

البحث التاسع

التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح
في ضوء مدخل القيادة الرقمية:
دراسة مستقبلية

إعداد

الأستاذ الدكتور

عبد الرازق محمد إبراهيم زيان

أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم

المساعد كلية التربية - جامعة الإسكندرية

الأستاذ الدكتور

أيمن مصطفى مصطفى عبد القادر

أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات

والقائم بعمل عميد كلية التربية جامعة مطروح

أ.تهاني محمد أحمد أبوزيد

المدرس المساعد بقسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم

بكلية التربية جامعة مطروح

1447 هـ - 2025 م

التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح في ضوء مدخل القيادة الرقمية: دراسة مستقبلية

المستخلص:-

هدف البحث الحالي إلى استشراف مستقبل التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح في ضوء القيادة الرقمية، وذلك من خلال بناء مجموعة من السيناريوهات المستقبلية تمثل بدائل ممكنة لتنفيذ دور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة وإدارتها، وقد اعتمد البحث على المنهج الوصفي لرصد الأطر النظرية المتعلقة بكلٍّ من القيادة الرقمية والتنمية المهنية المستدامة، و تحليل واقع ممارستهما في جامعة مطروح، كما تم توظيف منهج الدراسات المستقبلية القائم على أسلوب بناء السيناريوهات، وتم تصميم استبانة لرصد واقع كلٍّ من ممارسة القيادة الرقمية بأبعادها: (التواصل الرقمي، التقنيات وتكنولوجيا الإدارة، المشاركة والإبداع والثقة، ثقافة الإدارة الرقمية)، والتنمية المهنية المستدامة، وإدارتها، بأبعادها: (التخطيط للتنمية المهنية، التنظيم والإدارة، التنفيذ والمتابعة، التطوير والتحسين المستمر) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح، وتكون مجتمع الدراسة الميدانية من (120) عضوًا من أعضاء هيئة التدريس بكلّيات جامعة مطروح، وتم التطبيق فعليًا على (97) منهم. وقد توصلت نتائج الدراسة إلى: أن ممارسات القيادة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة، كما أن ممارسات إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس جاءت متوسطة كذلك.

وفي ضوء ما توصل إليه البحث من نتائج نظرية وميدانية؛ تم اقتراح أربعة سيناريوهات مستقبلية كبدايل مطروحة لدور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل إدارتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح، وهي: (السيناريو التشاؤمي أو الكارثي): يفترض تراجع ممارسة القيادة الرقمية في مختلف أبعادها، وانعكاس هذا الضعف على أبعاد إدارة التنمية المهنية، و(السيناريو الاتجاهي): يفترض استمرار الوضع الحالي في المستقبل، و(السيناريو الإصلاحي): يركز على إدخال مجموعة من الإصلاحات وتتبع أثرها في المستقبل، و(السيناريو الابتكاري): ينطلق من معطيات تعبر عن تحولات جذرية في ممارسات القيادة الرقمية.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرقمية، التنمية المهنية المستدامة، أعضاء هيئة التدريس، جامعة مطروح، الدراسات المستقبلية.

Sustainable profesional Development for the staff Members of Matrouh University in light of the Digital Leadership Approach :A Future Study

Abstract:-

The current research aims to anticipate the future of sustainable professional development for faculty members at Matrouh University in light of digital leadership, by building a set of future scenarios that represent possible alternatives to activate the role of digital leadership in achieving and managing sustainable professional development. The research relied on the descriptive approach to monitor the theoretical frameworks related to both digital leadership and sustainable professional development, and to analyze the reality of their practice at Matrouh University. The future studies approach based on the scenario-building method was also employed, and a questionnaire was designed to monitor the reality of both the practice of digital leadership in its dimensions: (digital communication, technologies and management technology, participation, creativity and trust, digital management culture), and sustainable professional development and its management, in its dimensions: (planning for professional development, organization and management, implementation and follow-up, development and continuous improvement) among faculty members at Matrouh University. The field study community consisted of (120) faculty members from the faculties of Matrouh University, and the application was actually applied to (97) of them. The study results showed that digital leadership practices were moderate, and that sustainable professional development management practices for faculty members were also moderate.

In light of the theoretical and field findings of the study, four future scenarios were proposed as alternatives for the role of digital leadership in achieving sustainable professional development and activating its management among faculty members at Matrouh University. These scenarios are: (The pessimistic or catastrophic scenario): It assumes a decline in the practice of digital leadership in its various dimensions, and the reflection of this weakness on the dimensions of professional development management. (The directional scenario): It assumes the continuation of the current situation in the future. (The reform scenario): It is based on introducing a set of reforms and tracking their impact in the future. (The innovative scenario): It is based on data that express radical transformations in digital leadership practices.

Keywords: Digital leadership, sustainable professional development, faculty members, Matrouh University, future studies.

مقدمة:

تُعد التنمية المهنية المستدامة، وإدارتها الفعالة لأعضاء هيئة التدريس من الركائز الأساسية لتحسين جودة التعليم الجامعي، وتحقيق أهداف مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم، خاصة في مجالات التكنولوجيا والتعليم الرقمي.

ونظرًا لأهمية التنمية المهنية المستدامة، اتجهت الجامعات العالمية نحو إنشاء مراكز متخصصة لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس، وكانت الجامعات المصرية من أوائل المبادرين، ومن بين المبادرات المهمة لجامعة مطروح إنشاء مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، والذي أُسس في 21 يونيو 2022، ليكون الجهة المسؤولة عن إعداد الكوادر الأكاديمية والإدارية بالأساليب العلمية الحديثة والبرامج التدريبية المتخصصة. (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح، 2025)

ورغم هذه الجهود، تظل الحاجة ماسة إلى تطوير إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح لاسيما في ظل التحول الرقمي العالمي ومتطلبات الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبوصف الجامعة مؤسسة ناشئة في طور التكوين، فهي مطالبة بإعادة هيكلة برامجها التنموية بما يسهم في تعزيز كفاءة كوادرها الأكاديمية والإدارية.

وفي ضوء هذه التحديات، لم يعد من الكافي الاعتماد على الأساليب التقليدية في تنمية القدرات، بل أصبح من الضروري أن تتجه الجامعات نحو تبني مداخل إدارية وقيادية حديثة، وفي مقدمتها القيادة الرقمية، باعتبارها مدخلًا فاعلاً في دعم التحول الرقمي وتعزيز الأداء المؤسسي الشامل.

وتُعد القيادة الرقمية من أبرز السبل لتحقيق التنمية المهنية المستدامة وتفعيل إدارتها، إذ تمثل أحد الركائز الأساسية لتطوير قدرات أعضاء هيئة التدريس في العصر الرقمي، بما تسهم به من دعم وتمكين أعضاء هيئة التدريس لأداء المهام التعليمية والإدارية والبحثية بكفاءة. كما تلعب دورًا محوريًا في تطوير البيئة الإدارية عبر تفعيل أنظمة الإدارة الإلكترونية، وتشجيع الابتكار، وترسيخ الشفافية، وتعزيز المشاركة المجتمعية من خلال الوسائط الرقمية المتقدمة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

بالرغم من الجهود المبذولة لجامعة مطروح في مجال التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، والتي تمثل أبرزها في إنشاء مراكز لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس، ومراكز لتدريبهم على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ إلا أن العديد من الدراسات كشفت عن استمرار وجود تحديات ومعوقات تعرقل تحقيق تلك الجهود لأهدافها، أبرزها وجود قصور واضح في إدارة التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات؛ فقد كشفت دراسة أن أكثر الاحتياجات التدريبية إلحاحاً تتمثل في مجالات التخطيط والتنفيذ والتقييم (العتيبي، 2015، ص184)، وهو ما يعكس ضعفاً في إدارة هذه العمليات الأساسية. وأظهرت دراسة أخرى أن واقع التنمية المهنية يعاني من قصور عام، حيث تبين انخفاض مستوى توافر بعض أبعاد التنمية المهنية، مثل التخطيط للتنمية المهنية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، والتنفيذ، في حين جاء مستوى أبعاد أخرى، مثل تنظيم البرامج وتقييمها، بدرجة متوسطة لا تتناسب مع متطلبات التطوير (يوسف، 2021، 400).

كما بينت إحدى الدراسات مظاهر الضعف في البرامج المقدمة لأعضاء هيئة التدريس، من خلال فرض موضوعات قد تكون بلا جدوى، وضعف مراعاة الخصائص الفردية لكل فئة من أعضاء هيئة التدريس من حيث المؤهل والتخصص والخبرة السابقة ونوعية البرامج الملتحق بها (يوسف، 2016، 189)، وهو ما يعكس خللاً في عملية التخطيط. وأشارت دراسة أخرى إلى غياب بعد خدمة المجتمع في برامج التنمية المهنية (عمر، عبد التواب، عبد المعطي ونور الدين، 2018، 208)، وهو ما يقلل من تكاملها مع رسالة الجامعة وأهدافها.

كما كشفت نتائج بحثية أخرى عن قصور في إدارة برامج التنمية المهنية تمثل في عدم مراعاة الاحتياجات الفعلية لأعضاء هيئة التدريس، وضعف إشراك المستفيدين في مراحل الإعداد والتنفيذ، إضافة إلى محدودية مواكبة تلك البرامج لمتطلبات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة (عبد الفتاح، 2021، 71)، وهو ما يعكس خللاً في التخطيط والتنظيم والتطوير المستمر لإدارة التنمية المهنية المستدامة.

تؤكد هذه النتائج مجتمعة أن المشكلة لا تكمن في وجود برامج تنمية مهنية في حد ذاتها، وإنما في كيفية إدارتها وتفعيلها بما يضمن التخطيط السليم، والتنظيم الكفء، والتنفيذ الفعّال، والتقييم المستمر لتحقيق أهداف التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس.

وبالنظر إلى جامعة مطروح كأحدى الجامعات الناشئة، فإنها تواجه نفس التحديات وتعاني من تحديات إضافية تتمثل في الحاجة إلى تنمية القدرات البشرية، وتوفير بنية تحتية تقنية داعمة، وتطوير نماذج قيادية قادرة على مواكبة متطلبات التحول الرقمي، وترسيخ ثقافة التغيير والتميز، ومن هنا تبرز الحاجة إلى إعداد تصور مستقبلي متكامل لتوجيه التنمية المهنية وإدارتها في ضوء القيادة الرقمية، بما يسهم في تجاوز أوجه القصور الحالية، وتحقيق الجودة الشاملة في الأداء الجامعي. وفي هذا الإطار، تجدر الإشارة إلى أن تركيز هذه الدراسة سينصب على الجانب الإداري للتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وذلك من خلال تحليل وتفعيل أبعاد القيادة الرقمية في عمليات التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتقييم، بما يضمن تحقيق تنمية مهنية أكثر فاعلية واستدامة.

في ضوء ما سبق، ولأهمية استشراف مستقبل التنمية المهنية في تعزيز قدرات النظام التعليمي لمواجهة تحديات المستقبل، وانطلاقاً من فاعلية القيادة الرقمية كركيزة أساسية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة وتفعيل إدارتها، إذ تسهم في توظيف التقنيات الرقمية الحديثة لتعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس، وتطوير أساليب التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقييم لبرامج التنمية المهنية، يمكن تحديد مشكلة البحث من خلال الأسئلة التالية:

س1: ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

س2: ما واقع إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

س4: ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لدور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل إدارتها بجامعة مطروح؟

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق ما يلي:

- 1- رصد واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- 2- التعرف على واقع إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة.
- 3- اقتراح مجموعة من السيناريوهات المستقبلية المقترحة لدور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل إدارتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح.

أهمية البحث:

1-الأهمية النظرية:

- يأتي استجابة لما تحرص عليه معظم دول العالم المتقدم لتطوير جامعاتها لتكون أكثر ملاءمة لتحديات العصر، وتلبية لجهود الدولة في التحول الرقمي، وتتزامن مع رؤية مصر 2030م؛ التي أكدت على ضرورة التحول الرقمي، مما يعزز من الدور الريادي للجامعات.
- يعتبر من الدراسات القليلة التي ربطت بين القيادة الرقمية والتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وإدارتها كدراسة مستقبلية.
- إلقاء الضوء على خصوصية السياق المحلي (جامعة مطروح) كمؤسسة تعليمية ناشئة، وبالتالي الإسهام في بناء نظرية تربوية ذات طابع بيئي وثقافي خاص.

2-الأهمية التطبيقية:

- إفادة صانعي القرار في جامعة مطروح بوضع خطط مستقبلية واقعية قابلة للتطبيق، تدعم أعضاء هيئة التدريس وترفع كفاءتهم.
- مساعدة وحدات التدريب والجودة في تصميم برامج تنمية مهنية متقدمة، تراعي المهارات الرقمية المطلوبة لعضو هيئة التدريس العصري.
- تشجيع تطبيق القيادة الرقمية كمنهج إداري حديث في المؤسسات الجامعية، بما يحقق كفاءة الأداء ويواكب التحول الرقمي في التعليم.

- وضع سيناريوهات مستقبلية تُعد أساسًا لوضع خطط استراتيجية لجامعة مطروح بناءً على تلك السيناريوهات من أجل توظيف القيادة الرقمية في تفعيل إدارة التنمية المهنية المستدامة.

مصطلحات البحث:

1- التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة: المفهوم الأكثر استخدامًا للتنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس؛ لما يشمل من جوانب متعددة هو أنها: "عملية مقصودة ومستمرة يتم فيها تلبية احتياجات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة من معارف ومعلومات في الأداء التدريسي، والبحث العلمي، وخدمة المجتمع، والمجالات الأخرى اللازمة، للقيام بأدوارهم المتعددة والمستقبلية" (إمام، 2008، 12).

والدراسة تتبنى منظورًا إداريًا محددًا يركز على إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتعرفها إجرائيًا: مجموعة الأنشطة والعمليات الإدارية أو الممارسات التي تقوم بها القيادات الجامعية بجامعة مطروح والمتعلقة بتطوير أعضاء هيئة التدريس من ناحية الممارسات والمهارات لمساعدتهم على التعلم المستمر للتوافق مع التحديات العالمية المعاصرة، وذلك من خلال الأبعاد التالية: (التخطيط للتنمية المهنية، تنظيم وإدارة التنمية المهنية، التنفيذ والمتابعة، التطوير والتحسين المستمر).

2- القيادة الرقمية: تُعرف القيادة الرقمية بأنها: "تعبئة الموارد القيادية والقيادة الهيكلية، لإقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف التعليم" (Bounfour, 2016, 134).

أما التعريف الإجرائي للقيادة الرقمية في هذه الدراسة: مدخل إداري معاصر من خلاله يتم التأثير على التابعين من أعضاء هيئة التدريس والطلاب من خلال أدوات تعليمية أو رقمية، تركز على التواصل الفعال، وتوظيف التقنيات وتكنولوجيا الإدارة، وتعزيز المشاركة والإبداع والثقة، وتنمية ثقافة الإدارة الرقمية، وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية للجامعة.

حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على التعرف على دور القيادة الرقمية، ممثلة في أبعاد: (التواصل الرقمي، التقنيات وتكنولوجيا الإدارة، المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية، الثقافة والوعي الرقمي) في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وإدارتها ممثلة في أبعاد: (التخطيط للتنمية المهنية، تنظيم وإدارة التنمية المهنية، التنفيذ والمتابعة، التطوير والتحسين المستمر).
 - **الحدود المكانية:** اقتصر البحث على جامعة مطروح وكلياتها في محافظة مطروح، وهي: (كلية التربية، كلية الآثار واللغات، كلية الطب البيطري، كلية الزراعة الصحراوية والبيئية، كلية التمريض، كلية الحاسبات والذكاء الاصطناعي، كلية التربية النوعية، كلية التربية للطفولة المبكرة، كلية علوم البترول والتعدين، كلية التربية الرياضية، كلية السياحة والفنادق).
 - **الحدود البشرية:** تمثلت الحدود البشرية في أعضاء هيئة التدريس، وهم: (الأساتذة والأساتذة المساعدون، والمدرسون) بكليات جامعة مطروح.
 - **الحدود الزمنية:** تم تطبيق الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الجامعي 2024: 2025م في الفترة من 2025/4/1 إلى 2025/5/1.
- منهجية البحث، وأدواته:** في ضوء مشكلة البحث وطبيعته وأهدافه التي يسعى لتحقيقها، استخدم البحث المنهج الوصفي، حيث يتيح هذا المنهج وصفاً دقيقاً لموضوع البحث، فهو يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع، ويُعبر عنها كما وكيفا.
- كما استخدم البحث أحد أساليب الدراسات المستقبلية (أسلوب السيناريو) وذلك لبناء السيناريوهات المستقبلية لدور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل إدارتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح.

واستخدم البحث الاستبانة للكشف عن واقع كلاً ممارسة أبعاد القيادة الرقمية، والتنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وإدارتها بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس

بالجامعة، وتم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح بمختلف تخصصاتهم النظرية والعملية بالجامعة.

الإطار النظري

المحور الأول: جهود جامعة مطروح في تفعيل القيادة الرقمية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس:

تتجلى جهود جامعة مطروح في مجال تفعيل القيادة الرقمية وتحقيق التنمية المهنية المستدامة من خلال ما يقدمه مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس من برامج تدريبية، وما تطلقه الجامعة من مبادرات رقمية تسعى لدعم التطوير المستمر ورفع كفاءة الأداء الأكاديمي والإداري.

أولاً: مركز التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في جامعة مطروح:

رغم حداثة تأسيسها، تسعى جامعة مطروح، كجزء من جهودها المستمرة لتطوير التعليم العالي، إلى تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس من خلال مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح الذي يعد من المراكز الحيوية التي تساهم في تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس والقيادات الأكاديمية والإدارية.

وقد جاء إنشاء المركز في 21 يونيو 2022 كإحدى المبادرات الإستراتيجية لتأهيل الكوادر الأكاديمية والإدارية، وفقاً لأحدث الأساليب العلمية والتقنيات التدريبية المعتمدة، ويُذكر أن أولى الدورات التدريبية التي نظمها المركز عُقدت في 9 أبريل 2021 (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح، 2025)، مما يعكس اهتمام الجامعة المبكر بتفعيل أنشطة التنمية المهنية حتى قبل الافتتاح الرسمي للمركز، في إطار سعيها الحثيث إلى ترسيخ ثقافة التدريب والتطوير المستمر، كما يعكس إطلاق الدورات منذ عام 2021 قبل الافتتاح الرسمي وجود إرادة قوية ومبادرة ذاتية لتفعيل التدريب مبكراً، رغم التحديات.

ويُقَدِّم المركز حزمة متكاملة من البرامج والدورات التدريبية المصممة بعناية وفقًا للاحتياجات الفعلية للجامعة ومجتمعها الأكاديمي والإداري، وذلك بهدف رفع كفاءة أعضاء هيئة التدريس ودعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للجامعة. وفي هذا الإطار، يتبنى المركز ما يُعرف بـ "مصفوفة برامج الترقّي"، وهي منظومة تدريبية متكاملة موجهة لأعضاء هيئة التدريس في مختلف الدرجات الوظيفية (معيد - مدرس مساعد - مدرس - أستاذ مساعد - أستاذ)، بحيث تضمن إكسابهم المهارات والمعارف اللازمة لمواكبة متطلبات الترقّي الأكاديمي وضمان الجودة.

وتتضمن هذه المصفوفة أربعة محاور رئيسية، يتضمن كل محور مجموعة من البرامج التي تستهدف تطوير القدرات البحثية، والتدريسية، والإدارية، والشخصية، على نحو يُعزز من كفاءة الأداء الجامعي ويسهم في تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وهي (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح، 2025):

أولاً: محور البحث العلمي: يشتمل على برامج أساسية مثل: أساليب البحث العلمي، مهارات الاتصال والعرض الفعّال، استخدام قواعد البيانات العالمية، حقوق وواجبات عضو هيئة التدريس، نظم التصميم والتحليل الإحصائي للتجارب العلمية، ونظم إدارة المراجع العلمية. وتهدف هذه البرامج إلى تزويد عضو هيئة التدريس بالقدرات البحثية والمنهجية التي تمكنه من إنجاز بحوث علمية رصينة ذات جدوى علمية ومجتمعية.

ثانياً: محور التدريس الجامعي: ويتضمن برامج تركز على الارتقاء بكفاءة عضو هيئة التدريس في العملية التعليمية، وتشمل: إعداد مشروعات البحوث التنافسية، أخلاقيات البحث والانتحال العلمي، معايير الجودة في العملية التدريسية، ونظم الامتحانات وتقويم الطلاب. وتهدف هذه البرامج إلى إكساب عضو هيئة التدريس مهارات التدريس الفعّال، والالتزام بأخلاقيات المهنة، وتطبيق معايير الجودة في التعليم الجامعي.

ثالثاً: محور الإدارة الأكاديمية والبحثية: يتضمن برامج تنمّي قدرات عضو هيئة التدريس في مجالات الإدارة الأكاديمية والبحثية، وتشمل: تنفيذ المشروعات البحثية الممولة وإدارة الفريق البحثي، النشر الدولي للبحوث العلمية، الجوانب القانونية والمالية في الأعمال الجامعية، تصميم وإنتاج المحتوى

الرقمي. ويُبرز هذا المحور أهمية الدور القيادي لعضو هيئة التدريس في تطوير البحث العلمي وإدارته بكفاءة.

رابعًا: محور التنمية المهنية والشخصية: يركّز هذا المحور على البرامج الموجهة لدعم القدرات الشخصية والقيادية لأعضاء هيئة التدريس، ومن بينها: مهارات القيادة والتفكير الاستراتيجي، القوانين واللوائح الجامعية، مهارات القيادة التنفيذية، والاختبارات الإلكترونية. ويؤكد هذا المحور على أهمية امتلاك عضو هيئة التدريس لمهارات قيادية وشخصية إلى جانب مهاراته البحثية والتدريسية، بما يمكنه من التكيف مع التحولات الرقمية ومواجهة التحديات المعاصرة في التعليم الجامعي.

تشير هذه البرامج إلى حرص الجامعة على تقديم تدريب متخصص وفقًا لمتطلبات كل فئة وظيفية، بما يساهم في تعزيز الكفاءة الأكاديمية والإدارية للكوادر الأكاديمية.

ورغم هذا التوجه الواعي نحو تطوير مهارات القيادة الأكاديمية والإدارية، فقد لاحظت الباحثة بعض أوجه القصور، حيث يفتقر محتوى البرامج التدريبية إلى تركيز متخصص على القيادة الرقمية، ويُلاحظ وجود ضعف واضح في إدماج برامج تعالج هذا المجال الحيوي بصورة مباشرة وتخصصية، حيث يتم التعامل معها كجزء ثانوي وليس محورًا رئيسًا، كما يُلاحظ ضعف إدماج القيادات الأكاديمية (العمداء، رؤساء الأقسام) في برامج تؤهلهم لقيادة التحول الرقمي.

ثانيًا: أبرز مبادرات جامعة مطروح في مجال القيادة الرقمية:

تُظهر الأنشطة والمبادرات التي قامت بها جامعة مطروح اهتمامًا متزايدًا بتطبيق مفاهيم القيادة الرقمية، وهو ما يتماشى مع رؤية الدولة المصرية للتحول الرقمي وتعليم المستقبل، ورغم التحديات، أطلقت الجامعة عدة مبادرات رقمية، أبرزها:

- **شهادة أساسيات التحول الرقمي:** في يونيو 2022، وقعت جامعة مطروح بروتوكول تعاون مع مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بالمجلس الأعلى للجامعات، لتأهيل المجتمع المدني للحصول على شهادة "أساسيات التحول الرقمي"، مما يعكس التزامها بتطوير المهارات الرقمية. (فريق العمل، 7 يونيو 2022)

- دورات تدريبية في التحول الرقمي للمقررات الدراسية لأعضاء هيئة التدريس: نظمت الجامعة دورة تدريبية بعنوان "التحول الرقمي للمقررات الدراسية"، بهدف تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمهارات اللازمة لاستخدام المنصات التعليمية الإلكترونية وتطبيقات التعليم عن بُعد، مما يعزز من جودة التعليم ويواكب التطورات التكنولوجية في مجال التعليم العالي. (صدى البلد، 15 مارس 2022)

- مشاريع طلابية مبتكرة: فاز مشروع "TECH CARE" من جامعة مطروح بمسابقة Gen Z ، وهو مشروع يستخدم الذكاء الاصطناعي لتحسين التشخيص الطبي، مما يدل على قدرة الطلاب على الابتكار في مجالات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي. (مشالي، 14 ديسمبر 2024)

- مبادرة أشبال مصر الرقمية لطلبة المدارس: في إطار التعاون مع وزارة التعليم العالي ووزارة الاتصالات، نظمت جامعة مطروح اختبارات لمبادرة "أشبال مصر الرقمية" لطلاب المدارس من الصف الأول الإعدادي حتى الثاني الثانوي. تهدف المبادرة إلى بناء وتأهيل جيل من الشباب في المجالات التكنولوجية والتقنية، ليكونوا نواة لمجتمع رقمي قادر على مواكبة المستقبل. (محمود، 2022)

- تطوير نظام "ابن الهيثم" للتحول الرقمي: في أكتوبر 2019، ناقشت جامعة مطروح مع جامعة المنصورة تطبيق نظام "ابن الهيثم" في الدراسات العليا وشئون الطلاب. يهدف النظام إلى ميكنة جميع البيانات الشخصية والدراسية للطلاب، وتسهيل استخراج التقارير والمستندات، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وتسهيل الخدمات المقدمة للطلاب. (بخات، 2019)

- المشاركة في هاكاثونات ومسابقات تعليمية: حصل فريق من جامعة مطروح على المركز الثالث في هاكاثون التعليم الذكي بجامعة بنها، الذي ركز على تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التعليم، مما يعكس اهتمام الجامعة بتعزيز ثقافة الابتكار واستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية. (السيد، 27 فبراير 2025)

- مشاركة رئيس الجامعة في ملتقيات التحول الرقمي: شارك رئيس الجامعة في ملتقى التعليم العالي والبحث العلمي للتحول الرقمي، الذي نظّمته وزارة التعليم العالي، مما يدل على التزام الجامعة بالمشاركة في المبادرات الوطنية للتحول الرقمي في التعلم. (الشوكي، 2021)

وبدل وجود تلك الشراكات والمبادرات الخارجية على انفتاح الجامعة على المجتمع الرقمي والتقني، وتشجيع ثقافة الابتكار داخل الحرم الجامعي، كما تُظهر هذه الأنشطة توجهًا واضحًا نحو ترسيخ ثقافة القيادة الرقمية، وإن لم يُترجم ذلك بعد إلى برامج تدريبية مؤسسية متخصصة.

المحور الثاني: واقع أبعاد القيادة الرقمية، وأبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح:

يمكن تناول واقع أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح في ضوء الجهود الوطنية والتحديات القائمة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: واقع أبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح: ويشمل الأبعاد الآتية:

(1) التخطيط: يمثل التخطيط ركيزة أساسية لإدارة التنمية المهنية المستدامة، إذ يستلزم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل علمي، ووضع أهداف استراتيجية واضحة لتطوير أعضاء هيئة التدريس.

وقد ظهر التخطيط للتنمية المهنية في الجامعات المصرية منذ السبعينيات، حين بدأت الجامعات بإطلاق دورات إعداد المعلم الجامعي التي ركزت على الاتجاهات الإيجابية نحو التدريس، ومهارات التقييم، وأساليب التدريس الحديثة (إسماعيل، 2011، 153).

ثم جاء المؤتمر القومي لتطوير التعليم العالي (2000) ليضع أساسًا استراتيجيًا أوسع، تمثل في إطلاق مشروعات قومية شاملة للتعليم العالي. (وزارة التعليم العالي، 2006، 2) كما أنشأت وزارة التعليم العالي وحدة لإدارة مشروعات التطوير وصندوقًا لتمويلها، بما يعكس وجود رؤية مخططة ومؤسسية لتحقيق التنمية المهنية بصورة مستدامة (المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات).

(2) تنظيم وإدارة التنمية المهنية: يتعلق هذا البعد بقدرة الجامعة على تنظيم وإدارة برامج التنمية المهنية بكفاءة، وتوفير الموارد البشرية والفنية اللازمة، ويتجسد هذا البعد في التوسع المؤسسي عبر إنشاء مراكز متخصصة داخل الجامعات (مثل مركز جامعة الإسكندرية) بميزانيات مستقلة (يوسف، 2021، 406-407)، ثم انبثق عنها لاحقاً مراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بكل جامعة، لتنظيم البرامج التدريبية في التدريس، البحث العلمي، القيادة والإدارة، والاتصال. (عبد الفتاح، 2021، 70) كما مثل إنشاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات نقلة إدارية وتنظيمية مهمة، حيث عمل على التنسيق بين الجامعات، واعتماد المدربين، ومنح شهادات دولية معترف بها. (المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، 5 مايو 2025) وفي جامعة مطروح، تم تأسيس مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات في 2022، وهي خطوة إيجابية. (مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح، 2025)

(3) التنفيذ والمتابعة: يشمل هذا البعد مدى التزام الجامعات بتنفيذ البرامج التدريبية ومتابعة أثرها على أداء أعضاء هيئة التدريس، ويظهر هذا البعد بوضوح في مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات (FIDPL) الذي قَدَّم برامج تدريبية تغطي 16 مجالاً، مثل جدارات التدريس، القيادة والإدارة، البحث العلمي، والاتصال. (عبد الفتاح، 2021، 70) وحدد المشروع آليات واضحة للتنفيذ مثل: المحاضرات، ورش العمل، التدريس المصغر، المواقف التعليمية، واللقاءات المفتوحة. كما ارتبطت الترقية الأكاديمية باجتياز برامج تدريبية محددة (سنة برامج كشرط للترقية)، وهو ما يعكس آلية متابعة دقيقة لمدى الالتزام بتنفيذ البرامج وتوظيفها في المسار المهني. (ضحاوي، 2020، 179)

(4) التطوير والتحسين المستمر: يستلزم التطوير المستمر تقييم البرامج التدريبية بشكل دوري، وتحديث محتواها بما يتماشى مع المتغيرات التكنولوجية.

لقد أظهر إنشاء المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بعداً متقدماً للتحسين المستمر، حيث لم يقتصر دوره على التدريب التقليدي، بل توسع ليشمل التأهيل العلمي والتكنولوجي، وإتاحة برامج للتدريب عن بُعد، خاصة بعد جائحة كورونا التي فرضت ضرورة التحول الرقمي. كما أتاح المركز برامج موجهة للقيادات الأكاديمية والإدارية، (وزارة التعليم العالي، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، 2) مع إمكانية إضافة برامج جديدة وفقاً لاحتياجات كل جامعة

وسوق العمل. هذا التطوير المستمر يعكس إدراكًا متناميًا بأن التنمية المهنية ليست نشاطًا وقتيًا، بل عملية متواصلة تتطلب تجديدًا دائمًا في البرامج والأساليب.

وقد سبق الإشارة إلى وجود قصور في إدراج موضوعات القيادة الرقمية ضمن البرامج التدريبية الحالية التي يقدمها مركز تنمية القدرات بجامعة مطروح، رغم أهميتها القصوى في ظل بيئة أكاديمية متغيرة. وبالتالي يبقى هذا البعد بحاجة لمراجعة مستمرة، خاصة داخل الجامعات الناشئة.

في ضوء ما سبق، يتضح أن التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية مرت بمسار تاريخي واضح، بدأ بدورات أولية، ثم توسع عبر مراكز ومشروعات قومية، وصولًا إلى مركز قومي معتمد محليًا ودوليًا. وقد تجسدت أبعادها الأربعة (التخطيط- التنظيم والإدارة- التنفيذ والمتابعة- التطوير والتحسين المستمر) في كل مرحلة، بما يعكس وعيًا استراتيجيًا بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري لدعم جودة التعليم العالي واستدامة التطوير المؤسسي.

ثانيًا: واقع أبعاد القيادة الرقمية بجامعة مطروح: ويشمل الأبعاد الآتية:

(1) التواصل الرقمي: يُعد التواصل الرقمي أحد الركائز الأساسية للقيادة الرقمية في الجامعات، حيث يقوم على استخدام وسائل الاتصال الإلكترونية والمنصات التفاعلية لنقل المعلومات وتبادل الخبرات بين القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس والطلاب.

وقد أكدت إحدى الدراسات على وجود خطة للتكامل والتوافق مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تنفيذ مشروعات التحول الرقمي، ومن أبرز مرتكزاتها إقامة البوابة الموحدة للجامعات المصرية، التي تهدف إلى تحقيق التواصل بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب، ومشاركة البيانات البحثية مع الجامعات الأخرى. (زيدان، 2021، 484)

وقد أولت وزارة التعليم العالي والمجلس الأعلى للجامعات اهتمامًا متزايدًا بتطوير قنوات التواصل الرقمي عبر مجموعة من المشروعات، من أبرزها: تطوير شبكات الجامعات المصرية، وتوفير البريد الإلكتروني الجامعي لأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل أنظمة الاجتماعات الافتراضية والمؤتمرات المرئية، (المجلس الأعلى للجامعات، 2-4) بالإضافة إلى إنشاء مراكز بيانات حديثة وربط الجامعات

بخدمات الألياف الضوئية، فضلاً عن إنشاء بوابات إلكترونية لتسهيل التفاعل وتقليل الفجوات الاتصالية بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب. (وزارة التعليم العالي، 2015، 85)

كما أطلق مشروع التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، الذي استهدف أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والعاملين بالجامعات، بهدف تنمية القدرات الرقمية وتكامل الأدوار داخل المنظومة التعليمية. (المجلس الأعلى للجامعات، 2022) ومن جانب آخر، ساهمت مشروعات إتاحة مصادر المعلومات الإلكترونية (كتب، أبحاث، رسائل علمية) لجميع الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في تعزيز قنوات التواصل العلمي والمعرفي داخل المجتمع الأكاديمي. (لاشين، 2022، 558) ومن أبرز مبادرات جامعة مطروح ذات الصلة أيضاً: برنامج شهادات أساسيات التحول الرقمي، الذي أصبح شرطاً للترقية الأكاديمية، حيث أسهم في رفع مهارات أعضاء هيئة التدريس في مجال التواصل الرقمي وتعزيز البيئة الاتصالية الرقمية داخل الجامعات. (صادق، 8 يونيو، 2022)

(2) التقنيات وتكنولوجيا الإدارة: يُعد توظيف التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الإدارة أحد المحاور الجوهرية للقيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي، حيث يُمثل هذا البعد قدرة القادة الجامعيين على توظيف أدوات الإدارة الرقمية الحديثة، مثل أنظمة المعلومات الإدارية، قواعد البيانات الإلكترونية، والتطبيقات الذكية لإدارة شؤون الطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

وفي هذا السياق، أكدت إحدى الدراسات على وجود خطة للتكامل مع المجلس الأعلى للجامعات ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تضمنت تطوير البنية التحتية التكنولوجية عبر مبادرات متعددة، منها: توفير أجهزة الحاسب ووسائل الاتصال بالإنترنت، إنشاء مراكز بيانات (Data Centers)، ربط فروع الجامعات بشبكات موحدة عبر مشروع الألياف الضوئية، وتفعيل المنصات والبوابات الإلكترونية لدعم التحول الرقمي. كما شملت هذه الخطة إنشاء 38 مركزاً للاختبارات الإلكترونية موزعة على 27 جامعة حكومية وجامعة الأزهر، إضافةً إلى تطوير نظم وتطبيقات إدارية مثل نظام إدارة التعلم، والنظام الإداري المميكن لدورات العمل (الموارد البشرية، المشتريات، المخازن)، فضلاً عن تفعيل التوقيع الإلكتروني والشهادات الرقمية. (زيدان، 2021، 484)

وفي إطار بناء القدرات الرقمية، أطلقت وزارة التعليم العالي برامج تدريبية متخصصة للعاملين وأعضاء هيئة التدريس في مجالات حيوية مثل: البيانات الضخمة (Big Data)، الأمن السيبرالي (Cybersecurity)، ذكاء الاصطناعي (AI)، الحوسبة السحابية (Cloud Computing)، مراكز البيانات (Datacom)، شبكات الوصول (Access Network). (وزارة التعليم العالي، 2024) وكما سبق الإشارة أصبح الحصول على شهادة أساسيات التحول الرقمي مطلبًا إلزاميًا للترقي الأكاديمي، وهو ما يعكس دمج التكنولوجيا في نظم الإدارة الجامعية. (المجلس الأعلى للجامعات، 2022)

تعكس هذه الجهود توجه الدولة نحو تحقيق رؤية مصر 2030، حيث أطلق مشروع تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات بهدف رفع كفاءة البنية الأساسية لشبكات الجامعات المصرية، واستكمال مقومات الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في مؤسسات التعليم العالي. (لاشين، 2022، 558)

كما شمل المشروع تفعيل أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد لمواكبة التطورات العالمية في المجال، فضلاً عن إنشاء مرصد التعليم العالي لتوفير قواعد بيانات ومؤشرات تدعم التخطيط الاستراتيجي، وربط التعليم الجامعي باحتياجات سوق العمل. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مرصد التعليم العالي)

(3) المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية: تُعد المشاركة الرقمية وتعزيز الإبداع وترسيخ الثقة التكنولوجية من الركائز المحورية للقيادة الرقمية في الجامعات، إذ يتطلب نجاح التحول الرقمي إشراك جميع العاملين في صنع القرار، وتبني أفكارهم المبتكرة، إضافة إلى بناء بيئة رقمية قائمة على الثقة المتبادلة بين إدارات الجامعات وأعضاء هيئة التدريس.

وفي هذا الإطار، أبرزت إحدى الدراسات جهود تطوير المحتوى التعليمي الجامعي ورقمنة الكتب من خلال مبادرة مشتركة بين وزارتي التعليم العالي والبحث العلمي والاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، فضلاً عن مشاركة البيانات والمشروعات البحثية عبر البوابة الموحدة للجامعات المصرية، وهو ما يعزز التعاون بين الجامعات ويكرس الثقة في تبادل المعرفة العلمية. (زيدان، 2021، 484)

كما أولت وزارة التعليم العالي اهتمامًا خاصًا بتنمية ثقافة المشاركة الرقمية من خلال منصة التدريب الإلكترونية التي أتاحت برامج تدريبية متخصصة، شارك فيها أكثر من 1870 متدربًا، الأمر

الذي يعكس الثقة المتنامية في المنصات الرسمية الرقمية باعتبارها قناة موثوقة للتطوير المهني. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، 2024)

ومن جانب آخر، أطلقت الوزارة مبادرة "تعليم عال آمن رقمياً" التي استهدفت تدريب 1000 موظف على مواجهة التهديدات السيبرانية وحماية البيانات، بما يعزز الثقة في البيئة الرقمية ويضمن سلامة المعلومات الجامعية. (حواش، 2024، 969-970).

كما أشارت دراسة إحدى الدراسات إلى جهود رفع قدرات ومهارات الجهاز الأكاديمي والإداري للتعامل مع تقنيات المعلومات والوسائط المتعددة، وهو ما يسهم في إشراك الكوادر الجامعية بفاعلية في بيئة رقمية مبتكرة تقوم على الثقة في كفاءة توظيف التكنولوجيا. (لاشين، 2022، 558)

(4) ثقافة الإدارة الرقمية: تُشير ثقافة الإدارة الرقمية إلى تبني قيم التحول الرقمي ضمن رؤية ورسالة الجامعة، ونشر الوعي بأهمية الرقمنة كأداة للتطوير المؤسسي المستدام. وتُعد هذه الثقافة أحد المراكز الرئيسة للقيادة الرقمية، حيث تُسهم في ترسيخ ممارسات إدارية قائمة على الابتكار والتكنولوجيا، وتعزز من كفاءة العمليات الأكاديمية والإدارية.

وفي هذا السياق، اتخذت وزارة التعليم العالي خطوات ملموسة لترسيخ ثقافة الإدارة الرقمية، من أبرزها إلزام الجامعات بتدريب طلاب الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس على برامج التحول الرقمي، وربط الترقية الأكاديمية بالحصول على شهادة أساسيات التحول الرقمي، وهو ما يعكس دمج الرقمنة كجزء لا يتجزأ من الثقافة المؤسسية. (المجلس الأعلى للجامعات، 2022)

كما أكدت إحدى الدراسات على دور إقامة الحرم الجامعي الذكي من خلال تدريب فرق العمل بالجامعات الحكومية، ورفع كفاءة الطاقة البشرية عبر برامج تدريبية متخصصة، إضافة إلى نشر ثقافة استخدام الأنظمة الرقمية في التعليم والتقييم والإدارة، بما يعزز الوعي بأهمية التحول الرقمي باعتباره خياراً استراتيجياً للتنمية. (زيدان، 2021، 484)

وذكرت دراسة أن مبادرة "تعليم عال آمن رقمياً" تعكس بعداً مهماً في تنمية الوعي بمخاطر التهديدات السيبرالية، وتعزيز ثقافة الحماية الرقمية، (حواش، 2024، 969-970) في حين أشارت

دراسة أخرى إلى أن استحداث أنماط جديدة من التعليم مثل التعليم الإلكتروني والتعليم عن بُعد يجسد توجهًا ثقافيًا مؤسسيًا نحو اعتماد النظم الرقمية في العملية التعليمية. كما ذكرت دراسة أن مرصد التعليم العالي يُعد أداة تنظيمية وثقافية جديدة لترسيخ قيم الإدارة المبنية على البيانات والمؤشرات، بما يدعم اتخاذ القرار المستند إلى الأدلة. (لاشين، 2022، 558)

يتضح من استعراض واقع الأبعاد الأربعة للقيادة الرقمية؛ والتي أبرزتها الجهود الوطنية في مجال التحول الرقمي كيف تتكامل أبعاد القيادة الرقمية الأربعة داخل منظومة التعليم العالي، حيث يسهم كل بُعد بدور متكامل في دعم المسار العام للجامعة. فبعد التواصل الفعال يضمن تدفق المعلومات وبناء قنوات اتصال مؤسسية شفافة، وبعد التقنيات وتكنولوجيا الإدارة يعزز توظيف الأنظمة الرقمية في الإدارة والتدريس والبحث. أما بعد المشاركة والإبداع والثقة فيشجع على التفاعل الإيجابي وتمكين الكفاءات الأكاديمية من ابتكار حلول رقمية، فيما يُرسخ بعد ثقافة الإدارة الرقمية إطارًا قيميًا يعزز الانخراط الواسع في تبني الممارسات الحديثة. وإن تكامل هذه الأبعاد لا يُعد مجرد متطلبات تقنية أو إدارية فحسب، بل يمثل توجهًا استراتيجيًا يُعزز من قدرة الجامعات -ومنها جامعة مطروح- على قيادة التحول الرقمي بكفاءة، بما ينعكس إيجابيًا على تحقيق التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس، وتفعيل إدارتها.

المحور الثالث: التنمية المهنية المستدامة في ضوء القيادة الرقمية:

تشير الأدبيات إلى أن القيادة الرقمية تمثل مدخلًا استراتيجيًا لتحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل إدارتها حيث تُسهم في خلق بيئة محفزة للتطوير المهني من خلال إتاحة فرص تعلم مرنة، وتعزيز التواصل الفعال بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة الأكاديمية، فضلًا عن دعم ممارسات التعلم مدى الحياة؛ (المنصوري، 2021، 478-479) بما يجعلها عاملًا محوريًا في الارتقاء بقدرات أعضاء هيئة التدريس، وتمنحهم فرصًا أكبر للابتكار والتميز.

ومن هذا المنطلق، يتضح أن أبعاد القيادة الرقمية تُسهم بصورة مباشرة في تعزيز أبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة، إذ إن فعالية التواصل الرقمي، وتوظيف التقنيات الحديثة، وترسيخ ثقافة

الإدارة الرقمية، وتشجيع المشاركة والإبداع والثقة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بفاعلية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتطوير المستمر لبرامج التنمية المهنية.

وعليه، فإن دراسة الممارسات التطبيقية لكل من أبعاد القيادة الرقمية وأبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة تُعد خطوة أساسية لفهم آليات التكامل بينهما وتعزيز فرص تطويرها على أرض الواقع، وفيما يلي عرض لهذه الممارسات بشيء من التفصيل:

أولاً: أبعاد القيادة الرقمية، وممارساتها:

(1) التواصل الرقمي: يُعدّ التواصل الرقمي ركيزة رئيسية في تمكين التنمية المهنية المستدامة؛ حيث ينعكس على تعزيز الحوار المؤسسي وتدفق المعلومات بصورة شفافة وسريعة بين مختلف المستويات الإدارية والأكاديمية. ومن الممارسات المرتبطة: استخدام قنوات اتصال رقمية رسمية ومنظمة بين إدارة الجامعة وأعضاء هيئة التدريس، توفير منصات إلكترونية للحوار وتبادل الخبرات، دعم ثقافة التغذية الراجعة الرقمية في برامج التنمية المهنية، متابعة فاعلية التواصل الرقمي من خلال مؤشرات واضحة.

(2) التقنيات وتكنولوجيا الإدارة: يُمثل توظيف التقنيات الرقمية المتقدمة أداة أساسية في تنظيم وإدارة عمليات التنمية المهنية بما يضمن الكفاءة والاستدامة. ومن الممارسات المرتبطة به: استخدام أنظمة إدارة التعلم (LMS) في التدريب والتطوير، استخدام أنظمة رقمية في تقييم الأداء وشؤون أعضاء هيئة التدريس، رقمنة عمليات التخطيط والتنظيم للبرامج التدريبية، توفر الجامعة برامج تدريبية دورية لإنتاج وتدريب المحتوى الرقمي، يُوظف الذكاء الاصطناعي أو أدوات تحليل البيانات في اتخاذ القرار الإداري، توفير أدوات التحليل الرقمي لمتابعة أثر البرامج على الأداء المهني.

(3) المشاركة والإبداع والثقة: يقوم هذا البُعد على تمكين أعضاء هيئة التدريس من المشاركة الفعالة في تصميم وتطوير البرامج التدريبية، بما يعزز الثقة وينمي الإبداع. ومن الممارسات المرتبطة به: إشراك أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط التنمية المهنية، تشجيع الإبداع الرقمي في تصميم المحتوى التدريبي، بناء مناخ مؤسسي يعزز الثقة المتبادلة بين القادة والأعضاء في بيئة رقمية، توفير القيادة برامج تدريبية لتعزيز المهارات الرقمية والإبداعية، دعم المبادرات الرقمية من خلال الحوافز والتشجيع المؤسسي.

(4) ثقافة الإدارة الرقمية: تُعتبر الثقافة الرقمية المحرك الأعمق للقيادة الرقمية، حيث تُسهم في ترسيخ ثقافة مؤسسية بضرورة دمج التحول الرقمي في التنمية المهنية كخيار استراتيجي. ومن الممارسات المرتبطة به: نشر الوعي الرقمي بين أعضاء هيئة التدريس حول أهمية الاستدامة المهنية، تضمين مفاهيم الثقافة الرقمية في السياسات الجامعية، تشجيع المبادرات البحثية والتطبيقية في مجال التحول الرقمي والتنمية المهنية، تُنظّم برامج تدريبية لتعزيز الثقافة الرقمية بين أعضاء الهيئة.

ثانياً: أبعاد التنمية المهنية في ضوء القيادة الرقمية، وممارساتها:

(1) التخطيط للتنمية المهنية: يُعد التخطيط ركيزة أساسية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، إذ يُسهم في تحديد الاحتياجات التدريبية ورسم مسارات التطوير المستقبلية. (عبد المولي، 2022، 412) وفي ضوء القيادة الرقمية، يصبح التخطيط أكثر فاعلية ودقة من خلال ما توفره من أدوات اتصال رقمية ومنصات ذكية لجمع البيانات وتحليلها. وتظهر الممارسات الداعمة لذلك في: استخدام قنوات الاتصال الرقمية لتحديد الاحتياجات المهنية بشكل تشاركي بين الإدارة وأعضاء هيئة التدريس، إعداد خطة تنمية مهنية طويلة الأجل لأعضاء هيئة التدريس، الاعتماد على أنظمة معلوماتية حديثة لجمع وتحليل البيانات الخاصة بالبرامج التدريبية، تخصيص موارد مالية وخطط زمنية عبر منصات إدارة إلكترونية تدعم التخطيط بعيد المدى، إدماج الفروق الفردية للأعضاء في عملية التخطيط من خلال أدوات رقمية تتيح المرونة والتخصيص، شمول الخطة مسارات متعددة (بحث، تدريس، مهارات قيادة رقمية، خدمة مجتمع).

(2) تنظيم وإدارة التنمية المهنية: تُسهم القيادة الرقمية في تعزيز كفاءة تنظيم وإدارة برامج التنمية المهنية، عبر تسخير التقنيات الحديثة وتكنولوجيا الإدارة لتبسيط الإجراءات وتنسيق الجهود بين وحدات الجامعة المختلفة. وتظهر الممارسات التطبيقية في: استخدام أنظمة إلكترونية لتنظيم التسجيل والتواصل في البرامج التدريبية، مشاركة الجهات المختلفة (مثل مراكز التطوير المهني أو الوحدات الخاصة بالتدريب) في تنظيم البرامج، تيسير إدارة الوقت للأعضاء من خلال جداول وبرامج رقمية مرنة: توظيف أدوات الذكاء الاصطناعي أو التحليلات الرقمية في تحسين إجراءات الإدارة، توفير البنية التحتية التقنية الكفيلة بضمان جودة التنظيم والإدارة.

(3) تنفيذ ومتابعة التنمية المهنية: لا يقتصر دور القيادة الرقمية على التخطيط والتنظيم، بل يمتد إلى دعم التنفيذ والمتابعة بما يضمن تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. (عبد المولي، 2022، 412) وتعكس الممارسات في: عقد ورش عمل ودورات تدريبية عبر منصات رقمية وتطبيقات التعلم الإلكتروني، متابعة تقدم الأعضاء في البرامج التدريبية باستخدام أنظمة تتبع الأداء، تعزيز المشاركة والإبداع عبر إتاحة بيئة رقمية تفاعلية مشجعة، توفير تغذية راجعة إلكترونية مستمرة لتحسين جودة التنفيذ، تنوع أساليب التنفيذ بين حضوري وإلكتروني.

(4) التطوير والتحسين المستمر: تسهم القيادة الرقمية في إرساء ثقافة أكاديمية قائمة على التحسين المستمر، من خلال ما تتيحه من إمكانيات تحليل البيانات وتوليد المعرفة المستمرة، وتظهر الممارسات في: تحديث المحتوى التدريبي باستمرار باستخدام تقنيات رقمية حديثة، تشجيع الابتكار والبحث المستمر عبر منصات مجتمعات رقمية، الاستفادة من نتائج التقييمات الإلكترونية لتحسين البرامج التدريبية، تصميم سياسات مؤسسية للتحويل الرقمي تضمن استدامة التنمية المهنية، تخصيص موارد مالية وتقنية لدعم تطوير البرامج التدريبية.

ولا تقف العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التنمية المهنية المستدامة عند حدود الإطار النظري، بل امتدت لتمثل أساساً جوهرياً لبناء أداة الدراسة (الاستبيان) وصياغة السيناريوهات المستقبلية التي تعكس إمكانيات الجامعة في تفعيل إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس في ضوء القيادة الرقمية.

الإطار الميداني

واقع القيادة الرقمية وإدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح من

وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

1- رصد واقع ممارسة أبعاد القيادة الرقمية بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في عدة محاور: (التواصل الرقمي، التقنيات وتكنولوجيا الإدارة، المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية، ثقافة الإدارة الرقمية).

2- التعرف على واقع إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة في عدة محاور: (التخطيط للتنمية المهنية، تنظيم وإدارة التنمية المهنية، التنفيذ والمتابعة، التطوير والتحسين المستمر).

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بكلليات جامعة مطروح والبالغ عددهم (11) كلية، وبلغ عدد أعضاء هيئة التدريس الإجمالي (120)، وتم تطبيق الدراسة علي جميع أفراد المجتمع نظراً لصغر حجمه.

ثالثاً: التحليل الإحصائي وتفسير النتائج: واقع القيادة الرقمية، وواقع إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح ككل:

للتعرف على واقع القيادة الرقمية، وواقع إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح بشكل كلي وشمولي من وجهة نظر الأعضاء، تم حساب المتوسطات والانحراف المعياري والنسبة المئوية للمتوسطات لكلاً من ممارسات القيادة الرقمية في الأبعاد الأربعة، وواقع إدارة التنمية المهنية المستدامة في الأبعاد الأربعة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمتوسط بالاستبيان (ن = 97)

الترتيب	التقدير	% للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
					أولاً: واقع أبعاد ممارسة القيادة الرقمية:
1	متوسطة	64.77	0.49	3.24	البعد الأول: التواصل الرقمي
2	متوسطة	62.56	0.43	3.13	البعد الثاني: التقنيات وتكنولوجيا الإدارة
4	متوسطة	58.65	0.59	2.93	البعد الثالث: المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية
3	متوسطة	58.91	0.46	2.95	البعد الرابع: ثقافة الإدارة الرقمية
	متوسطة	61.20	0.34	3.06	الإجمالي
					ثانياً: واقع أبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة:
2	متوسطة	58.29	0.43	2.91	البعد الأول: التخطيط للتنمية المهنية

3	متوسطة	58.23	0.41	2.91	البعد الثاني: تنظيم وإدارة التنمية المهنية
1	متوسطة	59.94	0.45	3.00	البعد الثالث: التنفيذ والمتابعة
4	متوسطة	56.79	0.42	2.84	البعد الرابع: التطوير والتحسين المستمر
	متوسطة	58.28	0.28	2.91	الإجمالي

يتضح من الجدول أن ممارسات القيادة الرقمية ككل جاءت متوسطة بمتوسط (3.06)، بانحراف معياري (0.34)، وبنسبة متوسط (61.20%) وهو ما يعكس أن الدعم الإداري المقدم من قبل القيادة الجامعية لا يرقى إلى المستوى المطلوب لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية بصورة شاملة، مما ينعكس سلباً على إدارة التنمية المهنية المستدامة في الجامعة.

وعند تحليل أبعاد القيادة الرقمية، جاء البعد الرابع (ثقافة الإدارة الرقمية) في المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة الرقمية، إلا أنه لا يزال ضمن المستوى المتوسط، ما يشير إلى أن الممارسات المرتبطة ببناء الثقافة الرقمية قد بدأت في الظهور، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير مؤسسي ممنهج. وقد يُعزى تقدّم هذا البعد إلى أن ترسيخ السلوكيات العامة والمفاهيم المرتبطة بالتحول الرقمي لا يتطلب استثمارات كبيرة بقدر ما يعتمد على نشر الوعي، وتبني خطاب مؤسسي يشجع على التغيير، وهو ما بدأ يظهر في مبادرات التوعية والتوجيهات العامة من القيادة العليا، وإن كانت لا تصاحبها آليات تنفيذ تقنية أو إدارية كافية لتفعيل باقي أبعاد القيادة الرقمية.

وجاء البعد الثالث (المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية) في المرتبة الثانية، نتيجة محاولات أولية لإشراك أعضاء هيئة التدريس في المبادرات الرقمية، وبذل جهود لبناء الثقة باستخدام التقنيات الحديثة. ومع ذلك، لا تزال هذه الجهود غير منظمة وتعتمد على المبادرات الفردية في غياب سياسة مؤسسية واضحة، كما أن ضعف الحوافز، وغياب مراكز التميز أو المجتمعات الرقمية المهنية، يحدّ من تطور هذا البعد ويجعله في طور التأسيس.

أما البعد الأول (التواصل الرقمي)، فقد جاء في المرتبة الثالثة، مما يعكس وجود حد أدنى من أدوات التواصل الرقمية مثل البريد الجامعي أو القنوات الرسمية، دون استثمار حقيقي في بناء تواصل رقمي تفاعلي ومتكامل. ويُعزى ذلك إلى استمرار الاعتماد على الأساليب التقليدية، وقلة استخدام

التطبيقات والمنصات الحديثة، وضعف التغذية الراجعة الرقمية، وغياب الآليات المنتظمة لتتبع المعلومات واتخاذ القرار، وهو ما يقلل من فعالية هذا البعد في دعم القيادة الرقمية.

وجاء البُعد الثاني (التقنيات وتكنولوجيا الإدارة) في المرتبة الرابعة والأخيرة، نتيجة لضعف توظيف التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإدارة الجامعية، سواء في دعم اتخاذ القرار أو في تحسين الأداء الأكاديمي والإداري. ويُعزى ذلك إلى غياب التكامل بين نظم المعلومات، وضعف الاستثمار في أنظمة إدارة التعلم (LMS) أو قواعد البيانات الذكية، وغياب برامج تدريبية نوعية في تكنولوجيا الإدارة، وضعف تأهيل الكوادر في هذا المجال، رغم إدراك أهمية هذا البعد ضمن التحول الرقمي.

وبالنسبة لإدارة التنمية المهنية المستدامة ككل، فقد أظهرت النتائج أيضًا أنها جاءت بمستوى متوسط، بمتوسط حسابي (2.91)، بانحراف معياري (0.28)، وبنسبة متوسط (58.28%)، وهو ما يشير إلى أن مستوى الدعم المؤسسي لا يزال دون المأمول لتحقيق تنمية مهنية فعالة ومستدامة لأعضاء هيئة التدريس.

وعند تحليل أبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة، تأتى الممارسات الخاصة بالبُعد الثالث (التنفيذ والمتابعة) في المرتبة الأولى مقارنة بباقي الأبعاد ولكنها تظل ممارسات تحتاج إلى تطوير، وقد تكون قد أتت في المرتبة الأولى، نظرًا لارتباطه بوحدة تنمية القدرات وضمان الجودة التي تنفذ البرامج بشكل رسمي ومنهجي، ويُعزى هذا التقدُّم أيضًا إلى حرص جامعة مطروح، على تنظيم برامج تدريبية تُنفذ بشكل دوري كمتطلب للترقية، مما يجعل هذا البعد حاضرًا على أرض الواقع بشكل أكبر من الأبعاد الأخرى، بالإضافة إلى أن هذا البعد يمثل الجانب العملي من الخطة التدريبية، ما يجعله أكثر وضوحًا وتقييمًا من قبل أعضاء هيئة التدريس. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة لتطوير أدوات المتابعة الرقمية وقياس الأثر التدريبي بطرق منهجية.

ثم في المرتبة الثانية جاء البُعد الثاني (تنظيم وإدارة التنمية المهنية)، نتيجة وجود هياكل تنظيمية أساسية، وشراكات أولية بين الكليات والمراكز ذات العلاقة، مع مراعاة نسبية للمواءمة مع الجداول الأكاديمية. ورغم ذلك، تظل الممارسات الإدارية محدودة من حيث التكامل المؤسسي، ويُسجل ضعف في استخدام الأنظمة الإلكترونية الحديثة في إدارة البرامج وتوثيقها.

وجاء البُعد الأول (التخطيط للتنمية المهنية)، في المرتبة الثالثة، على الرغم من وجود توجهات مؤسسية لربط الخطط بالأهداف الاستراتيجية. إلا أن هذه الخطط تعاني من غياب التخصيص، وضعف إشراك الفئات المختلفة من أعضاء هيئة التدريس، وغياب التخطيط طويل المدى، بالإضافة إلى محدودية التمويل، وهو ما يقلل من فاعليتها.

أما البُعد الرابع (التطوير والتحسين المستمر) فجاء في المرتبة الأخيرة، نتيجة لضعف تبني أساليب تدريب حديثة كالتعلم الإلكتروني، وقلة المبادرات الموجهة لتحديث المحتوى، وضعف آليات التحليل والتغذية الراجعة، وغياب خطة مؤسسية لطرح برامج جديدة مبنية على احتياجات فعلية وبيانات تقييم الأداء.

رابعاً: نتائج البحث الميدانية:

بعد تحليل النتائج ومناقشتها تبين ما يلي:

- ممارسات القيادة الرقمية بجامعة مطروح، جاءت بتقدير متوسط بمتوسط (3.06) ونسبة متوسط (61.20%).
- تمثل ممارسات القيادة الرقمية في بُعد (التواصل الرقمي) الأكثر تحقيقاً مقارنة بباقي الأبعاد بمتوسط (3.24) ونسبة متوسط (64.77%).
- تمثل ممارسات القيادة الرقمية في بُعد (المشاركة وتعزيز الإبداع الرقمي والثقة التكنولوجية) الأقل تحقيقاً بين باقي الأبعاد بمتوسط (2.93) ونسبة متوسط (58.65%).
- ممارسات إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح جاءت بتقدير متوسط بمتوسط (2.91) ونسبة متوسط (58.28%).
- تمثل ممارسات إدارة التنمية المهنية المستدامة في بُعد (التنفيذ والمتابعة) الأكثر تحقيقاً مقارنة بباقي الأبعاد بمتوسط (3.00) ونسبة متوسط (59.94%).
- تمثل ممارسات إدارة التنمية المهنية المستدامة في بُعد (التطوير والتحسين المستمر) الأقل تحقيقاً بين باقي الأبعاد بمتوسط (2.84) ونسبة متوسط (56.79%).

السيناريوهات المقترحة لدور القيادة الرقمية في تحقيق التنمية المهنية المستدامة، وتفعيل إدارتها لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح

تزخر الأدبيات بعدد من المداخل المتنوعة لبناء السيناريوهات، وبالرغم من اختلاف تلك المداخل لبناء السيناريوهات من البسيط إلى الأكثر تعقيداً، إلا أن ثمة إجماعاً بين الدراسات على أن الخطوات الرئيسية لبناء السيناريوهات وتحليلها، وقد تم اتباع منهجية علمية لبناء السيناريوهات وفق الخطوات الآتية (نافع، 2017، 20، 21):

- 1- وصف الوضع الراهن وتحديد القضايا والاتجاهات العامة: اعتماد أساليب تقليدية في التدريب مع ضعف التكامل الرقمي.
- 2- فهم ديناميكية النسق وتحديد القوى المحركة: وجود توجه نحو التحول الرقمي، يقابله ضعف في الهياكل المؤسسية الداعمة.
- 3- تحديد السيناريوهات البديلة: التحول التدريجي- التدخلات المحدودة- القيادة الرقمية المتكاملة.
- 4- فرز السيناريوهات واختيار الأجدر بالتحليل: اختيار ثلاثة سيناريوهات رئيسية قابلة للتحليل والتطبيق.
- 5- كتابة السيناريوهات المختارة: صياغة وصف تفصيلي لكل سيناريو بناءً على المسلمات والأهداف.
- 6- تحليل نتائج السيناريوهات وأثرها على إدارة التنمية المهنية: دراسة المخرجات المتوقعة لكل سيناريو وتأثيرها على التنمية المهنية.

وعليه قدمت الدراسة السيناريوهات على النحو التالي:

- 1- السيناريو التشاؤمي/ الكارثي: (قيادة رقمية منخفضة)، والذي يهدف إلى: تحذير من المخاطر التي قد تواجه الجامعة في حال استمرار القيود والمعوقات دون معالجة، لتجنب الوصول إلى حالة ركود أو انكماش في قدرات التنمية المهنية والتحول الرقمي، وتتحدد معطيات السيناريو التشاؤمي من

خلال تراجع ممارسة القيادة الرقمية في مختلف أبعادها، وانعكاس هذا الضعف على أبعاد إدارة التنمية المهنية.

2- السيناريو الاتجاهي (قيادة رقمية متوسطة)، والذي يهدف إلى: لفت انتباه متخذي القرار بالجامعة على كافة المستويات إلى أن استمرار الوضع الراهن دون تغيير أو تطوير في مستوى القيادة الرقمية، سيؤدي إلى صعوبة تفعيل إدارة التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة مطروح، وتتحدد معطيات السيناريو الاتجاهي من خلال من خلال بقاء مستوى ممارسة القيادة الرقمية في حدود متوسطة عبر أبعادها المختلفة، مع بعض المبادرات المتقطعة للتطوير دون إحداث تحول جوهري، وينعكس ذلك على أبعاد إدارة التنمية المهنية.

3- السيناريو الإصلاحي (قيادة رقمية مقبولة)، والذي يهدف إلى: تحقيق تحسين تدريجي وفعل في أبعاد القيادة الرقمية، بما يعزز التنمية المهنية المستدامة، ويؤسس لبيئة رقمية داعمة تعزز الأداء الأكاديمي في ضوء الموارد المتاحة والإرادة التنظيمية الحالية، وتتحدد معطيات هذا السيناريو من خلال تحديد ممارسات القيادة الرقمية المراد استشرافها التي يفترض هذا السيناريو إحداث بعض الإصلاحات بها، وانعكاس هذه المعطيات على أبعاد إدارة التنمية المهنية المستدامة.

4- السيناريو الابتكاري (قيادة رقمية مرتفعة)، والذي يهدف إلى: تحقيق نقلة نوعية في التنمية المهنية المستدامة لأعضاء هيئة التدريس عبر قيادة رقمية مبتكرة، تُحوّل الجامعة إلى مؤسسة تعليمية ذات هوية رقمية تنافسية، قادرة على استثمار التقنيات الحديثة وتعزيز الثقافة الرقمية، بما يدعم الجودة الأكاديمية والتطوير المستمر، وتتحدد معطيات السيناريو الابتكاري من خلال تفعيل المتكامل لممارسات القيادة الرقمية المستشرفة بدرجات مرتفعة، تُمارس عبر أربع مستويات متتابعة ومتكامل بحيث لا يقتصر الأمر على المعالجات الإصلاحية أو التحسينية، بل يتجاوزها إلى بناء منظومة ابتكارية مستشرفة توظف التقنيات الذكية، وتحقق نقلة نوعية في ممارسات الإدارة الجامعية. ويقود هذا

التفعيل إلى إحداث تحول جذري في إدارة التنمية المهنية المستدامة، من خلال انعكاساته المباشرة على أبعادها الأربعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- إسماعيل، هيثم محمد (2011)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في مجال الإشراف البحثي- تصور مقترح، مجلة العلوم التربوية (جامعة القاهرة، مج19، ع4). (149- 180)
- إمام، إيهاب السيد (2008)، التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية في ضوء وظائف الجامعة، مجلة البحوث التربوية والنفسية (جامعة المنوفية، كلية التربية، مج23، ع3). (2- 46)
- بخات، محمد (16 أكتوبر 2019)، **جريدة الوطن**، رئيس جامعة مطروح يبحث اعتماد الساعات المعتمدة والتحول الرقمي، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025: <https://www.elwatannews.com>
- جمهورية مصر العربية، المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025: <http://ncfld.org.index.a.gtm.2015>
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (2006)، وحدة إدارة المشروعات، مشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، القاهرة.
- جمهورية مصر العربية، وزارة التعليم العالي (2015)، استراتيجية الحكومة لتطوير التعليم العالي في مصر (2015- 2023)، مصر تستثمر في المستقبل، وحدة التخطيط الاستراتيجي، ودعم السياسات.
- زيدان، أمل (2021)، التحول الرقمي بمؤسسات التعليم الجامعي: دراسة تقييمية للفرص والتحديات- جامعة الأزهر نموذجاً، **المجلة المصرية لبحوث الإعلام** (جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ع75، 2021). (463-510)

السيد، محمد أحمد (27 فبراير 2025)، **جريدة الجمهورية أونلاين**، تكريم فريق جامعة مطروح الفائز في هاكاثون التعليم الذكي، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025:

<https://www.gomhuriaonline.com>

صادق، محمود (8 يونيو 2022)، **جريدة الجمهورية**، بروتوكول تعاون مع مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية للتحويل الرقمي بمحافظة مطروح، متاح على الرابط التالي

بتاريخ 2025/6/7: <https://www.gomhuriaonline.com>

صدي البلد (15 مارس 2020)، دورة تدريبية لمنسوبي جامعة مطروح حول التحويل الرقمي للمقررات الدراسية، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025: <https://www.elbalad.news>

ضحاوي، بيومي محمد ، أحمد، كمال عبد الوهاب (2020)، ملامح التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس- دراسة حالة بجامعة قناة السويس، **مجلة كلية التربية (جامعة العريش، كلية التربية)**.

(172- 205)

عبد الفتاح، عصام عطية (2021)، دراسة تقويمية لبرامج تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في ضوء متطلبات الوظيفة الثالثة للجامعة، **مجلة البحث العلمي في التربية (جامعة عين شمس، كلية**

البنات للآداب والعلوم والتربية، مج22، ع8). (46-89)

عبد المولى، مروة جبرو عبد الرحمن (2022)، الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان في ضوء التحويل الرقمي، **المجلة التربوية (جامعة سوهاج، كلية التربية**، ع97، ج2).

(391- 449)

العتيبي، سارة بنت بدر (2015)، الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء مهارات التدريس الفعّال بكلية العلوم بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، **المجلة التربوية الدولية**

المتخصصة (دار سمات للدراسات والأبحاث، الأردن، مج4، ع6). (183- 202)

عمر، إيمان محمد رياض، عبد التواب، عبد التواب عبد اللاه، عبد المعطي، أحمد حسين ، نور الدين، محمد المصري (2018)، تصور مقترح لتطوير برامج التنمية المهنية لمعاوني أعضاء هيئة

التدريس، **مجلة الثقافة والتنمية** (ع 127، أبريل 2018). (207- 236)

فريق العمل (7 يونيو 2022)، **جريدة المساء**، محافظ مطروح ورئيس جامعة مطروح يوقعان بروتوكول تعاون مع مركز الخدمات الإلكترونية والمعرفية بالأعلى للجامعات، 7 يونيو في آخر

الأخبار، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025:

<https://almessa.gomhuriaonline.com>

لاشين، كريمة محمد (2022)، تقويم مشروع تطوير نظم وتكنولوجيا المعلومات بجامعة طنطا في ضوء أهدافه وتحسينه باستخدام عمليات إدارة المشروعات، مجلة كلية التربية (جامعة عين شمس، ع46، ج3). (527-730)

المجلس الأعلى للجامعات، الإدارة العامة للشؤون الفنية للمجالس (2022)، تفعيل التدريب على شهادة أساسيات التحول الرقمي FDTC بالجامعات المصرية، 1 فبراير.

المجلس الأعلى للجامعات، دليل المجلس الأعلى للجامعات، شبكة الجامعات المصرية EUN. محمود، أيمن (5 سبتمبر 2022)، صدى البلد، بناء وتأهيل جيل من الكوادر المصرية- مبادرة لطلبة المدارس بجامعة مطروح، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025:

<https://www.elbalad.news>

مركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بجامعة مطروح، 2025. مشالي، حسن (14 ديسمبر 2024)، اليوم السابع، رئيس جامعة مطروح يشيد بفوز مشروع TECH CARE بمسابقة Gen Z على مستوى جامعات مصر، متاح على الرابط التالي بتاريخ 5 مايو 2025:

<https://www.youm7.com>

منتصر، هالة علي (2024)، تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات المصرية- دراسة تحليلية، مجلة الإدارة التربوية (ع44، أكتوبر 2024). (926-982)

المنصوري، خلود محمد (2021)، متطلبات القيادة الرقمية في مؤسسات التعليم العالي بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، مجلة دراسات تربوية واجتماعية (جامعة حلوان، كلية التربية، مج29، ع سبتمبر). (35-54)

نافع، سعيدة عبده (2017)، الاستشراف الاستراتيجي للمستقبل، المجلة العربية للدراسات التربوية والاجتماعية (ع11). (5-28)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي (2024)، التحول الرقمي لبناء جيل لديه المهارات الرقمية اللازمة للنجاح في مختلف المجالات، متاح على الرابط التالي بتاريخ 2025/8/27،

<https://skillshub.mohe.gov.eg/index.php>

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، وحدة إدارة المشروعات، **مرصد التعليم العالي**، متاح على الرابط

التالي بتاريخ 26 أغسطس 2025: <http://portal.mohe.gov.eg/ar-eg>

يوسف، داليا طه (2016)، تصور مقترح لتطوير أساليب التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس

بجمهورية مصر العربية في ضوء خبرة الولايات المتحدة الأمريكية، **مجلة التربية المقارنة والدولية**

(الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج5، ع5، سنة2). (121-210)

يوسف، محمد سعد زكي، محمود، حسن عبد المالك، محمددين، حشمت عبد الحكم (2021)، واقع

التنمية المهنية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية ومقترحات تطويرها، **مجلة التربية**

(جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، ع190، ج3، أبريل. (399-433)

ثانيًا: المراجع الأجنبية:

Bounfour, Ahmed, (2016), **Digital Futures, Digital Transformation: From Learn Production to Acceluction**, Springer International Publishing, Progress in IS, 1st ed, Cham 2016.