يكون إيجابياً بدرجة كبيرة في السيناريو الابتكاري ، يليه في ذلك السيناريو الامتدادي ، بينما يكون سلبياً بدرجة كبيرة في السيناريو المتشائم.

ويمكن وصف السيناريوهات الثلاثة بدلالة كل من التكلفة والعائد منها ( الأدوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء التحول الرقمي) كما يلي :

**السيناريو الابتكاري** : أعلى تكلفة ، وأفضل تأثير إيجابي للأدوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر .

**السيناريو المتشائم** : تكلفة منخفضة، وتأثير سلبي للأدوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر .

**السيناريو الإصلاحي** : أقل تكلفة، وتأثير سلبي أكبر للأدوار المستقبلية للإدارة الجامعية في ضوء مستحدثات العصر .

**المحور الرابع** : آليات تنفيذ السيناريو الإبتكاري لتطوير الإدارة الجامعية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

لتنفيذ السيناريو المتقائل وتقادي السيناريوهين المتشائم والامتدادي من ناحية أخرى تضع الدراسة عدة نقاط كمتطلبات تنفيذ السيناريو المتقائل متمثلة في :

١- ضرورة الوقوف علي أهمية تطوير أداء الإدارة الجامعية وربطها بالتحول الرقمي ودورها في مواجهة التحديات المعاصرة ومن ثم خدمة المجتمع، والتعرف علي أهدافها التربوية والتعليمية وعائدها بالنسبة للعملية التربوية، وضرورة أن تعي وزارة التعليم العالي أن أداء الإدارة الجامعية علي هذه الحالة ، لا تلائم تحديات القرن الحادي والعشرين ومتطلباته ، ويمكن أن يتم ذلك من خلال مخاطبة القائمين علي أمور وزارة التعليم العالي من خلال وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم العالي - والحكومة عامة - من قبل الباحثين في الجامعات والمراكز البحثية - لاسيما مركز بحوث وزارة التعليم - من خلال أبحاثهم ودراساتهم ؛ لتغيير وجهة نظرهم الكلاسيكية للإدارة الجامعية علي أنها أقل أهمية من بقية مدخلات العملية التعليمية، وأنها رفاهية .

٢- العمل علي توفير الهياكل التنظيمية التي تتناسب عملية التطوير المرجوة وذلك بتوفير القيادات اللازمة والمدرّبة بأحدث وسائل التدريب التي وصلت لها الإدارة العالمية ، واتباع المعايير العالمية في عملية التطوير ، والمواصفات الواجب مراعاتها عند اختيار الهياكل التنظيمية ، واللازمة للتوسع في تعميم التطوير علي كافة مؤسسات التعليم العالي بما يناسب التحول الرقمي ويمكن اتباع ما يلي:

- إصدار التشريعات القانونية اللازمة الملزمة لتطوير أداء الجامعات وإداراتها بما يناسب التحول الرقمي .
- إصدار التشريعات القانونية اللازمة لإعطاء الأولوية للبحوث ومراكزها للمساعدة في تطوير الإدارات الجامعية المختلفة .
- يراعي عند التخطيط لبناء المؤسسات والمعاهد الجامعية الجديدة ، ضرورة مراعاة أن تكون متناسبة مع المعايير العالمية للإدارة الجامعية باستخدام التحول الرقمي ، ومع مراعاة معدلات النمو السكاني المتوقعة مستقبلاً .



- ٣- من الواضح أن السيناريو المتفائل يتطلب ميزانية ضخمة لتمويل تطوير الإدارة الجامعية ومكوناتها وفق التحول الرقمي لذلك فلا بد من :
- العمل علي توفير التمويل الكافي من خلال التمويل الحكومي، ومن خلال البحث عن مصادر إضافية غير تقليدية لتمويل تطوير الإدارة الجامعية لتتوافق مع مستحدثات العصر ومنها التحول الرقمي.
  - زيادة اهتمام الدولة بتوفير الدعم المالي والتمويل الكافي للتعليم - ولاسيما تطوير الإدارة الجامعية - وذلك من منطلق أن التعليم استثمار بشري هام، وكذلك فهو مشروع مصر القومي في الألفية الثالثة.
  - فصل ميزانية تطوير الإدارة الجامعية عن ميزانية وزارة التعليم العالي ، حتي تكون هناك ميزانية منفصلة للتطوير محل الدراسة في الموازنة العامة للدولة تمكن من الإنفاق علي تطوير الإدارات الجامعية وبرامجها ومكوناتها بحرية، وحتى يتم التخلص من طغيان الأجور والمرتبات علي التطوير ومستلزماته في الميزانية.
  - زيادة الاعتمادات الحكومية المقررة من الموازنة العامة للدولة لحساب تطوير الإدارة الجامعية بما يتناسب مع التحول الرقمي .
  - إسهام الوزارات والجهات الرسمية المختلفة في تمويل التعليم، لاسيما برامج تطوير الإدارة الجامعية .
  - تشجيع التبرعات، وحث رجال الأعمال والمستثمرين والقادرين وأصحاب المؤسسات والشركات علي التبرع لصالح عملية تطوير الإدارات الجامعية ، وهو أمر معتاد في الدول المتقدمة.
  - تشجيع الجمعيات والمنظمات الأهلية والمؤسسات الخيرية والنقابات المختلفة علي التبرع بالأموال اللازمة للمساهمة في عملية التطوير المرجوة ، مساهمة منها في خدمة المجتمع.
  - الاستفادة من معونات الهيئات الدولية والمنظمات العالمية مثل منظمة اليونسكو، وغيرها في تطوير الإدارة الجامعية.

- فرض نسبة من أموال الإعلانات بوسائل الإعلام المختلفة لصالح التعليم، وبوجه خاص تطوير الإدارة الجامعية .
- الاستفادة من جهود طلاب الكليات التقنية مثل كلية الحاسبات والمعلومات وكليات الذكاء الاصطناعي وأقسام الحاسب في كليات الهندسة ، في عملية التطوير التي تناسب المستحدثات الجديدة التي يشهدها العصر الحالي .
- الاستفادة من الأبنية الجامعية القائمة وتطويرها بما يحقق مستوى أعلى من الأداء - وذلك من خلال توفير الخدمات والعناصر والفراغات التعليمية التي تتطلبها برامج التحسين والتطوير، حتي تتيح الظروف تطبيق السيناريو المتقائل، أي مرحلة انتقالية.
- ٤- توفير الإطار التشريعي اللازم لتنفيذ السيناريو الابتكاري .
- ٥- ضرورة الأخذ بالفكر التخطيطي، والذي يتمثل في استحداث مركز لبحوث تطوير الإدارات الجامعية بالجامعات المختلفة وتخصيص ميزانية سنوية له تسمح بتمويله .

## المراجع

## مراجع باللغة العربية

- ١- إبراهيم غنيم (٢٠١٣) : التربية الصحية في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر بين الواقع والتطلعات المستقبلية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة طنطا .
- ٢- أحمد بطاح ، حسن الطعاني (٢٠١٦) : الإدارة التربوية رؤية معاصرة ، دار الفكر ، القاهرة .
- ٣- أسامة محمد عبد العال (٢٠١٦): تطوير التعليم الجامعي لمواجهة تحديات سوق العمل المصري في ضوء بعض النماذج العالمية المعاصرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة بنها .
- ٤- أماني السيد عبور (٢٠٢١) : تصور مقترح لإدارة الجامعات المصرية في ضوء مداخل تطوير إدارة عمليات البرمجيات ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد (٦١) ، جامعة المنصورة ، يناير ، ص ص ١-٣٠ .
- ٥- حسين محمود (٢٠٠٨): الاعتماد المهني للمؤسسات التعليمية مدخل لاصلاح التعليم الجامعي وتحديثه ، المؤتمر السنوي الخامس عشر ،نحو خطة استراتيجية لتطوير التعليم العربي ، جامعة عين شمس ، ٢٣-٢٤ نوفمبر .
- ٦- حنان بن لوصيف (٢٠٢٢): استراتيجيات التوجه الرقمي في الوطن العربي - حضور وممارسات في ظل المستحدثات التكنولوجية - حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية ، الجزائر ، المجلد ١٦، العدد الأول ، يونيو ، ص ص ٢٢٥-٢٤٤ .
- ٧- خلف محمد البحيري (٢٠١٤)أسس تخطيط التعليم ، دار الفجر ، القاهرة .
- ٨- خلود جيدر العمري (٢٠٠٧) : دور الادارة الجامعية في مواجهة التحديات المعاصرة في ضوء متطلبات العولمة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة اليرموك ، ٢٠١٣ .
- ٩- رمزي عبد الحي (٢٠٠٧) : تقييم أداء الإدارة الجامعية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، دار الوفاء ، الإسكندرية .

- ١٠- صموئيل هنتجتن ، لورنس هاريسون (٢٠٠٢) أهمية الثقافة، كيف تشكل قيم التقدم الإنساني، مراجعة (حسين محمد فهيم)، مجلة العلوم الاجتماعية ، المجلد (٣٠) ، العدد (٣)، جامعة الكويت، ص ص ٦٠٠-٨٢٢.
- ١١- ضياء الدين زاهر (٢٠٠٧) : التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية ، مجلة مستقبل التربية العربية ، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، ص ص ٣٠٩-٣٢٩ .
- ١٢- عادل بن عايد الشمري (٢٠١٧) : تحديات الادارة الجامعية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل مواجهتها ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، جامعة عين شمس ، العدد ٤١ ، الجزء الثاني ، ص ص ٦٠-١١٨.
- ١٣- علي السلمي (٢٠٠٥) : نموذج الإدارة الجديد في عصر المعلومات والاتصالات، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للنشر والتوزيع .
- ١٤- فاضل غازي تركي هزايمة (٢٠١١) : أنموذج مقترح لتفعيل دور الإدارة الجامعية في تطوير البحث العلمي ، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية ، عين شمس ، العدد ٣٥ ، ج ٢ ، ص ص ١٦٥-٢١٥.
- ١٥- فريد النجار (٢٠٠٤) : دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، مؤتمر الإبداع والتجديد ، دور المدير العربي في الإبداع والتميز ، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ٢٧-٢٩ نوفمبر ، ص ص ١٨٩-٢٠٥.
- ١٦- محمد أحمد لطف الجوفي (٢٠٠٠) : فاعلية المناخ التنظيمي للجامعات اليمينية في ضوء أنموذج مقترح، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة المستنصرية .
- ١٧- محمد صبري حافظ، السيد السيد محمود البحيري (٢٠٠٦) : تخطيط المؤسسات التعليمية ، عالم الكتب، القاهرة .
- ١٨- محمد علي حسن شعلان (٢٠١٦) : حوكمة التحول الرقمي في الرؤية ، ٢٠٣٠ ، مجلة المهندس، الهيئة السعودية للمهندسين، ٩٩ ، ذو القعدة / أغسطس ، ص ص ٤٦-٤٨.

- ١٩- منال رشاد عبد الفتاح (٢٠٠٨): متطلبات تطبيق أسلوب الإدارة المرئية على المنظومة الجامعية لتحقيق جودة إدارتها دراسة ميدانية على جامعة قناة السويس ، مجلة كلية التربية ، جامعة طنطا ، العدد ٣٩ ، ص ص ١٩٢-٢٨٢ .
- ٢٠- هاشم فوزي ، الطائي العبادي (٢٠١١) : التعليم الجامعي من منظور إداري ، قراءات وبحوث ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن .
- ٢١- هنية جاد عيد (٢٠١٣): المتطلبات التربوية لتفعيل جودة العمليات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء الاتجاهات الحديثة للإصلاح التربوي ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، قسم أصول التربية ، كلية التربية ، جامعة أسوان .
- ٢٢- ولاء محمود عبدالله محمود (٢٠١٨) :مقومات تنمية الموارد البشرية الاكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي " الواقع وسيناريوهات المستقبل" ، مجلة التربية جامعة كفر الشيخ ، العدد ٩٠ ، ، المجلد الثاني ، ص ص ٧٩٧-٩٠٠ .

#### مراجع باللغة الإنجليزية

- 23- Brooks, C., & McCormack, M. (2020). Driving Digital Transformation in Higher Education. *EDUCAUSE, ECAR research report*, Louisville, CO: ECAR, June 2020.
- 24- Chaniasa, Simon (2019). Digital transformation strategy making in pre digital organizations”, *Journal of Strategic Information Systems* ,17-33.
- 25- Elliot, Tiffany and Kay, Marianne and Laplante, Mary (2016): Digital Transformation in Higher Education, How Content Management Technologies and Practices Are Evolving in the Era of Experience Management, Digital Clarity Group.
- 26- Latchem, C., and Others(2008): E -Transformation in Japanese and Korean Higher Education. *British Journal of Educational Technology*, , 39(4) , 1037-1056.
- 27- 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 ArabWorld: Quality Assurance and Relevance.*, Springer Nature Switzerland AG, 167- 177.

28- Kamblier Brooke(2018) : "The role of institutional excellence in keeping pace with environmental developments", American Journal of Environmental Excellence, Vol. 98, No. 2,1103-1210.

#### مواقع إلكترونية

٢٩- إبراهيم العيسوي (٢٠١٩) السيناريوهات وطرق بناءها في مشروع ٢٠٢٠ ، أوراق مصر ٢٠٢٠ ، متاح في : [www.egypt2020@egypt2020.org](http://www.egypt2020@egypt2020.org).

٣٠- أحمد بطاح : الإدارة الجامعية وتحديات المستقبل ، ٢٠١٦ ، متاح في : <https://talabanews.net/ar/> ، دخول بتاريخ ٩ / ٩ / ٢٠٢٢.

٣١- عدنان مصطفى البار ، د.خالد المرعي ، التحول الرقمي كيف ولماذا ، جامعة الملك عبد العزيز ، جامعة أم القرى ، متاح في :

<https://www.awforum.org/index.php/en/component/k2/item/191>

دخول بتاريخ : ٨ / ١١ / ٢٠٢٢.

٣٢- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني : برنامج تدريبي في التحول الرقمي والمستقبل التقني ، الرياض ، السعودية ، ٢٠١٨ ، متاح في :

[https://journals.ekb.eg/article\\_198445.html](https://journals.ekb.eg/article_198445.html) ، دخول بتاريخ

: ٦ / ١١ / ٢٠٢٢.

٣٣- هند أحمد الصعدي : نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية

السعودية في ضوء معايير التميز الإداري ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ، مصر

[https://jsrep.journals.ekb.eg/article\\_39577\\_904a3bade30a152a59](https://jsrep.journals.ekb.eg/article_39577_904a3bade30a152a59)

، دخول بتاريخ : ٢٢ / ٧ / ٢٠٢٣. [a8f659beaa511.pdf](https://jsrep.journals.ekb.eg/article_39577_904a3bade30a152a59)