

تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي

إعداد

د. فاطمة محمد رمضان مهدي

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

بكلية التربية جامعة المنوفية

ملخص البحث:

يهدف البحث الحالي إلي تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من خلال التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، ومحاولة البحث التوصل لآليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، ولتحقيق أهداف البحث اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي؛ حيث تم الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة، وتألّف المجتمع الأصلي الذي اشتمت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٢٦١٠) في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، وتم اختيار عينة منهم بلغت ٣٣٥ عضو هيئة تدريس للتعرف على واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.

وتوصل البحث إلي مجموعة من النتائج أهمها ما يلي:

- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء متوسطاً بالنسبة للاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة

- للمحاور العشرة، وذلك كما يتضح من المتوسط الوزني العام (١,٨٧)، والانحراف المعياري (٠,٣٨)، والنسبة المئوية (٦٢,٥٠٪).
- أن البعد الخامس المتعلق " بالجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية"، قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,١١)، وانحراف معياري (٠,٥٥).
 - أن البعد الثامن المتعلق " الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي"، قد جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٧٠)، وانحراف معياري (٠,٥١).
 - أن قيمة ت (٣,٦٠٨) ودرجة الحرية (٣٣٣) دالة احصائياً عند مستوي دلالة (٠,٠١) بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ وعند مستوي ٠,٠١ تُعزي الي اختلاف النوع وذلك لصالح الإناث.
 - أن قيمة ت (١,٠٣٥) ودرجة الحرية (٣٣٣) غير دالة احصائياً بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ وعند مستوي ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث حسب التخصص.
 - أن الفروق في تقدير العينة لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لصالح الخبرة (من ١٠ - ١٥ سنوات) الأعلى في تقديره للواقع.
 - كما كشفت نتائج الدراسة عن مجموعة من الآليات الإجرائية المقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي تتمثل فيما يلي: (الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي، الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار، الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية، الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية،

الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية، الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات، الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي، الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، والجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة).

الكلمات المفتاحية: تطوير - الجدارة - الجدارات الرقمية - أعضاء هيئة التدريس - إدارة الاحتواء العالي - ممارسات إدارة الاحتواء العالي.

Developing the digital competencies of faculty members at Menoufia University in light of the high involvement management approach

Summary :

The current research aims to develop the digital competencies of faculty members at Menoufia University in light of high inclusion management by identifying the reality of digital competencies among faculty members at Menoufia University in light of high involvement management, and the research attempts to develop a list of digital competencies that must be available to faculty members at Menoufia University in In light of high involvement management, and to achieve the research objectives, the researcher adopted the descriptive approach; The questionnaire was used as a tool for the study, and the original population from which the study sample was derived consisted of faculty members at Menoufia University, and their number reached (2610) in the academic year 2023/2024 AD, and a sample of 335 faculty members was selected from them to identify the reality of digital competencies among students. Faculty members at Menoufia University in light of high involvement management.

The research reached a set of results, the most important of which are the following:

- The degree of availability of digital competencies in light of high involvement management among faculty members at Menoufia University was average for the questionnaire as a whole, as well as for the ten axes, as evidenced by the general weighted mean (1.87), the standard deviation (0.38), and the percentage Percentage (62.50%).
- The fifth dimension, related to “digital competencies related to preparing electronic courses,” came in first place in the ranking of the axes and in terms of the degree of availability, which is a

large degree of availability, with an arithmetic mean (2.11) and a standard deviation (0.55).

- The eighth dimension, related to “digital capabilities related to digital security,” came in last place in the ranking of the axes and in terms of the degree of availability, which is a moderate degree of availability, with an arithmetic mean (1.70) and a standard deviation (0.51).
- The t-value (3.608) and the degree of freedom (333) are statistically significant at the significance level (0.01) for all dimensions of the questionnaire. It is also clear that there are statistically significant differences at the 0.05 level and at the 0.01 level that are attributed to the gender difference. In favor of females.
- The t-value (1.035) and the degree of freedom (333) are not statistically significant for all dimensions of the questionnaire, and it is also clear that there are statistically significant differences at the 0.05 level and at the 0.01 level between the average scores of the research sample according to specialization.
- The differences in the sample’s estimate of the reality of developing the digital competencies of faculty members at Menoufia University in light of the high involvement management are in favor of experience (from 10-15 years), which is higher in its estimate of the reality.
- The results of the study also revealed a list of digital competencies that must be available to faculty members at Menoufia University in light of high involvement management, which are as follows: (Digital competencies related to digital maturity, Digital competencies related to creativity and innovation, digital competencies related to sharing information and making and making decisions, digital competencies related to computer information culture, digital competencies related to preparing electronic courses, digital competencies related to digital responsibility and ethics, digital competencies related to

evaluation and problem solving, digital competencies related to digital security, digital competencies related to digital responsibility and ethics, digital competencies related to evaluation and problem solving, digital competencies related to digital security, competencies Digital capabilities related to e-training, and digital capabilities related to scientific research and knowledge development).

Keywords: development - competency - digital competencies - faculty members - high involvement management - high involvement management practices.

تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي

إعداد

د. فاطمة محمد رمضان مهدي

المحور الأول: الإطار العام للبحث

مقدمة البحث

يشهد العالم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة كالثورة العلمية التكنولوجية التي تُمثل إحدى التحديات الكبرى التي تواجه التربية في القرن الحالي؛ فهي ليست ثورة أدوات ومعدات وأجهزة تكنولوجية فحسب، كما يعتبرها البعض في تصورات محدودة، بل هي ثورة عقلية قامت على نتاج عقول متميزة مبتكرة نافذة وقادرة على اتخاذ القرار، مقدرة لقيمة العلم والعمل، وإيجابية الفرد في تسخير الآلات والأجهزة والمعدات لتنمية المجتمعات.

وقد فرضت هذه المتغيرات سريعة التغيير على نظامنا التعليمي والبحثي تحولاً إلى مجتمع المعرفة بصورة ماسة وضرورية؛ وذلك لحماية أمننا القومي سياسياً واقتصادياً واجتماعياً وثقافياً، وللحفاظ على وحدة وطننا وتماسكه وسلامة أراضيه، وهذا يستدعي الاهتمام برأس المال المعرفي والاعتماد عليه انطلاقاً من سيادة مبدأ المعرفة في يد الكثرة) وليس (الأموال في يد القلة)، بجانب الاعتماد عليه في إنتاج المعرفة وتوليدها في مؤسساتنا التعليمية ومراكزنا البحثية وتوظيفها وحسن استثمارها كمورد اقتصادي متمم لا يتوقف بالنسبة لموازنة الدولة والمؤسسات والشركات (الهلالى الشربيني، ٢٠٢١، ١٩)

وقد أدركت معظم الدول أن بقاءها يتطلب إعداد أفراد يتمتعون بكفاءات خاصة تمكنهم من التعامل مع فيض المعرفة، واستخدام المستحدثات التكنولوجية وامتلاك مهارات التفكير العلمي، والابتكار، وحل المشكلات، ومن ثم أصبح تطوير التعليم

وتخريج أفراد مؤهلين وقادرين على تلبية احتياجات سوق العمل الجديدة في ظل المنافسة العالمية السريعة والمتلاحقة أمراً حتمياً على المنظمات بمختلف أنواعها- ومنها الجامعات العديد من التحديات من بينها تحقيقها لميزة تنافسية، وقد تطلب ذلك الاهتمام برأس مالها البشري، بما يساعدها على تقديم خدماتها بجودة أعلى وضمن بقائها ونموها وتحقيق أهدافها، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من المصطلحات من بينها إدارة الاحتواء العالي. (عامر، ٢٠١٠، ٦٥٩)

ويشير الاحتواء إلى تنمية مشاركة العاملين بالمنظمات من خلال تنمية قدراتهم وشعورهم بالملكية والمسئولية، ليس فقط عن وظائفهم، ولكن أيضاً عن المنظمة بشكل عام ويتطلب احتواء العاملين امتلاكهم للقوة للتأثير على القرارات داخل المنظمة، وبالتالي مشاركتهم في صنعها وتطبيقها وحيث إن احتواء العاملين يرتبط بمستوى المشاركة والتأثير؛ لذلك فإن الاحتواء العالي للعاملين يعني أعلى مستوى للمشاركة من جانبهم. (عبدالسلام، ومنصور، ٢٠٢١، ٢٩٨)

ويهتم الاحتواء العالي بمعالجة وحل كافة مشاكل المؤسسات عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة نظراً لدوره الفعال في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع، وتشجيع المورد البشري على الاشتراك في صنع القرارات، وهذا يساعد العاملين في زيادة الولاء نحو المنظمة بدافع أن المنظمة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا يمكن الجميع من المشاركة في تحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما يساعد على تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة. (الشلمة، والعبيدي، ٢٠٢٠، ٢٩)

وقد ظهرت إدارة الاحتواء العالي في ثمانينيات القرن الماضي، وكان رائدها عالم النفس الأمريكي (Lawler). (3, 2008, Bryson & Wood)، وتعد إدارة الاحتواء العالي أحد النماذج الإدارية الحديثة التي تقترض تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من خلال (القوة، والمعرفة، والمعلومات، والعوائد) (الغالب، والمنصوري، ٢٠١٩، ٥٠)

ويعد مفهوم الإدارة الاحتواء العالي أحد المفاهيم المعاصرة الملائمة لمواجهة حدة المنافسة والتغيرات البيئية المتسارعة في بيئة الأعمال، والذي يحمل في طياته ليس فقط الاعتراف بالموارد البشرية كقوة عمل منتجة، بل يمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل ممارسات للموارد البشرية، تضمن لهم حق التمتع بظروف عمل تسمح لهم بتنمية كافة قدراتهم وتحفيزهم والاعتراف بهم كشركاء ومسئولين عن نجاح وتقدم وتطور منظماتهم، وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (محمود، ٢٠٢١، ٢٠٩)

ويرى (Sangwan, ٢٠١٨, 1101-1102) أن هذا المفهوم يعد أكثر أهمية في تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالممارسات التقليدية لإدارة الموارد البشرية. ويركز هذا المفهوم على تصميم نظم عمل عالية الاحتواء (المشاركة) وذلك بخلق المناخ الملائم لأعضاء هيئة التدريس ليكونوا على درجة عالية من المشاركة في الجامعة. وعليه فهناك فرق بين إدارة الاحتواء العالي والإدارة بالاحتواء العالي؛ حيث تعد إدارة الاحتواء العالي مدخلاً لإدارة لرأس المال البشري والذي أصبح من المفاهيم المهمة والمعاصرة والتي بدأ العلماء بتناوله بشكل أوسع، وذلك لما يؤديه رأس المال البشري من أهمية في بناء المؤسسات وسبل تشغيلها ونجاحها. (علوان، ٢٠٢٢، ١٤) وأما الإدارة بالاحتواء العالي فهي عبارة عن ممارسات تهتم بمعالجة وحل كافة مشاكل المؤسسات عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة نظراً لدورها الفعال في توفير بيئة عمل ملائمة للإبداع، وتشجيع المورد البشري على الاشتراك في صنع القرارات، وهذا يساعد العاملين في زيادة الولاء نحو المنظمة بدافع أن المنظمة هي ملك جميع العاملين فيها، وهذا يمكن الجميع من المشاركة في تحمل وضع الخطط وتنفيذها، مما يساعد على تحقيق النجاح بالسرعة الممكنة للمنظمة. (الشلمة، والعبدي، ٢٠٢٠، ٢٩)

كما أن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تعمل على زيادة فعالية العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتعظيم درجة مشاركتهم في صناعة القرارات، من خلال مشاركة المعلومات ومشاركة السلطة، وهي بذلك تزيد من مسؤولياتهم عن أداء

الأعمال وبالتالي مسؤوليتهم عن المدرسة، ويتطلب تحقيق ذلك إتاحة فرص للعاملين للتعبير عن أفكارهم وآرائهم ومعلوماتهم بحرية. (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢، ٣٧٧)

وتجدر الإشارة هنا إلى محاور مدخل إدارة الاحتواء العالي والتي تتمثل في المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة وتطوير المعرفة، التمكين الرقمي لعضو هيئة التدريس، برامج التدريب الإلكتروني والتطوير، والحوافز والمكافآت، والدعم التكنولوجي للعمل، وتشكيل فرق العمل لإنجاز المهام، كما أشارت دراسة كل من (عبد الستار، وفرحان، ٢٠١٧، ١٢٠)، (علوان، ٢٠٢٢، ٤٥)، (خروفة و عبودي، ٢٠٢٠، ٢٠٣)، وهذه المحاور إذا ما تم تبنيها فإنها تحقق التغيير نحو الأفضل لحجز مكانة متقدمة بين أوساط المتنافسين، لهذا ظهرت مهارات ومعارف واتجاهات جديدة تتلاءم مع التحول الرقمي الكبير الحاصل في العالم، وفي هذا الشأن يشير (Karunanayake & Weerakoon, 2020, 61) إلى أن التكنولوجيا الرقمية سوف تعمل على تغيير ممارسات حياتنا اليومية بشكل متزايد وأن المهارات الرقمية أمر لا مفر منه للأفراد في العصر الحالي للرقمنة من أجل استيعاب التطورات الرقمية سريعة التطور، وبالتالي أصبح تعزيز التعليم الرقمي حاجة أساسية في العصر الحالي.

فينكر (عطا، ٢٠٢٣، ٩٠٨) أن الجدارة "مزيج متكامل تفاعلي والمتضمنة لكل من المعرفة والمهارات والكفاءات والفهم والقيم والمواقف والدوافع التي تؤدي إلى أداء متميز للفرد ومؤثر في مجال عمله وبذلك فإن مفهوم الجدارة أكثر اتساعاً من مفهومي الكفاءة والمهارة، حيث أنه يتضمن الكفاءة والمهارة وغيرهما".

ويساعد تبني مدخل الجدارات على تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق أعلى مستوى أداء لدى أعضاء هيئة التدريس بدلاً من الرضا بالأداء المتوسط، كذلك تساعد على تكوين لغة مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع

أعضاء هيئة التدريس من أجل تحقيق أهداف الأداء الفعال وبالتالي تعزيز احترامهم للجامعة بتعزيز تطبيق مبدأ الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية ، كذلك فإنها تعطيهم القدرة على فهم وإدراك أي المهارات مطلوبة للنجاح في وظائفهم وتحديد أي الجدارات تمثل فجوات أداء لديهم وتحديد خطة للتطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب لهذه الأعمال ، كذلك تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطويرهم ، وإدراك مستوى جداراتهم للاستفادة منهم أثناء توزيع المهام مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد وبالتالي المؤسسات، كذلك يحسن استخدام مدخل الجدارات عمليات إدارة الاحتواء العالي في المؤسسات؛ حيث تحسن عمليات الاختيار والتعيين والترقيات وتحديد المسارات الوظيفية وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب، والتمكين الرقمي وتنمية الابداع والابتكار لديهم. (يسن، ٢٠٢١، ٥١٠-٥١١)

وحتى يتمكن عضو هيئة التدريس من تنمية مهاراته وقدراته كان لابد من تعزيز الجدارات الرقمية لديهم بالجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً والتي تعني الكفاءات الأهم في العالم الرقمي، ويقصد بمصطلح الجدارات الرقمية القدرة على مواكبة التغيرات السريعة في بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ويشتمل أيضاً المعرفة والمهارات ذات الصلة التي نحتاجها لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة لتحقيق الأهداف سواء الشخصية أو المهنية. (Tenio, et al, 2019, 1079)

كما تُعرفها المفوضية الأوروبية بأنها: "الاستخدام الواثق والحاسم والمسئول للتقنيات الرقمية والتفاعل معها للتعلم والعمل والمشاركة في المجتمع، وتشمل الأمية المعلوماتية، والتواصل والتعاون ، ومحو الأمية الإعلامية ، وإنشاء المحتوى الرقمي، والسلامة والمسائل المتعلقة بالملكية الفكرية وحل المشكلات والتفكير النقدي (European Commission, 2019a, 109) ، ونظراً لتعدد تصنيفات الجدارات الرقمية، ومنها الجدارات المتعلقة بصنع واتخاذ القرار، وتشارك

المعلومات، وجدارات التقويم وحل المشكلات، جدارات الأمان الرقمي، والجدارات المتعلقة بالبحث العلمي، وغيرها من الجدارات الأخرى.

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في وجود قصور وضعف للجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية نتيجة وجود مشكلات في البيئة الجامعية في ظل التطورات السريعة في العصر الرقمي ومنها ما يلي: (اليونسكو، ٢٠٢٠، ١٩-٢٠)، (محمود، ولاء محمود عبدالله، ٢٠١٨، ٣٦)

- ضعف البنية التحتية وشبكات الاتصال، قلة الموارد الرقمية والتطبيقات التعليمية الرقمية الموجهة للطلاب.
- قصور آليات إدارة ومتابعة العملية التعليمية من جانب الأجهزة الإدارية والمشرقة علي التعليم.
- قلة الموارد المادية والبشرية المؤهلة والمُدربة علي التطبيقات الرقمية والمستحدثات التكنولوجية في عصر الثورة الصناعية الرابعة والخامسة والمستحدثات التكنولوجية.
- قلة التمويل اللازم لإنشاء النظام المعلومات بالجامعة.
- ضعف الاستعداد الكافي لأعضاء هيئة التدريس للتدريب التكنولوجي وإنشاء المحتوى الرقمي بالجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً.
- الضغط المتزامن على شبكات الإنترنت من عدد كبير جداً ومشكلة الوصول للقاعات الافتراضية، وقلة آليات التقويم الواضحة وضمان نزاهتها وتنفيذها من قبل الطالب نفسه.

كما يوجد الكثير من المشكلات المرتبطة بالجدارات الرقمية ومنها قلة توافر الخبرات والمهارات والمعرفة الكافية للاستفادة القصوي من التطبيقات الرقمية

الذكية، وضعف تبني مداخل وطرق لتدريب أعضاء هيئة التدريس والطلاب علي استخدام تلك التقنيات في التعليم (الشريف، ٢٠١٨، ٦٠٦) ، وضعف اقتناع العديد من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات بأهمية توظيف التطبيقات التكنولوجية للارتقاء بالعملية التعليمية والتحول من التعليم التقليدي للتعليم الذكي والرقمي، بالإضافة إلى ضعف قدرة الجامعات على مساندة الانفجار المعرفي، وضعف التوظيف الرقمي في الجامعات (القطب، ٢٠١١، ٣٢٤-٣٢٥).

إضافة إلى ما سبق هناك مجموعة من التحديات التقنية التي تواجه الجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً ومنها ضعف الثقافة الرقمية في الأوساط الجامعية، و ضعف شبكة الإنترنت في كثير من المناطق مما يُصيب الطلاب بالملل و الضجر، قلة توافر التقنيات الحديثة المتصلة بالإنترنت و ضعف استفادة أعضاء هيئة التدريس من التطورات التكنولوجية، و تراجع مستوى التدريس حيث يُمثل عائقاً أمام تطبيق التعليم الرقمي لاعتماده في بناءه و تنظيمه على الأساليب التقليدية في التدريس، ونقص الشعور بالخصوصية والأمان في حال استخدام تطبيقات الإنترنت. (السعودي، ٢٠١٩، ٥٨٠، ٥٧٩)

ونظراً لأهمية التحول الرقمي للجامعات قام المجلس الأعلى للجامعات المصرية بوضع خطة شاملة لتدريب المجتمع الجامعي بفئاته كافة من طلاب وموظفين وأعضاء هيئة تدريس، على برامج التحول الرقمي ومنحهم شهادة أساسيات التحول الرقمي من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، تمنحهم إياها بعد اجتياز مائة وخمسين ساعة تدريبية على مدار ستة أسابيع. (وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ٢٠٢١، ٨٩)، لذلك فقد ساد الاهتمام بالتمكين الرقمي للمعلمين على اختلاف المستويات الدراسية؛ لذا اهتمت وزارة التعليم العالي بتمكين المعلم الجامعي رقمياً واستخدام الوسائل اللازمة للارتقاء بمستوى أدائه التعليمي والبحثي والخدمي بصورة تُواكب متطلبات الثورة المعلوماتية، فالجدارات الرقمية ضرورية لدعم وتحسين التدريس والتعلم باستخدام التقنيات، فضلاً عن القدرة على استخدام

التقنيات الرقمية للتواصل والتعاون والتطوير المهني (European Commission, 2019, 113)

وبرز الاهتمام بالجدارات ضمن متطلبات الجودة للتعليم العالي، كأساس لتنمية البحوث العلمية على نحو خاص ولتحقيق استراتيجيات التنمية للدولة على نحو عام، وتناولت الجدارات في البحوث العلمية من حيث كونها كفايات أو كفاءات ومهارات ومواصفات تمكن الباحث من القيام بدوره في دعم العملية التعليمية وإدارة المعرفة والتي تتبلور فكرتها الأساسية في أنها في وقت التحرك السريع والتنافس المتزايد، فإنها تعد المصدر الأساسي للتميز بالنسبة للمؤسسة . (Julian, 2001. 11)

لذا بدا الاهتمام بمدخل الجدارات ومن بينها الجدارات الرقمية، فمن الضروري تبني الجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً المنهج المبني على الجدارة، لتسهيل عملية نقل المعرفة، وأن تقوم الجامعات باستخدام دورة حياة الجدارة لتنمية وتطوير الجدارات الرقمية لأن مواجهة التحديات العالمية في التطور والارتقاء تمثل ضرورة، فمن الضرورة تطوير الجدارات البحثية الرقمية الباحثين بالجامعات المصرية، حيث إن الجدارات الرقمية تجمع في طياتها (المعرفة والرغبة والمهارة والقيم والاتجاهات وتغطي العديد من الجوانب منها: (الاتصال والتواصل الرقمي وحل المشكلات البحثية بالاستفادة من التقنيات الرقمية، والبحث والإعداد الرقمي، وإنشاء المحتوى الرقمي).

وفي ضوء ما تقدم ومن خلال ما تم رصده من مشكلات ومعوقات تتعلق بتمنية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وفي ضوء ما قدمته إدارة الاحتواء العالي من ممارسات في تحسين المنظمات الإدارية وما تتطلبه من امتلاك العاملين مجموعة من الجدارات التي تؤهلهم لأداء أدوارهم بدرجة عالية من الكفاءة ، ومن بينها الجدارات الرقمية، وما تطرحه الجدارات الرقمية من

مجالات جديدة، بدت الحاجة إلى أن تقابل تلك الثورات الرقمية والمستجدات التكنولوجيا تطوير أو تغيير للجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تتناسب مع المستجدات وعصر الانفجار المعرفي والتكنولوجي؛ هذا إلى جانب ضرورة تطبيق مداخل إدارية جديدة مثل إدارة الاحتواء العالي وممارساتها والتي تسهم بشكل كبير في، فإن البحث الحالي قد اهتم وفق ما أكدت عليه وأشارت إليه العديد من الكتابات والدراسات السابقة، والمؤتمرات والندوات العلمية، من ضرورة تحديد الجدارات الرقمية التي ينبغي علي جامعة المنوفية تنميتها وتوفيرها لأعضاء هيئة التدريس، الأمر الذي يساعد في رفع مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي والخدمي لأعضاء هيئة التدريس ومن ثم تنمية الجدارات الرقمية لديهم بما ينعكس علي العملية التعليمية الجامعية بكافة جوانبها، ولذلك يحاول البحث الحالي تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، باعتبارها اتجاه يعكس مشاركة العاملين في صنع القرار لاهتمامها بالقوة ومشاركة المعلومات ومكافآت والحوافز المادية للعالمين، وتنمية الجانب المعرفي لديهم.

أسئلة البحث:

تحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي؟

ويتفرع من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الأسس النظرية لإدارة الاحتواء العالي وأهم ممارساتها بالجامعات المعاصرة؟
- (٢) ما ملامح الجدارات الرقمية، وما أهم مجالاتها؟
- (٣) ما واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي؟

٤) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي تُعزى لبعض المتغيرات الشخصية مثل (النوع-الدرجة العلمية-التخصص)؟

٥) ما الآليات المقترحة لتطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي؟

أهداف البحث

يهدف البحث الحالي إلي تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من خلال ما يلي:

- التعرف علي المشكلات الرقمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس وتُضعف قدراتهم ومهاراتهم الرقمية.
- التعرف علي الأسس النظرية لإدارة الاحتواء العالي ومميزاتها وممارستها، وكذلك التطرق لملامح الجدارات الرقمية وأهم مجالاتها.
- التعرف على واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.
- محاولة البحث التوصل لآليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي، فيما يلي:

- أهمية إدارة الاحتواء العالي التي تعتبر أبرز المداخل الإدارية الجديدة في عصر الثورة الصناعية الرابعة والخامسة والتي فرضت العديد من

- التغييرات التكنولوجية في كافة المنظمات ومنها الجامعات المصرية ودورها في تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس.
- أهمية ممارسات إدارة الاحتواء العالي بما تشمله من مشاركة للبيانات والمعلومات وتشجيع اتخاذ القرارات الرشيدة وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، والتي من شأنها رفع مستوى الأداء الأكاديمي والبحثي والخدمي.
 - أهمية تحقيق إدارة جيدة وفعالة بالجامعة، والتطرق لأهم ممارسات إدارة الاحتواء العالي التي تسهم في حل ومواجهة مشكلات أعضاء هيئة التدريس في الجانب الأكاديمي والبحثي والخدمي.
 - نُدرة الدراسات السابقة والبحوث التي تطرقت لإدارة الاحتواء العالي على حد علم الباحثة ومالها من أهمية كبيرة في تطوير الجدارات الرقمية وتنميتها، لمواجهة تحديات العصر الرقمي ومتغيراته التكنولوجية والمعرفية.
 - محاولة البحث التوصل لآليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بما يحقق متطلبات إدارة الاحتواء العالي، التي ربما تفيد القائمين على تنمية مهارات وقدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، بما يُسهم في التغلب على المشكلات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.

حدود البحث

تتمت حدود البحث فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** اقتصر البحث على أبعاد مدخل إدارة الاحتواء العالي فيما يلي: (المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، مشاركة المعلومات، مشاركة وتطوير المعرفة، التمكين الرقمي لعضو هيئة التدريس، برامج

التدريب الإلكتروني والتطوير، والحوافر والمكافآت، والدعم التكنولوجي للعمل)، كما سيتبنى البحث تصنيف الجدارات الرقمية فيما يلي: (الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي - الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار - الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات - الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية - الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية - الجدارات الرقمية المتعلقة بإدارة ومشاركة المعلومات - الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية - الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات - الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي - الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني - الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة - الجدارات الرقمية المتعلقة بالحوافر والمكافآت) والتي تحدث عنها الإطار النظري بالتفصيل.

- **حدود مكانية:** تتمثل الحدود المكانية في جامعة المنوفية.
- **حدود زمانية:** تعنى الفترة التي طبقت فيها الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة)، وتمثل ذلك في الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ٢٠٢٣م / ٢٠٢٤م.
- **حدود بشرية:** وتقتصر الحدود البشرية للبحث على عينة عشوائية أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية (أستاذ - أستاذ مساعد - مدرس) بجميع كليات جامعة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٢٦١٠) في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، وتم اختيار عينة منهم بلغت ٣٣٥ عضو هيئة تدريس.

منهج البحث وأداته:

اعتمدت البحث على إجراءات المنهج الوصفي، والذي يتم من خلاله التعرض لممارسات إدارة الاحتواء العالي، وأهم ملامح الجدارات الرقمية ومجالاتها في ظل الثورة الصناعية الرابعة والخامسة، حيث تم استخدام الاستبانة للتعرف على واقع الجدارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الاحتواء العالي، وتقديم

آليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية، ومواجهة المشكلات الرقمية بالجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصةً.

مجتمع البحث والعينة

تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٢٦١٠) في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، وتم اختيار عينة منهم بلغت ٣٣٥ عضو هيئة تدريس للتعرف على واقع الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.

مصطلحات البحث

تم التعرض للمفاهيم المختلفة للبحث الحالي في الإطار النظري، ونستقرأ فيما يلي التعريفات الإجرائية:

(١) إدارة الاحتواء العالي:

تُعرف إدارة الاحتواء العالي إجرائياً بأنها مدخل إداري مُعاصر يتضمن مجموعة من الممارسات الهادفة والمُبتكرة تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع لتحقيق النجاح التنظيمي، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم، وذلك لزيادة النشاط والمرونة والتعاون للأفراد، وتشتمل هذه الممارسات علي (المشاركة في المعلومات، تشارك المعرفة، وصنع القرار وحل المشكلات، والدعم التكنولوجي للعمل، والتدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز، والمكافأة).

(٢) الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس

الجدارة لغةً تعني بشكل أفضل، وكما ذكر في لسان العرب، باب الدال فصل الجيم مادة جدر الجدير وهو: الخليق ويقال جدير بكذا ولكذا أي خليق له، والجمع

جديرون أو جُدراء، والأنثى يقال لها جديرة، وقد جدر جدارة وجدره أي جعله جديراً، ومجدرة منه أن يفعل كذا أي هو جدير بفعله (ابن منظور، ٢٠٠٧: ٥٦٥)

اتضح في المعاجم الإدارية أنَّ (الجدارة): Competence هي "القدرة على العمل، وإنجازه، وحسن التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يجعل صاحب هذا الوصف جديراً بإسناد العمل إليه أو أهلاً له". (سرحان، ٢٠١٤، ٩٥٦).

وتعني كلمة جدارة إصطلاحاً مجموعة من المعارف و المهارات والقدرات و الاتجاهات التي تمكن الفرد من أداء عمل ما بفعالية وكفاءة و بطريقة تعادل أو تزيد عن المعايير المتوقعة في بيئة العمل، و تُؤثر بطريقة مباشرة في قيامه بدوره على النحو المطلوب لتحقيق الأهداف، و الجدارة دالة في مجموعة من العناصر ، و هي: (الذكاء والتعليم و الخبرة و الأخلاقيات و الاهتمامات). (يوسف، ٢٠١٥، ٣٨٥)

وتعرف الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها عضو هيئة التدريس عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية لأداء المهام، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل مع الطلاب، ومشاركة وإدارة المعلومات وإنشاء ومشاركة المحتوى الرقمي بشكل فعّال وكفاء وإبداعي ومستقل وأخلاقي ومرن في التعامل الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية.

إجراءات البحث:

تمثلت إجراءات البحث الحالي، فيما يلي:

- مراجعة الأدبيات التربوية المتعلقة بإدارة الاحتواء العالي والجدارات الرقمية والمشكلات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس، مع مراجعة نتائج الدراسات السابقة التي تمت في هذا الإطار.

- التعرف علي إدارة الاحتواء العالي وتحديد أهم ممارستها التي قد تسهم في تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.
- التعرف علي واقع الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.
- محاولة البحث التوصل لآليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.

الدراسات السابقة

قامت الباحثة بحصر الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تمثل إطاراً مرجعياً مهماً بالنسبة للدراسة الحالية، وتم تقسيم هذه الدراسات إلى محورين هما:

(أ) المحور الأول (دراسات تناولت إدارة الاحتواء العالي في المنظمات)

(١) دراسة (الدعيمي & السعدون، ٢٠١٩): هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى تأثير أبعادها إدارة الاحتواء العالي في متغير الكفاءة الذاتية للموارد البشرية، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من الكليات العراقية شملت (٢١٧) عضو هيئة تدريس، وقد توصلت الدراسة إلى إمكانية الاستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي في تنمية الكفاءة الذاتية للموارد البشرية وضرورة منح أعضاء هيئة التدريسية الصلاحيات اللازمة لأداء عملهم بشكل سليم وإمكانية إدارة الكليات المبحوثة وتعزيز الكفاءة الذاتية لأعضاء الهيئة التدريسية.

(٢) دراسة (حوشي، وحميد، ٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على مدى تركيز وتطبيق ادارة الاحتواء العالي بأبعادها في جامعة ميسان ودورها في منع الوقوع والتعرض للانجراف الاستراتيجي الذي يزعزع هذه المؤسسة الاكاديمية ويحول دون تقدمها الى الامام في المستقبل، اعتمدت الدراسة علي الاستبانة كأداة للدراسة للتأكد من وجود علاقة بين متغيري البحث ادارة

الاحتواء العالي، الانجراف الاستراتيجي)، وبالاعتماد على اسلوب الحصر الشامل، حيث تم توزيع (٨٩) استبانة على جميع القيادات الادارية في جامعة ميسان (رئيس الجامعة ومساعديه العلمي والاداري وعمداء كليات الجامعة ميسان ومعاونيهم العلمي والاداري) ورؤساء الاقسام، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: الاهتمام الواضح بأبعاد ادارة الاحتواء العالي في العينة المبحوثة كونها من الاساليب الإدارية الحديثة لدعم وتعزيز العنصر البشري لتجنب الانجراف الاستراتيجي ، وتم التأكد من ذلك احصائياً بوجود علاقة احصائية ودالة معنوياً بين متغيري البحث (المستقل والتابع).

٣) دراسة (محمود، ٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي على الرشاقة التنظيمية، وذلك بالتطبيق على عينة قوامها (٣٨٤) من العاملين في الشركة المصرية للاتصالات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم قائمة استبيان لجمع البيانات الأولية، بعد التأكد من مدى صدقها وثباتها، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة تأثير موجبة ومعنوية بين ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي (التمكين، وتشارك المعلومات، والتدريب والتطوير والرشاقة التنظيمية، بينما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة تأثير معنوية بين (المكافآت) والرشاقة التنظيمية. واستناداً إلى هذه النتائج تم اقتراح مجموعة من التوصيات.

٤) دراسة (عبدالسلام، ومندور، ٢٠٢١): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، واقتصرت الدراسة في تناول إدارة الاحتواء العالي على عدد من الممارسات تم تصنيفها إلى ممارسات تعزيز القدرة، وممارسات تعزيز الدافعية وممارسات تعزيز الفرص، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، وتم القيام بدراسة ميدانية من أجل التعرف على واقع ممارسات إدارة الاحتواء

العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، وطبقت أداة الدراسة على عينة من الإداريين بالكلية بلغ عددهم (١٦٠).

٥) دراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلى مجموعة من الإجراءات المقترحة لتنفيذ دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة الدراسة، وطُبقَت على عينة من معلمي التعليم الأساسي بلغ عددهم (٧٤٥) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود دور فعال للأبعاد الأربعة لإدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي بمصر وهي تمكين المعلمين، وتشارك المعلومات، والتحفيز والتدريب والتطوير في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها.

٦) دراسة (الشمري، وعليوي، ٢٠٢٢): هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مدى اعتمادية الهياكل المستدامة لجودة الخدمة (القيادة الحكيمة، والثقافة التنظيمية، والالتزام التنظيمي) في تحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي المتمثلة بـ الاندماج الوظيفي، والتدريب، والتحفيز، وفرق العمل تجاه مجموعة من العاملين في مجموعة من مصارف الفرات الأوسط، واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة من أجل قياس مستوى توافر الهياكل المستدامة الجودة الخدمة و ممارسات إدارة الاحتواء العالي لدى العينة المدروسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين الهياكل المستدامة لجودة الخدمة و ممارسات إدارة الاحتواء العالي ومن أهم النتائج أيضاً تركيز المصارف المدروسة على تحقيق التميز في خدماتها من أجل تحسين الهياكل المستدامة لجودة الخدمة و ممارسات إدارة الاحتواء العالي الخاصة بها وجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

٧) **دراسة (علوان، ٢٠٢٢):** هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتحقيق السعادة المؤسسية بجامعة الزقازيق على ضوء ممارسات مدخل إدارة الاحتواء العالي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمة الاستبانة كأداة للدراسة، وطُبقت على عينة مكونة من (٩٠) عضو هيئة تدريس بجامعة الزقازيق، وكانت أهم استجابات غالبية أعضاء هيئة التدريس كما يلي: غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلياتهم حيث تبين أن هناك قصور وضعف في توفير فرص الترقى، وقصور في توفر أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما وجد أن لديهم رغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية، بالإضافة لوجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ما بين إدارة الاحتواء العالي وتحقق السعادة المؤسسية لدى أعضاء هيئة التدريس.

٨) **دراسة (شعراوي، ٢٠٢٢):** هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى تأثير إدارة الاحتواء العالي بأبعادها {المشاركه في اتخاذ القرارات، تطوير المعرفة، مشاركة المعلومات، الحوافز والمكافآت علي الرسوخ الوظيفي بأبعاده المواءمة، الروابط، التضحية، وقد تم تطبيق الدراسة في عينة من العاملين بجامعة ٦ أكتوبر شملت (٣٥١) من العاملين بالجامعة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أنه يمكن الإستفادة من آليات وأبعاد إدارة الاحتواء العالي لغرض تعزيز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بجامعة ٦ أكتوبر عينة الدراسة، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة قيام العينة المبحوثة وبالإفادة من أصحاب الخبرة و بناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يعزز الرسوخ الوظيفي لدى العاملين بالجامعة محل الدراسة .

٩) **دراسة (مبارز، ٢٠٢٢):** هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور إدارة الاحتواء العالي بأبعادها التمكين، مشاركة المعلومات، مشاركة العوائد (المكافآت) ومشاركة التطوير بتحسين جدارات الموارد البشرية بأبعادها جدارات المعرفة

جدارات المواقف جدارات الممارسة، جدارات المهارات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات بلغت (٣٣٩) من مختلف المستويات الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة بين متغير ممارسات إدارة الاحتواء العالي وجدارات الموارد البشرية، وكان من أبرز توصيات الدراسة ضرورة القيام ببناء نموذج متكامل لتطبيق مفاهيم إدارة الاحتواء العالي وبما يحسن جدارات الموارد البشرية للشركة.

(ب) المحور الثاني: (دراسات تناولت الجدارات الرقمية بالجامعات المصرية)

(١) دراسة (التوبي و الفواعير، ٢٠١٦) هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين، وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٠) طالباً وطالبة من طلبة التأهيل التربوي الملحقين في جامعة نزوى، واستخدمت الدراسة استبانة حول مهارات القرن الواحد والعشرين والتي تكونت خمس مجالات رئيسية وهي: المهارات والمعارف العامة مهارات التعلم والابتكار، ومهارات التواصل والتعاون، والمهارات التكنولوجية، والمهارات الحياتية والوظيفية، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن أكبر دور لمؤسسات التعليم العالي في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين كان في المهارات الحياتية والوظيفية، يليه مهارات تكنولوجيا المعلومات والإعلام، وقد أوصت الدراسة بأن تقوم مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عُمان بدمج وتضمين مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين في برامجها، وإعادة تصميم البرامج الجامعية لتناسب مع متطلبات وحاجات السوق المحلي.

٢) **دراسة (أبوبكر وآخرون، ٢٠١٨)** هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الجدارات التدريسية اللازمة للطلاب المعلمين بكليات التربية في المملكة العربية السعودية، والتحقق من مدى توفر تلك الجدارات لدى الطلاب المعلمين، ثم إعداد برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية للطلاب المعلمين بكليات التربية في المملكة العربية السعودية، وقد أوصت الدراسة إلى ضرورة تنظيم دورات تدريبية للمعلمين أثناء الخدمة لتدريبهم على استخدام الاستراتيجيات التدريسية المتناسبة نتائج أبحاث الدماغ، والإفادة منها في النهوض بمستوى للمعلمين.

٣) **دراسة (البربري، ٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقييم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، مُستعينةً بالاستبانة لقياس التحول الرقمي وأخرى لقياس الجدارات الوظيفية التقنية، وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وأوصي البحث برسم مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية وتبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق المشاركة والتعاون بشكل لأمحدود على مستوى منظومة العمل بين المراكز والوحدات الفرعية بمختلف كليات الجامعة، والتطوير المستمر لمجموعة الجدارات التقنية لتعظيم فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بهذه المراكز.

٤) **دراسة (أبو حشيش، وشقورة، ٢٠٢١):** هدفت الدراسة إلى التعرف على الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني، والتعرف إلى آراء الخبراء والمختصين في الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات التربوية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المختلط، حيث تم الاستعانة بأسلوب دلفاي للدراسات الاستشرافية، وكانت

العينة مجموعة من الخبراء والمختصين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والإقليمية، وقد أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات للجدارات الرقمية وهي كالآتي: (المعرفة الرقمية وإدارتها- الاتصال والتواصل الرقمي- السلامة والأمان الرقمي- إنشاء المحتوى الرقمي- حل المشكلات الرقمية). وقد حصل المجالان (السلامة والأمان الرقمي- حل المشكلات الرقمية) على أعلى درجة اهتمام وتركيز من المختصين في جولات دلفاي.

(٥) دراسة (عبدالعظيم، ٢٠٢١): هدفت الدراسة إلي التوصل إلى إطار مقترح للجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في مصر ودمجه في برامج الإعداد وفي برامج التنمية المهنية، وفي سبيل تحقيق هذا الهدف، تم تحليل الأطر العالمية للجدارات الرقمية المهنية للمعلمين لا سيما إطار اليونسكو وإطار المفوضية الأوروبية، واستخدم البحث مدخل الحلول الكبرى لجورج بيريداي لوصف إطار الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في ثلاث دول من دول الاتحاد الأوروبي النرويج، وإسبانيا، وجمهورية أيرلندا؛ حيث تم عرض الجدارات التي تم التوصل إليها على مجموعة من خبراء التربية بلغ عددهم (٤٢)، وانتهى البحث بمجموعة من الإجراءات المقترحة تم صياغتها في إطار وطني مقترح للجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في مصر. الكلمات المفتاحية الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين برامج إعداد المعلمين التنمية المهنية للمعلمين إطار اليونسكو وإطار المفوضية الأوروبية للجدارات الرقمية للمعلمين.

(٦) دراسة (رضوان، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع الجدارات الأكاديمية والتكنولوجية والفكرية، والشخصية والإنسانية التي تم إكسابها للطالب المعلم بجامعة دمياط أثناء دراسته الجامعية، وذلك في ضوء احتياجات سوق العمل، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي مُستخدمةً الاستبانة لتطبيقها على عينة عشوائية من طلاب الفرقة الرابعة بكليات إعداد المعلم بجامعة دمياط وهي كلية التربية وكلية التربية النوعية وكلية التربية

الرياضية، وقد توصلت مجموعة من النتائج أهمها وجود فروق معنوية بين مستويات الاستجابات لجميع الجدارات، حيث وقعت استجابات أفراد عينة البحث في مستوى "كبيرة" لمحور الجدارات الأكاديمية، والجدارات الفكرية، والجدارات الشخصية، والجدارات الإنسانية ككل، بينما وقعت استجابات أفراد عينة البحث في مستوى متوسطة" لمحور الجدارات الرقمية.

(٧) دراسة (غنيم، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا، واعتمدت على المنهج الوصفي في الكشف عن الجدارات اللازمة لأعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الرقمي، والوقوف على المعوقات التي تواجه استخدام أعضاء هيئة التدريس لتطبيقات التعليم الرقمي، وصياغة تصور مقترح لتفعيل جدارات أعضاء هيئة التدريس في هذا الجانب المهني المهم، وقد استخدمت الاستبانة بالتطبيق على عينة أعضاء هيئة التدريس بجامعة دمياط قوامها (١٣٠) عضواً، وذلك بهدف الوقوف على المعوقات التي تواجه استخدام أعضاء هيئة التدريس لتطبيقات التعليم الرقمي ومتطلبات تفعيل جدارات أعضاء هيئة التدريس في مجال التعليم الرقمي، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج أهمها: تعدد الجدارات الرقمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لتتضمن: جدارات معرفية خاصة بثقافة التعليم الرقمي، جدارات تصميم وإنتاج مصادر التعلم الرقمي، جدارات تصميم المقررات الإلكترونية، جدارات إدارة بيئة التعلم الافتراضية، جدارات تقويم الموقف التعليمي الرقمي، جدارات أخلاقيات التعليم الرقمي.

(٨) دراسة (أبو حشيش، وشقورة، ٢٠٢١) هدفت الدراسة التعرف على الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني، والتعرف إلى آراء الخبراء والمختصين في الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات

التربوية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحثان المنهج المختلط، حيث تم الاستعانة بأسلوب دلفاي للدراسات الاستشرافية، وكانت العينة مجموعة من الخبراء والمختصين في وزارة التربية والتعليم والجامعات الفلسطينية والإقليمية، وقد أسفرت جولات دلفاي عن خمسة مجالات للجدارات الرقمية وهي كالآتي: (المعرفة الرقمية وإدارتها - الاتصال والتواصل الرقمي - السلامة والأمان الرقمي - إنشاء المحتوى الرقمي - حل المشكلات الرقمية)، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات منها اعتماد خطط التدريب في وزارة التربية والتعليم لمفهوم الجدارات الرقمية ضمن آليات عملها وأهدافها التي تتشد لها، ووضع السيناريوهات المختلفة لتعزيزه للموارد البشرية كافة في وزارة التربية والتعليم.

(٩) دراسة (جاد، ٢٠٢٢): هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة لتدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، مُستعينةً بالاستبانة لقياس درجة توافر جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة أسوان وأهم الاحتياجات التدريبية اللازمة للتمكن من استخدامها بكفاءة عالية و اقتدار، وتوصلت الدراسة إلي عدم امتلاك أعضاء هيئة لمعظم جدارات التعليم الرقمي اللازمة لاستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجالات الذكاء الإصطناعي، والحوسبة السحابية، و إنترنت الأشياء، و الواقع المعزز و احتياجهم للتدريب على تلك الجدارات الرقمية بالغة الأهمية، وتوصلت أيضاً إلي رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، وبناء مصفوفة لأهم البرامج التدريبية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس على تلك الجدارات في ضوء احتياجاتهم التدريبية .

(١٠) دراسة، (حراز، ٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى إعداد إطار مقترح للجدارات الرقمية اللازمة للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي، وتحديد أهم وحدات الأعمال في البنوك التي يجب أن تستخدم إطار الجدارات الرقمية، وكذلك أهم التغييرات الهيكلية المطلوبة لضمان نجاح عملية التحويل الرقمي، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت حجم العينة الإجمالية النهائية (٣٢٨) مفردة من العاملين في القطاع المصرفي، وتم تطوير استبانة فى ضوء البحوث السابقة كأداة لجمع البيانات، وتظهر النتائج أن الإطار المقترح يتكون من نوعين من الجدارات الأول: الجدارات الرقمية الأساسية والتي تحتوى على ثلاثة مجالات وستة جدارات فرعية، وهى حماية الأجهزة، وحماية البيانات الشخصية والخصوصية، وإدارة البيانات والمحتوى الرقمي وتقييم البيانات والمحتوى الرقمي، ومهارة التفاعل من خلال التقنيات الرقمية، وإدارة الهوية الرقمية، والثاني : الجدارات الفنية والتي تحتوى أيضاً على ثلاثة مجالات وستة جدارات فرعية وهى تحليل سلوك العملاء، ومراقبة المعاملات المالية، وتصنيف فئات العملاء، وتقييم المخاطر والامتثال إدارة عمليات الاحتيال، وإدارة التحويلات بين الأطراف.

(١١) دراسة (عطا، ٢٠٢٣) هدفت هذه الدراسة إلى اختبار تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط ، وذلك على عينة عشوائية طبقية تم سحبها من خلال عينة المجموعات العشوائية والمكونة من (٣٨٤) مفردة من الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط ، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة البيانات واختبارات الفروض مثل الانحدار المتعدد ، وتوصلت إلي مجموعة من النتائج أهمها: وجود تأثير للمتغير المستقل حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على المتغير التابع " سلوك المناصرة الرقمي للموظف، و اختلاف تأثير أبعاد حزم الجدارات الوظيفية

الرقمية (جدارات التفاعلي والتعاون الرقمي - هندسة العمل الجديدة) على أبعاد سلوك المناصرة الرقمي للموظف (البناء النفسي للموظف - الرفاهية الرقمية) باختلاف فئات شركات السياحة بمجتمع الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للبحوث والدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الحديث عن إدارة الاحتواء العالي في المنظمات الجدارات الرقمية بالجامعات المصرية ومشكلاتها يتضح أن البحث الحالي يختلف عن الدراسات والبحوث السابقة في أوجه، وتتشابه معها في أجه أخرى، واستفادة منها في جوانب ومحاور متعددة، ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه بين الدراسات السابقة البحث الحالي على النحو التالي:

- يتشابه البحث الحالي مع الدراسات السابقة بالمحور الأول في التأكيد على ضرورة التطرق لمدخل إدارة الاحتواء العالي بما يتضمنه من ممارسات تساعد في تطوير الجدارات الرقمية بالجامعات المصرية نظراً لكثرة المشكلات المرتبطة بتحسين مهارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات.
- ويتشابه أيضاً البحث الحالي مع الدراسات السابقة بالمحور الثاني في أهمية تطوير الجدارات الرقمية بالجامعات المصرية.
- يتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات السابقة في اعتماده على المنهج الوصفي ، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

ثانياً: أوجه الاختلاف بين الدراسات السابقة البحث الحالي على النحو التالي:

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة؛ حيث تهتم الدراسة الحالية بدراسة تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مدخل إدارة الاحتواء العالي، وهذا ما لم تتناوله

أى من الدراسات السابقة، دراسة (عبدالسلام، ومندور، ٢٠٢١) والتي هدفت هذه الدراسة إلي التوصل إلى إجراءات مقترحة لتفعيل ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس، ودراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢) والتي هدفت هذه الدراسة إلى التوصل إلي مجموعة من الإجراءات المقترحة لتفعيل دور إدارة الاحتواء العالي بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية في الحد من الصمت التنظيمي لمعلميها، وأيضاً دراسة (جاد، ٢٠٢٢) هدفت الدراسة إلى وضع رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة لتدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، ودراسة (حشيش، وشقورة، ٢٠٢١)، هدفت الدراسة التعرف على الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني، ودراسة (غنيم، ٢٠٢١) هدفت هذه الدراسة إلى توظيف مدخل الجدارات فى مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا، ومن الملاحظ أن معظم الدراسات السابقة العربية ركزت علي جدارات التعليم الرقمي في ظل تقنيات الثورات الصناعية وجائحة كورونا، وهذا ما يؤكد علي ضرورة إجراء دراسة تتناول مدخل إدارة الاحتواء العالي في تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.

- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة فى الاطلاع على ممارسات إدارة الاحواء العالي؛ لتطوير الجدارات الرقمية.

- يختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في الكشف عن الجدارات الرقمية الواجب توافرها في ضوء إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في محاولة البحث التوصل لآليات إجرائية مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية يمكن أن تسهم في تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.

- يختلف البحث الحالي مع الدراسات السابقة في المحور الأول الذي يهتم بتطوير الجدارات الرقمية، في حين أن جميع دراسات هذا المحور لم تتناول إدارة الاحتواء العالي في جامعة المنوفية.

ومن ثم يتضح عدم تناول البحوث والدراسات السابقة (التي اطلعت عليها الباحثة) لموضوع البحث الحالي وهدفه بشكل كامل.

ثالثاً: أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي:

وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يأتي:

- استفاد البحث الحالي من الدراسة السابقة العربية والأجنبية في كيفية بلورة مشكلة الدراسة وأسئلتها وتحديد منهجيتها.

- استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة العربية والأجنبية في موضوع الدراسة، والإدراك بأن الجدارات الرقمية بحاجة ماسة إلى التطوير، واستخدام إدارة الاحتواء العالي كمدخل جديد للتطوير؛ لكونه من أبرز المداخل الحديثة على الساحة التربوية في الوقت الحالي.

- سيستفيد البحث الحالي من الدراسات السابقة في بناء الإطار النظري للبحث الحالي، والذي سيشتمل على محورين: الأول عن إدارة الاحتواء العالي وممارساتها، والثاني: عن الإطار المفاهيمي للجدارات الرقمية بالجامعات المصرية.

- كما سستفيد أيضاً في كيفية تحديد أبعاد الاستبانة وصياغة عباراتها.

المحور الثاني: الإطار النظري للبحث

وفقاً لطبيعة البحث وأهدافه، فإن الإطار النظري له يتضمن بالعرض والتحليل الجزئين التاليين:

الجزء الأول: إدارة الاحتواء العالي وممارساتها (High-Involvement Management (HIM

سوف تعرض الدراسة الحالية في الجانب التالي، مفهوم الاحتواء العالي، ثم التطرق إلي مفهوم إدارة الاحتواء العالي كما يلي:

أ) مفهوم الاحتواء العالي

باطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، يمكن ذكر بعض التعريفات للاحتواء العالي علي سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

- الاحتواء العالي عبارة عن "مدخل للإدارة يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون بين العاملين، وبالتالي يتجلى ذلك في استخدام مجموعة من الممارسات التي توفر فرصاً للمشاركة التنظيمية، إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي والوصف الوظيفي الرشيق، أو بشكل غير مباشر من خلال نشر المعلومات والتدريب المحدد للمشاركة". (بلقرع وآخرون، ٢٠٢١، ١٠٨)

- احتواء العاملين عبارة عن "المشاركة المباشرة من العاملين لمساعدة المنظمة في إنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها من خلال تطبيق أفكارهم وخبراتهم وجهودهم في حل المشكلات وصنع القرارات". (Srivastava, 2020, 42)

- ويعرف (الدعيمي والسعدون، ٢٠١٩، ٣٢٧) إدارة الاحتواء العالي بأنها "مجموعة ممارسات تستهدف إشراك الموظفين في صنع القرار وهي المبادرات المحددة للنتائج التي تعزز ربحية المنظمات ومدى بقائها، وتلبي احتياجاتهم في

موقع عملهم، وإن المهمة الأساس للإدارة هو جعل الشركة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عال باستخدام أفضل للموارد البشرية والمادية".

• ويعرف (الخفاجي، ٢٠١٩، ١٣٠) الاحتواء العالي لإدارة الموارد البشرية بأنه "الممارسات التي تقدم للموظف الفرص للاحتواء أو المشاركة التنظيمية، سواء كان بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي أهم غير مباشر من خلال تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات".

• فالاحتواء العالي يمثل "مجموعة من الممارسات المبتكرة وتشمل إعادة التهيئة، والتناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتياً، والتشجيع الى حد كبير لمعالجة المشاكل واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات، والمناقشة المفتوحة بين العامل والمدير، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة" (الخفاجي، ٢٠١٩، ١٣٠)

• عرف (حسين ، ٢٠١٨:١٥٢) الاحتواء العالي بأنه "مجموعة من الممارسات تعتمد على إدارة الشركة لتحفيز الموظفين على تعزيز الجهود المبذولة لتحقيق أهدافها، من خلال اعتماد أبعاد التمكين والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتزويدهم بالصلاحيات والمسئوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، وتزويدهم بالتغذية العكسية حول أدائهم، وبالتركيز على طبيعة مع البيئة الخارجية وإن الاحتواء العالي يعد واحدا من السياسات التي تعتمد على المنظمات من أجل تشجيع التعاون بين الموظفين من خلال العمل الجماعي الذي يوفر المرونة الوظيفية الكافية للتكيف مع التغيرات الخارجية".

في ضوء العرض السابق لتعريفات الاحتواء العالي تعرف الباحثة الاحتواء العالي إجرائياً بأنه مجموعة من الممارسات المبتكرة التي تسهم في دمج العاملين بالمؤسسة في عملية صنع القرار للمساعدة في حل المشكلات من خلال تحفيز العاملين علي

العمل الجماعي والمشاركة الفعالة، والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة، مما يترتب عليه تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة.

وباستقراء التعريفات السابقة، تستخلص الباحثة خصائص الاحتواء العالي فيما يلي:

(١) إن الاحتواء العالي من أهم الماخذ الإدارية الحديثة التي تسهم في تشجيع العاملين وتحفيزهم على إنجاز الأعمال في أقل وقت وبأقل جهد.

(٢) يحقق الاحتواء العالي المشاركة الإيجابية الفعالة للعاملين في تحقيق أهداف المنظمة.

(٣) يعمل الاحتواء العالي على تشجيع العاملين على التعاون والعمل الجماعي من أجل تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات عامةً والمؤسسات التربوية خاصةً.

(٤) يساعد الاحتواء العالي في حل المشكلات، واتخاذ القرارات السليمة التي تحقق الأهداف المرجوة.

(٥) يوفر الاحتواء العالي للعاملين الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة لتطوير أعمالهم، مما يترتب عليه تحقيق المرونة التنظيمية داخل المؤسسات.

(٦) يسهم الاحتواء العالي في رفع مستوى أداء العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال توفير فرص التدريب المستمرة لهم، من أجل إعداد كوادر بشرية مؤهلة ومُدرّبة.

(٧) يُمكن الاحتواء العالي من استغلال كافة الامكانيات المادية والبشرية أفضل استغلال بما يعود بالنفع على المؤسسة، ويحقق تبادل المعلومات أو اكتساب المهارات.

(ب) مفهوم إدارة الاحتواء العالي : (High-Involvement Management)

((HIM

باطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، يمكن ذكر بعض التعريفات لإدارة الاحتواء العالي علي سبيل المثال لا الحصر فيما يلي:

• يعرف الاحتواء العالي بأنه "توجه إداري يشجع على زيادة النشاط والمرونة والتعاون للأفراد، ويتجلى ذلك في استخدام الممارسات التي توفر فرصا للمشاركة إما بشكل مباشر من خلال العمل الجماعي ، أو بشكل غير مباشر، من خلال نشر المعلومات أو التدريب وزيادة مساحة المشاركة". (Peutere, ٢٠٢٢، ٨٥٣).

• الإدارة بالاحتواء العالي عبارة عن "ممارسات هادفة من قبل المؤسسة الجامعية لرفع مستوي الثقة بين أعضاء هيئة التدريس والإدارة مما يزيد من قدراتهم الجوهرية، ويسهم في تعزيز مشاركتهم في العمليات والإجراءات للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ويتحقق ذلك على ضوء ممارسات عدة مثل (المشاركة في المعلومات وصنع القرار الدعم التكنولوجي، التدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز والتعويض)، وبالتالي يشعر الأعضاء بالرضا والسعادة فيصبحون مستعدين لتقديم افضل ما لديهم". (علوان، ٢٠٢٢، ١٥)

• "مجموعة من الممارسات المبتكرة تشمل التشجيع على حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل. مجموعة ممارسات تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع والحرية التي تسفر عن عمل ذو مصدر لتحسين الأداء التنظيمي. حزمة من الممارسات التي تحفز العاملين وتعزز مهاراتهم عبر التمكين والمشاركة". (عبدالسلام، وعبدالطلب، ٢٠٢٢، ٣٨١)

• "مجموعة من الممارسات التي تقوم بها إدارة المدرسة بهدف تزويد المعلمين بالفرص للاحتواء والمشاركة التنظيمية وتعزز مهاراتهم عبر التمكين وتبادل المعلومات والمساهمة في حل المشكلات وصناعة القرارات

المدرسية وتساعد على تحفيز المعلمين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم بما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي المدارس التعليم الأساسي". (عبدالسلام، وعبدالطلب، ٢٠٢٢، ٣٨١)

- وإدارة الاحتواء العالي أيضاً هي "هندسة تنظيمية أو تشكيلة من الأساليب المصممة لزيادة التزام العاملين وتحسين سلوكهم وتحقيق النجاح التنظيمي؛ - مدخل إداري حديث قائم على أساس بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين من خلال رفع مستويات تمكينهم ومشاركتهم، مما يؤدي إلى رفع أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة". (عبدالحق، صالح، ٢٠٢٢، ٣٠٧)

- أما إدارة الاحتواء العالي بالجامعات فتعني "قدرة إدارة الجامعات على التطبيق المستدام لمجموعة من الممارسات التي تساعد على تشجيع مشاركة العاملين وتنمية شعورهم بالمسئولية والملكية، وزيادة قدرتهم على التأثير في جوانب العمل المختلفة من خلال الاستثمار في معارفهم وقدراتهم، وزيادة دافعيتهم للمساهمة بأفكارهم وخبراتهم وتزويدهم بالفرص لتطبيقها، بما يؤدي إلى تحسين أداء الجامعات وتحقيق ميزتها التنافسية". (عبدالسلام، وشحته، ٢٠٢١، ٣١٤)

- وهي أيضاً "الإدارة الهادفة والموجهة لرفع مستويات التزام العاملين من أجل أن يكون السلوك منظماً ذاتياً، وغير مرتبط بالعقوبات والضغط الخارجية للفرد بالاعتماد على العلاقات الجيدة داخل المنظمة، وعرفها على أنها حزمة من الممارسات التي تحفز العاملين وتعزز مهاراتهم عبر التمكين والمشاركة". (خروفة، وعبودي، ٢٠٢٠، ٢٠٢)

- " مجموعة من ممارسات عمل إدارة الموارد البشرية تسهم بتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم من خلال

توفير المعلومات اللازمة لتحسين أدائهم ومكافئتهم من خلال العوائد".
(البطران، ٢٠٢٠، ٤١٤)

- وتعرف إدارة الاحتواء العالي بأنها: "مجموعة متماسكة من تطبيقات الموارد البشرية التي تعزز قدرات العاملين وتحفزهم وتقدم لهم فرصا لبذل مزيد من الجهود". (الغالبي، والمنصوري، ٢٠١٩، ٤٧)
- كما أنها "مجموعة من ممارسات العمل عالية المشاركة التي تكون متسقة عبر المؤسسة وتعزز بعضها البعض، تبدأ من توظيف الأشخاص المناسبين للمؤسسة، يلتزم الفرد المختار بالتدريب لتطوير مهاراته، بينما على المستوى المؤسسي هناك بيئة عمل قائمة على الفريق، والأمن الوظيفي والحوافز والمكافآت". (Ahmad, ٢٠١٤, ٢٣١).

في ضوء العرض السابق لتعريفات إدارة الاحتواء العالي، تعرف الباحثة إدارة الاحتواء العالي بأنها مدخل إداري مُعاصر يتضمن مجموعة من الممارسات الهادفة والمُبتكرة تستهدف تزويد الأفراد العاملين بالمهارات والمعلومات والدوافع لتحقيق النجاح التنظيمي، وتمكين العاملين من المشاركة الفاعلة باتخاذ القرارات وتنمية قدراتهم ومعارفهم، وذلك لزيادة النشاط والمرونة والتعاون للأفراد، وتشتمل هذه الممارسات علي (المشاركة في المعلومات، تشارك المعرفة، وصنع القرار وحل المشكلات، والدعم التكنولوجي للعمل، والتدريب والتطوير، الاندماج الوظيفي، التحفيز، والمكافأة).

وباستقراء التعريفات السابقة لإدارة الاحتواء العالي، تستنتج الباحثة خصائص إدارة الاحتواء العالي فيما يلي:

- (١) رفع مستوى الأداء داخل المنظمة؛ حيث تعمل إدارة الاحتواء العالي علي تشجيع العاملين علي التدريب والتطوير في أعمالهم، بما ينعكس علي تحقيق الأهداف المرجوة ورفع مستوى أدائهم بما يحقق النجاح التنظيمي.

(٢) تحقيق السعادة المؤسسية؛ حيث تُسهم إدارة الاحتواء العالي الفعالة في تحفيز وتشجيع العاملين علي العمل، من خلال توفير كافة الموارد والإمكانيات المادية والتدريبية اللازمة لرفع مستوى الإنجاز لديهم، بما ينعكس علي الحالة النفسية والمزاجية للعاملين بالإيجاب، الأمر الذي ينشر جو من الرضي والسعادة والبهجة داخل المؤسسة مما يجعلهم علي استعداد دائم لتقديم أفضل ما لديهم.

(٣) رفع مستوى الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة؛ حيث يسهم ذلك في تحسين مستوى المهارات والقدرات لدى العاملين، وتحقيق التمكين الإداري لهم، الأمر الذي يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة، فكلما زاد مستوى الثقة بين العاملين وإدارة المؤسسة، زاد تحقيق أهدافها في أقل وقت وبأقل جهد.

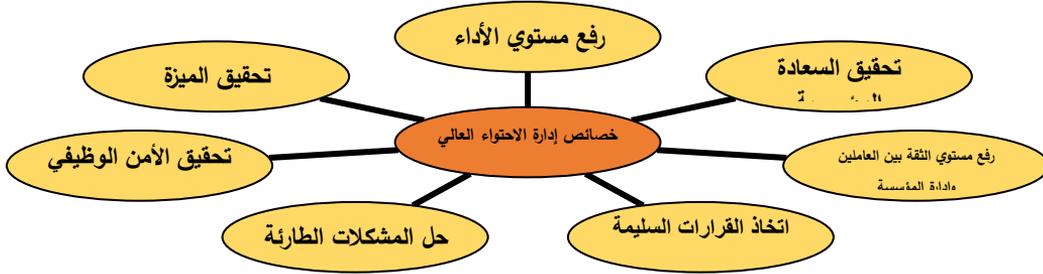
(٤) اتخاذ القرارات والسليمة؛ حيث إن عملية إشراك العاملين في اتخاذ القرار أمر في غاية الأهمية في أي مؤسسة، لأنه يترتب عليه تحقيق التعاون والمرونة والمشاركة الإيجابية في تحديد القرارات المناسبة في المواقف المختلفة.

(٥) حل المشكلات الطارئة؛ حيث أن مشاركة وتبادل المعلومات يسهم في حل المشكلات الطارئة والمعقدة، وذلك الأمر في تكوين قاعدة معرفية ومعلوماتية حول كافة المشكلات التي قد تحدث في المؤسسة، ووضع خطة تنفيذية لمواجهةها، وذلك الأمر يتطلب من العاملين ضرورة تحسين مهاراتهم وتنمية قدراتهم بالتدريب المستمر.

(٦) تحقيق الأمن الوظيفي؛ حيث توفر إدارة الاحتواء العالي التحفيز اللازم للعاملين لتشجيعهم ودمجهم ودعمهم من خلال وجود نظام خاص بالحوافز والمكافآت.

٧) تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة؛ حيث أن إدارة الاحتواء العالي التي تستهدف رفع مستوى أداء العاملين بها، وتعمل بشكل دائم علي تمكينهم وتشجيعهم، ينعكس ذلك على المؤسسة ككل برفع مستوى أدائها ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية عالية للمؤسسة.

والشكل التالي رقم (١) يلخص خصائص إدارة الاحتواء العالي



شكل رقم (١) يلخص خصائص إدارة الاحتواء العالي

(الشكل من إعداد الباحثة)

ثانياً: فلسفة إدارة بالاحتواء العالي

تقوم فلسفة مفهوم إدارة بالاحتواء العالي على ما يلي:

- المشاركة العالية للفرد في عملية اتخاذ القرار لتعزيز الالتزام والرضا والتأثير بشكل مباشر على تحسين أدائه لصالح المؤسسة ككل.
- تنطلق فلسفة هذا المدخل من المشاركة وتمكين واستقلالية العاملين، من خلال مجموعة من الممارسات المبتكرة والتي يتم تشجيعها بشدة بالمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار وتتضمن مشاركة المعلومات والمناقشة المفتوحة بين العامل وصاحب العمل والمشاركة النشطة في صنع القرار وتطوير نظام المكافأة والحوافز (Ahmad, 2018, 230).
- يتضمن مفهوم الإدارة الاحتواء العالي في الغالب ثلاثة مكونات رئيسية: إتاحة فرص للموظفين للمشاركة في المؤسسة، تعزيز المهارات و توفير الحوافز، وقد

يشمل كل مكون مجموعة متنوعة من الممارسات لإدارة الموارد البشرية (٨٣) (Peutere, ٢٠٢٢).

• الاحتواء العالي هو عبارة عن مجموعة من الممارسات المبتكرة تشمل - عادةً - التناوب الوظيفي، والفرق المدارة ذاتيا والتشجيع إلى حدٍ كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقاسم المعلومات والمناقشة المفتوحة بين الموظف ورب العمل، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرار ونظام المكافأة. (٢٠١٤:٢٣١ (Ahmad et al.,

وتتوقف مشاركة العاملين بالمؤسسات على ثلاثة اتجاهات، هي: (konrad, 2006, 1

(١) **الاتجاه المعرفي:** ويتضمن المعتقدات التي يكونها العاملون عن المنظمة وقادتها وظروف العمل.

(٢) **الاتجاه المهاري:** ويشمل من جهود طوعية يقدمها العاملون في شكل وقت إضافي وطاقة مخصصة للعمل والمنظمة، ويمثل هذا الجانب قيمة مضافة للمنظمة.

(٣) **الاتجاه الوجداني:** ويرتبط بمشاعر العاملين تجاه المنظمة وقادتها وظروف العمل، وما إذا كان لديهم اتجاهات إيجابية أو سلبية تجاه المنظمة وقادتها.

وحتى يتسنى للمؤسسات تحقيق أهدافها من خلال الاهتمام بإدارة الاحتواء العالي؛ فهي تحتاج إلى الاهتمام بجانبين من إدارة الاحتواء يتمثلان فيما يلي: (Ogbonnaya & Wood 2018, 3073

(١) **إدارة الاحتواء للتنظيم:** وهي تتضمن مشاركة العاملين في صنع القرار في المنظمة بشكل عام، وتشجع على وجود قدر أكبر من الاستباقية والمرونة والتعاون بين العاملين من خلال استخدام الممارسات التي تقدم الفرص

للاحتواء التنظيمي إما بشكل مباشر من خلال فرق العمل وتوصيفات الوظيفة المرنة أو بشكل غير مباشر من خلال التدريب.

(٢) إدارة احتواء للدور: وهي تركز على الوظيفة الأساسية للعاملين وتعد مدخلا لتصميم الوظائف عالية الجودة والتي تسمح للعاملين بحرية التصرف والمرونة في تنفيذ وإدارة مهامهم الأساسية.

ثالثاً: أهداف إدارة الاحتواء العالي (الشلمة، والبيدي، ٢٠٢٠، ٣٤)

تسعى المؤسسات المختلفة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تطبيق إدارة الاحتواء العالي، والتي تتمثل فيما يلي:

- تدعيم أداء العاملين من خلال خلق الأفكار والابتكار لحل المشكلات.
- المساعدة في تحقيق المشاركة الفعالة للعاملين كافة في المؤسسة، من خلال تبادل المعلومات فيما بينهم.
- تتيح إدارة الاحتواء العالي اكتساب مهارات وخبرات معرفية للعاملين بما يسهم في تعزيز قدرتهم على العمل في وظائف مختلفة.
- المشاركة في زيادة فعاليات فريق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وهذا بدوره يساعد في تحقيق رضاهم عن العمل.
- المساهمة في تحقيق التفاهم بين الأفراد العاملين، والإدارة العليا مما يجعل العاملين يشعرون بأن مناصبهم مستقرة، ومستقبلهم آمن.

رابعاً: أهمية إدارة الاحتواء العالي

تكمن أهمية إدارة الاحتواء العالي فيما يلي:

(١) **تحسين معنويات العاملين في المؤسسة؛** حيث تزيد من الثقة المتبادلة بين الأفراد العاملين، وتساهم في تماسك فريق العمل، فعملية احتواء

العاملين تحسن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين ومديريهم.
(الشلمة، والعبدي، ٢٠٢٠، ٣٣-٣٤)

(٢) **تحسين الإنتاجية** من خلال زيادة فعالية الموظفين، وتمكين التعلم التنظيمي، فتنظيم العمل يساعد في تحقيق استقلالية العاملين، ويوفر فرص للمشاركة في صنع القرار، والعمل الجماعي يستخدم مهارات العاملين بكفاءة ويتيح إمكانيات التعلم من الآخرين، كما يوفر التدريب المهارات اللازمة لمهام محددة والعمل داخل المنظمة بشكل عام. (Peutere, 2020,3)

(٣) **إدراك العاملين لأهدافهم ومسؤولياتهم**: يساعد تعريف العاملون بما هو متوقع منهم في معرفة ما تحتاجه الإدارة بهدف تحسين الأداء، ووضع الأهداف للنجاح ومراقبة الأداء لتأمين تحقيق الأهداف.

(٤) **ترويج المواقف الإيجابية**: تساعد إدارة الاحتواء العالي على ترويج المواقف الايجابية التي تسفر عن المشاركة والالتزام وتحفيز قوة العمل.

(٥) **تعمل على انسجام عمليات إدارة الأداء مع أهداف العمل لتأمين مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف والمقاييس المتفق عليها.** (الشلمة، وآخرون، ٢٠٢١، ٢٠)

كما تسعى ادارة الاحتواء العالي الى تحقيق دوراً رئيسياً في التطوير التنظيمي وتعزيز أداء العامل والأداء التنظيمي للمنظمة من خلال ما يلي: (٢٣١:٢٠١٤ Ahmad et al.,)

- تساعد إدارة الاحتواء العالي العاملين في المؤسسة على اكتساب المهارات وتحقيق رضاهم وتدعم التنوع الوظيفي لهم واحترام الذات.
- تشجع إدارة الاحتواء العالي العاملين على العمل كفريق وبشكل جماعي مما يؤدي الى الانسجام الاجتماعي وزيادة الرضا بين العاملين.

- توضح إدارة الاحتواء العالي للعاملين بأنهم محترمون وأن مساهمتهم ذات قيمة عالية، وهذا يعمل على تعزيز دافعيتهم وتحفيزهم نحو العمل وبما يحقق رضاهم وإن يكونوا أكثر نشاطاً تجاه منظماتهم من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تعمل إدارة الاحتواء العالي على تشجيع العاملين على مشاركة المعلومات وتبادلها بين العاملين مما يمكنهم من فهم أهداف وثقافة المنظمة والعمل بجهد من أجل تحقيق هذه الأهداف .
- تمثل إدارة الاحتواء العالي شريان الحياة المولد للأفكار والابتكار وحل المشكلات.
- تسعى إدارة الاحتواء العالي لتحقيق نتائج جيدة ، يدرك من خلالها العاملون أن وظائفهم في أمان ومستقبلهم الوظيفي جيد ومستمر .

خامساً: مميزات إدارة الاحتواء العالي:

تتميز إدارة الاحتواء العالي بثلاث خصائص رئيسية، هي (Peutere, 2022, 155):

- **التفويض:** تهدف من خلاله أن يتصرف الفرد بحرية في كافة ممارساته العملية الخاصة بوظيفته للاستفادة القصوى من مهاراتهم.
 - **التحفيز:** تهدف من خلاله إلى تحفيز الأفراد بما يدفعهم ويشجعهم على الإلتزام والرضا عن العمل في المؤسسة.
 - **التدريب:** تهدف من خلاله أن يمتلك الأفراد مستويات عالية من المهارة والمعرفة.
- وتضيف الباحثة إلي ما سبق، أن من مميزات إدارة الاحتواء العالي في الجامعات ما يلي:

- **التمكين؛** حيث تهدف من خلاله إلي تحقيق تمكين العاملين إدارياً ورقمياً في ظل التغييرا والمستحدثات التكنولوجية، مما يحفز العاملين علي إنجاز الأهداف المنشودة للمؤسسة.
- **المشاركة الإيجابية؛** حيث تهدف إلي تشجيع العاملين علي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات المؤسسية الطارئة والمعقدة.
- **العمل كفريق؛** حيث تقوم إدارة الاحتواء العالي في الأساس علي العمل الجماعي والتعاوني بين العاملين في المؤسسة، فتنظيم فرق عمل داخل المؤسسة يساهم في تحقيق الأهداف في وقت محدد وبخطة مسبقة مُعدة بشكل تعاوني جيد.

والشكل التالي رقم (٢) يوضح مميزات إدارة الاحتواء العالي



شكل رقم (٢) مميزات إدارة الاحتواء العالي

(الشكل من إعداد الباحثة)

سادساً: أنواع الاحتواء العالي

تتمثل أبرز أنواع الاحتواء العالي فيما يلي: (Naji, 2020,109): (علوان، ٢٠٢٢، ٣٥)

(١) الاحتواء الرسمي / الاحتواء غير الرسمي :

- **فيشير الاحتواء الرسمي للعاملين إلى النظام القائم على القواعد المفروضة أو الممنوحة للمؤسسة أي نظام القواعد التي تفرض أو تعطى للمؤسسة.**

- أما **الاحتواء غير الرسمي** فهو الإجماع الذي يعرض نفسه بطريقة غير رسمية أى بطريقة عريضة، وعلى سبيل المثال، برنامج حلقة النوعية أو برنامج تقاسم المكسب يعتبران شكلان من أشكال الاحتواء الرسمي، والسماح للعاملين باتخاذ القرارات كأحد أشكال الاحتواء غير الرسمي.

(٢) الاحتواء المباشر - الاحتواء غير المباشر :

- فيشير **الاحتواء المباشر** إلى الاحتواء الشخصي الفوري لأعضاء المؤسسة فهو الاحتواء الذي يعني باحتواء الأفراد بشكل آني و يكون وجها لوجه؛ حيث يؤثر بشكل شخصي.

- أما **الاحتواء غير المباشر** فإنه يشتمل على التمثيل بمعنى يكون هناك من ينوب عن الفرد يتم احتوائه بدلا من الشخص نفسه أى نوع معين من التمثيل أي أن يكون هناك جهة أو أشخاص يمثلون الفرد يتم احتوائهم نيابة عنه.

- (٣) **الوصول لى القرار**: يشير مستوى الوصول إلى مقدار التأثير الذي يمتلكه الأعضاء بالمؤسسة؛ حيث يمكن أن تُمارس عند اتخاذ أي قرار، وهي النقطة التي يكون الأفراد قادرين عليها على اتخاذ القرار أو التأثير في عملية اتخاذ القرار.

- (٤) **محتوى القرار**: يربط محتوى القرار بالأهمية والتعقيد في القرار ذاته، على الرغم من أن معظم برامج احتواء العاملين تركز على قضايا وقرارات ترتبط وبشكل مباشر بما يقدمه العامل، فإن ذلك لا يعني دائما الشيء الأساسي.

- (٥) **البعد المجتمعي**: يتضح نطاق البعد الاجتماعي فيمن سيتم احتوائه؟ وهل إن الاحتواء يتم لأي شخص، أى أنه يوضح الشريحة التي سيتم احتوائها هل أن أي شخص يتم احتواؤه أم مستوى معين من العاملين، وظائف محده أو أقسام معينه أم ان هنالك شرائح أخرى؟ وهل من الممكن أن

يكون الاحتواء على مستوى فردي او مجموعة وهل يتم إشراك العاملين كجزء من المجموعة أو كأفراد ؟

سابعاً: أبعاد إدارة الاحتواء العالي

تهدف أبعاد إدارة الاحتواء العالي إلى اكتساب مجموعة من المعارف والمهارات ورفع مستويات الرضا الوظيفي وتقليل مشاكل العمل، واحترام الذات والقدرة على التعلم، وتحقيق الابتكار والإبداع من خلال إعطاء الموظفين المزيد من حرية التمكين في مكان العمل والتصرف وحرية اتخاذ القرارات (Beckerman, 2015:6)، كما تهدف إلى مشاركة الموظفين في الشركة في اتخاذ القرارات، وإن هذه المشاركة تحقق نتائج إيجابية للموظفين كإكتساب المهارات والمعارف ورفع مستوياتهم وتحسين إنتاجيتهم وتحسين وظائف الموارد البشرية المتنوعة. (مبارز، ٢٠٢٢، ٣٠٧)

تختلف تصنيفات أبعاد إدارة الاحتواء نتيجة لاختلاف الدارسين والباحثين في تناولهم لهذه الأبعاد، وبإطلاع الباحثة علي بعض الدراسات العربية والأجنبية حول ممارسات إدارة الاحتواء العالي، وجدت أنه يرى البعض أن إدارة الاحتواء العالي تركز على أربعة أبعاد رئيسة هي: القوة (Power) + والمعلومات (Information) والمكافآت (Reward) والمعرفة (Knowledge)، ويشار إلى هذه الأبعاد مجتمعة (PIRK)، وتحسب معادلة الاحتواء كما يلي:

High involvement Power x Information x Rewards x Know

(١) **القوة Power:** تعني أن العاملين يمتلكون قوة اتخاذ القرارات المهمة، واللازمة لأدائهم ولنوعية حياة العمل الخاصة بهم،

(٢) **المعلومات Information**: تعني البيانات التي تتضمن معلومات عن كمية ونوعية المخرجات والتكاليف والإيرادات، والربحية، وردود أفعال المستفيدين. (نصر، ٢٠١٧، ٣٨٥)

(٣) **العوائد والحوافز Reward** : وتعني إعطاء العوائد للعاملين من أجل أن يبذلوا جهود إضافية لغرض تحسين أو تطوير الأداء؛ إذا تعد العوائد المكون الأساسي في معادلة الاحتواء العالي، ذلك لأن إعطاء الحوافز للعاملين تجعلهم يستخدمون ما لديهم من قوة ومعلومات، ومعرفة لصالح المؤسسة (نصر، ٢٠١٧، ٣٨٥)، والحوافز هي أيضاً مجموعة من العوامل التي تقدمها المنظمة إلى العاملين، بهدف تنشيط وتحريك قدراتهم وقابلياتهم، وبما يؤدي إلى رفع مستويات نشاطهم من أجل تحسين الأداء والانتاجية في المنظمة. (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢، ٣٨٨)

(٤) **المعرفة Knowledge** : وتعني مهارات وقدرات العاملين، إن تحسين أو تطوير معرفة العاملين يعني الالتزام بالتدريب والتطوير، وإن الاستثمار بالتدريب يعد أمراً أساسياً بالنسبة لعمل مؤسسة الاحتواء العالي، وذلك لأنه عندما يتخذ العاملون قرارات مهمة في مكان العمل، فمن المهم أن يمتلكوا مهارات وقدرات تمكنهم من اتخاذ قرارات صحيحة. وعليه على القائمين على إدارة المدارس إدراك أهمية التشخيص الواعي لقدرات أعضاء المجتمع المدرسي، وخاصة المعلمين؛ بهدف تنمية هذا المورد الرئيس، وتطويره والاستفادة منه لخلق ميزة تنافسية من شأنها رفع كفاءة المدرسة، وأن تعمل على رسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية واستثمار رأس مالها البشري والفكري المتمثل في معلميها. (نصر، ٢٠١٧، ٣٨٥)

وتتمثل الأبعاد الأكثر شيوعاً وأكثرها استخداماً من قبل الباحثين فيما يلي :
(محمود، ٢٠٢١، ٢١١)

(١) التمكين: ويشير إلى منح العاملين قدراً من الاستقلالية والسيطرة على القرارات التي تؤثر على عملهم، بالإضافة منحهم السلطات والصلاحيات، للمشاركة في اتخاذ القرارات بشأن العمل بكل جوانبه

(٢) تشارك المعلومات: يقصد بالمعلومات هنا مدى اطلاع العاملين على السياسات والإجراءات المتعلقة بعملهم، كما يقدم نظام المعلومات وفقاً لإدارة بالاحتواء العالي بيانات عن أداء المنظمة، تتمثل في البيانات المتعلقة بالإنتاج والإيرادات والتكاليف والربحية ومدى رضا العملاء وبيانات مرجعية عن أداء الشركات المنافسة، وذلك حتى يستطيع العاملين المشاركة في صنع القرارات بشرط أن يتم إمدادهم بالمعلومات بالقدر الذي يحتاجونه دون إمدادهم بتفاصيل خارج دائرة اهتمامهم.

(٣) المكافآت: تشير إلى تقديم العائد للعاملين تحفيزاً لهم لبذل جهوداً إضافية غير عادية، بهدف تحسين مستوى الأداء التنظيمي، حيث يحتاج العاملون إلى أن يشعروا أن المنظمة تثمن مجهوداتهم وتعوضهم عن الاستخدام الفعال للقوة والمعرفة، والمعلومات، بمعنى آخر مكافأتهم عن الأداء المتميز، وتعد المشاركة في الأرباح أو الملكية جزءاً أساسياً من ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي.

(٤) التدريب والتطوير: يعتبر التدريب والتطوير أسلوباً فعالاً لتطوير المعارف متى تتطلب العمل ذلك، ويضمن وصول المعرفة الصحيحة للعاملين حتى يكونوا منتجين ويستطيعوا المشاركة بكفاءة في التأثير على نتائج منظماتهم، ويعد الاستثمار في التدريب والتطوير المعارف للعاملين مطلباً أساسياً لعمل منظمات الإدارة بالاحتواء العالي.

و حسب (Konrad, ٢٠٠٦) هناك أبعاد أساسية للاحتواء العالي متداخلة فيما بينها ترتبط ببناء أنظمة العمل ذات الاحتواء العالي وتضمن أن يكون النظام فعالاً وله تأثير إيجابي على مشاركة الموظفين، حددت فيما يعرف بمعادلة الاحتواء العالي كمايلي: (Konrad, 2006, pp. ١-٣)

High involvement = Power X Information X Rewards X Knowledge

الاحتواء العالي = القوة X المعلومات X العوائد X المعرفة

وعليه فممارسات الاحتواء العالي تتمثل فيما يلي:

١. المشاركة في صنع واتخاذ القرارات: هي دعوة من القائد لمروسيه والاجتماع معهم لمناقشة وتحليل مشاكلهم الإدارية، ووضع الحلول المناسبة لمشكلاتهم الإدارية بما يعزز ثقتهم بأنفسهم، ويدفعهم للانخراط في عملية التطوير. (Kentab, 2018, ٨٨٣)

٢. مشاركة المعلومات: فهذا المبدأ عد من الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي، فبدون المعلومات الدقيقة الدائمة حول العمل لن يتمكن العاملين من فعل أكثر مما يؤمرون، به ولن يفهموا الاتجاه العام له ولن يساهموا في النجاح المنظمي، فعندما يتلقى الأفراد معلومات آنية حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين ذلك، لكن لا يجب المبالغة بالتحصيل المفرط للمعلومات التي لا يحتاجها العاملون أي اعتماد الدقة في مشاركة المعلومات (خروفة و عبودي، ٢٠٢٠، ٢٠٣)

٣. تشارك المعرفة: تشير لثقافة التفاعل الاجتماعي، الذي ينطوي على تبادل معرفة العامل وخبراته ومهاراته في القسم أو المنظمة بأكملها، فهي تتألف من مجموعة من التفاهات المشتركة المتعلقة بتمكين العاملين من

الوصول إلى المعلومات ذات الصلة وبناء واستخدام شبكات المعرفة داخل المنظمة، وتحدث هذه العملية على المستوى الفردي والتنظيمي فبالنسبة للأفراد . من خلال الاحتكاك مع الزملاء وطلب مساعدتهم لأداء العمل بشكل أفضل وأسرع أو أكثر كفاءة، أما بالنسبة للمنظمة فمن خلال إعادة استخدام ونقل المعرفة القائمة وإتاحتها للجميع في العمل (Lin, 2007, p ٣١٦).

كما تتمثل أبعاد إدارة الاحتواء العالي أيضاً فيما يلي:

(١) الاندماج الوظيفي: وهو حالة عقلية سيكولوجية تشجع الأفراد وتدفعهم للمساهمة في تحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية، كما يسهم في تحسين أداء الموظفين وتطوير النتائج على المستويين الفردي والتنظيمي. Bilal, 2019, (125)

(٢) الدعم التكنولوجي للعمل: ويعني الأجهزة الإلكترونية والبرامج والمعدات والموارد المستخدمة لدعم العمل والتي تجعل المعلومات المخزنة والتي لم توليدها من السهل مشاركتها واستخدامها، كما يعتبر يعمل على ربط واحتواء العاملين بالتكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمالهم، بالإضافة إلى توليد نوع من التعاون والتكامل بين هذه التكنولوجيا والإدارات والأقسام بالمؤسسة، وهو ما سيؤدي إلى زيادة رضا العاملين عن بيئة العمل ومن ثم شعورهم بالسعادة والسعي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

وفي ظل الاتجاهات والمتغيرات الحالية لنظم العمل والتي تؤكد على أهمية تكنولوجيا المعلومات في مختلف المجالات، فقد أصبحت جزء أساسي وأداة مهمة من أدوات العمل في الإدارة الحديثة ومورد أساسي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بأعلى أداء وأقل وقت وجهد فيشعر الفرد بالسعادة. (علوان، ٢٠٢٢، ٤٥)

(٣) **التدريب العميق:** يتطلب تحسين أداء الفرد العامل تدريبه على المهارات المطلوبة للعمل ، أو المهارات المتعلقة بالابتكار أو كلاهما والاعتماد على البرامج التدريبية المتنوعة التي توفرها ادارة الاحتواء العالي حيث ان التدريب يوفر للعاملين المعرفة والمهارات المطلوبة والقدرة على القيام بوظائف متنوعة.(Voipio,2015:15)

(٤) **التوظيف الفعال:** يتمثل التوظيف الفعال من خلال تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة بالجودة والوقت والمكان المناسب لشغل الوظائف الشاغرة ويتضمن التوظيف الفعال ثلاثة مكونات وهي (الاستقطاب، الاختيار، التعيين). (المنصوري، ٢٠١٦ :٩٥).

(٥) **تشكيل فرق العمل لإنجاز المهام** تتمثل فرق العمل بمجموعة من العاملين يجمعهم الاعتماد على بعضهم ولديهم الدافع المشترك لإنجاز الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها وان من اهم المرتكزات التي تسعى ادارة الاحتواء العالي الى تحقيقها هو اشراك العاملين في اتخاذ القرار من خلال هذه الفرق المدارة ذاتياً. (عبد الستار، وفرحان، ٢٠١٧، ١٢٠)، ففرق العمل تُعد من أهم أساسيات إدارة الاحتواء العالي، وتوصف بأنها مجموعات من الأفراد من ذوي المهارات، ويمكن اعتبارها مجموعة من الأفراد يجمعهم الاعتماد على بعضهم البعض، والدافع والالتزام المشترك لإنجاز أهداف متفق عليها، أو أنها مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة يعملون معاً، ويسلكون بجهودهم سلوكاً جماعياً تعاونياً لا تنافسياً نحو تحقيق الأهداف الفردية والجماعية وصولاً نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢، ٣٨٨)

في ضوء ما سبق، وباستقراء أبعاد إدارة الاحتواء العالي السابقة، تستخلص الباحثة الممارسات المرتبطة بكل بعد من أبعاد إدارة الاحتواء العالي لتطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية عامةً وجامعة المنوفية خاصة فيما يلي:

أولاً: ممارسات تتعلق بالمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وتتمثل فيما يلي:

- حضور الاجتماعات المنعقدة مع عميد الكلية للمشاركة في صنع القرارات الخاصة بالكلية والجامعة.
- المشاركة في طرح حلولاً جديّة للتعامل مع المشكلات الإدارية والطارئة بالجامعة.
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة للتعامل للمشكلات الإدارية داخل الجامعة.
- المساهمة في اتخاذ القرارات السليمة التي تعود بالنفع والتقدم للجامعة.

ثانياً: ممارسات تتعلق بمشاركة المعلومات، وتتمثل فيما يلي:

- معرفة السياسات والإجراءات المرتبطة بعمله.
- توفير المعلومات الدقيقة حول ماهو مطلوب منه من مهام يؤديها ونتائج يسعى لتحقيقها حتي يتسني تحقيق النجاح التنظيمي.
- استثمار المعلومات في تحقيق الأهداف الجامعية

ثالثاً: ممارسات تتعلق بمشاركة وتطوير المعرفة، وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تنمية المهارات بشكل مستمر.
- الالتزام بحضور البرامج التدريبية التي تعقدّها الجامعة لتنمية مهاراته.
- المشاركة في برامج تدريبية رقمية وحديثة تتواكب مع متطلبات العصر الرقمي.

رابعاً: ممارسات تتعلق بالتمكين الرقمي لعضو هيئة التدريس، وتتمثل فيما يلي:

- منح الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرار السليم.
- إعطاء قدرًا كافيًا من الاستقلالية.
- إتاحة الحرية التامة لاتخاذ القرار.

خامساً: ممارسات تتعلق ببرامج التدريب الإلكتروني والتطوير، وتتمثل فيما يلي:

- توفير برامج تدريبية تتماشى مع متغيرات عصر الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
- وضع خطة تدريبية مُحدثة تشمل حزمة من البرامج التدريبية الرقمية.
- إعلام عضو هيئة التدريس بما يتم طرحه واستحدثه من برامج تدريبية بالجامعة.

سادساً: ممارسات تتعلق بالحوافز والمكافآت، وتتمثل فيما يلي:

- تقديم حافر مادي مقابل ما يبذله من جهود إضافية لتحقيق الأهداف الجامعية.
- تناسب الحوافز المقدمة من الجامعة مع ما يبذله عضو هيئة التدريس من مجهود.
- مكافأة الأداءات المتميزة من أعضاء هيئة التدريس بشكل دوري ومستمر.

سابعاً: ممارسات تتعلق بالدعم التكنولوجي للعمل، وتتمثل فيما يلي:

- استخدام الأجهزة الإلكترونية اللازمة من (برامج-معدات-أجهزة حاسب-شبكة إنترنت عالية) لإنجاز الأعمال.
- توفير البنية التحتية اللازمة لتلبية الاحتياجات التكنولوجية لعضو هيئة التدريس.

- تقديم التدريب اللازم على التقنيات الرقمية.
- تحسين الجانب التكنولوجي لديه بشكل مستمر.
- متابعة البرامج الرقمية الجديدة ويتدرب عليها.

ثامناً: مبادئ إدارة الاحتواء العالي

من مبادئ إدارة الاحتواء العالي ما يلي: (Gollan, 2010, 283-284)

(١) مبدأ المشاركة: يُعد مبدأ مشاركة المعلومات بُعداً مهماً لنجاح مبادرات التحويل والمشاركة في المنظمات وأحد الأفكار الأساسية لإدارة الاحتواء العالي هي أن يكون العاملين متوافقين مع طبيعة أعمالهم، لذلك فهم في أفضل وضع لتميز المشاكل وابتكار الحلول والمنظمات اليوم تعتمد على خبرة ومبادرة العاملين من أجل الاستجابة السريعة للمشكلات والفرص البيئية؛ إذ بدون المعلومات الدقيقة الدائمة حول العمل لا يتمكن العاملين من فعل أكثر ما يؤمرون به ومن غير المحتمل أن يفهموا الاتجاه العام للعمل والمساهمة في النجاح المنظمي، ومن ناحية أخرى، فإنه عندما يعطى الأفراد معلومات حول أداء العمل والخطط والاستراتيجيات ستزداد احتمالية أن يقدموا اقتراحات جيدة لتحسين العمل وتطوير أدائهم.

(٢) بمبدأ تطوير المعرفة: تعتمد أنظمة عمل إدارة الاحتواء العالي على التحوّل من الأعمال الملموسة إلى العمل المعرفة ويحتاج العاملين إلى مدى واسع من المهارات الشخصية المتبادلة للعاملين إما على نحو فردي أو في إطار فرق عمل ونتيجة لسرعة التغيير فإن متطلبات المعرفة والمهارة يجب أن تتغير بسرعة أيضاً، ففي بيئة العمل المعاصرة يجب على العاملين التعلم باستمرار.

(٣) مبدأ ربط الأداء بالمكافأة: عندما تكون المكافآت مرتبطة بالأداء، سيسعى العاملون على نحو طبيعي إلى النتائج المفيدة وعلى نحو متبادل لهم

وللمنظمة، حيث إن ربط المكافأة بالأداء المنظمي يضمن العدالة أيضا، ويميل إلى التركيز على الأفراد العاملين في المنظمة، كما يضمن اشتراك العاملين في الأرباح الناتجة عن أي تحسن في مستويات الأداء

(٤) مبدأ المساواة: يرغب العاملون بالإحساس بأنهم أعضاء وليسوا مجرد عمال في المنظمة وذلك لأن الفروقات في المنصب والسلطة تميل إلى فصل الأشخاص وتضخيم التفاوت بينهم، ويتم تجاوز ذلك عبر التعاون على نحو أكبر لإدارة العمل لذلك فإن المزيد من بيئات العمل التي تتسم بالمساواة تلغي فوارق المنصب والسلطة ويزداد فيها التعاون والعمل الجماعي (الفريق). ويُعد العمل الجماعي من أساسيات إدارة الاحتواء العالي من خال الربط بين اشتراك العاملين والاحتواء من خلال تقديم الفرق المدارة ذاتيا والتي توجد تعاون أكبر واتصالات أفضل بين العاملين مع تسهيل احتواء العاملين في عملية اتخاذ القرار نتيجة لذلك فإن العاملين حددوا أن الزيادة في التخصص والنوع العاطفي يحصل كجزء من بيئة عمل الفريق ويؤدي الى زيادة مستويات الرضا الوظيفي ومعدلات غياب أقل.

وباستقراء المبادئ السابقة لإدارة الاحتواء العالي يتضح أن تحقيق المساواة بين العاملين في المنظمة والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للمشاركة في أداء الأعمال والمهام الموكلة إليهم بفاعلية وتنشيط يسهم بشكل كبير في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة الأمر الذي ينعكس على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وحصولهم على حوافز مادية ومعنوية من القيادة العليا.

الجزء الثاني: الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس

أولاً: مفهوم الجدارة

الجدارات عبارة عن معارف ومهارات وقدرات إضافية مطلوبة للأدوار داخل الفئة الفنية للموارد البشرية. تمتلك القدرة التنظيمية أو تكون قادرة على الوصول إلى التركيبة المناسبة من الموارد والأنظمة والهياكل اللازمة لتسليم مخرجات الشركة إلى مستويات الأداء المحددة للعملاء على أساس مستمر في المستقبل وإن تنمية وتطوير الجدارات البشرية تعمل على تحسين القدرة التنافسية. (٢٠١٨:١٥) (Eton et al,)، وفيما يلي عرض لمعني الجدارة لغة واصطلاحاً.

(أ) الجدارات لغةً

- **الجدارة في اللغة العربية** تعني بشكل أفضل، وكما ذكر في لسان العرب، باب الدال فصل الجيم مادة جدر الجدير وهو: الخليق ويقال جدير بكذا ولكذا أي خليق له، والجمع جديرون أو جُدراء، والأثنى يقال لها جديرة، وقد جدر جداره وجدره أي جعله جديراً، ومجردة منه أن يفعل كذا أي هو جدير بفعله (ابن منظور، ٢٠٠٧: ٥٦٥)

- أما في اللغة الإنجليزية، فكلمة "Competency" (الجدارة) أو كلمة "Competent" (جدير) وردت في نصوص المعايير الانجليزية ١٧ مرة ومنها وردت كالتالي knowledge, skills, and other competencies، وقد تم ترجمة كلمة "Competency" ١٤ مرة إلى "كفاءة" ومرتين (٢) إلى مهارة ومرة واحدة (١) إلى اقتدار، بينما كلمة "Efficiency" (الكفاءة) أو كلمة "Efficient" (كفؤ) وردت في نصوص المعايير الإنجليزية ٦ مرة (5) منها وردت كالتالي : effectiveness and efficiency وتم ترجمتها كلها إلى كفاية، والترجمة الأكثر شيوعاً لكلمة "Competency" في عالم الأعمال والموارد البشرية هي الجدارة أو

الكفاية، وأنا شخصياً أميل إلى كلمة "الجدارة"، لأن "الكفاية" أقرب إلى كلمة "Sufficiency" الإنجليزية. (أبو نبعة، ٢٠١٦)

ب) الفرق بين الجدارة والكفاية والكفاءة

هناك فرق كبير بين كلمتي الجدارة و الكفاءة، ويتضح هذا الفرق من خلال النقاط التالية:

- **فالجدارة** في معناها الواسع تشمل المعرفة العلمية والعملية والمهارات المكتسبة والقدرات والسمات الشخصية، وهي كلها مطلوبة للقيام بالأعمال التي تتطلبها مهمة من المهام أو وظيفة من الوظائف.
- **فالجدارة Competence** تترجم في قاموس المورد الحديث على أنها "كفاية" أو "جدارة" (البلبكي والبلبكي، ٢٠١٠، ٢٥١)، وقد يتم استخدام المصطلحين الجدارة والكفاية بالتبادل فيما بينهما، لكن غالباً ما تستخدم "الكفاية" لوصف القدرات التي تقود إلى الأداء الملائم.
- أما **الكفاية** تستخدم للإشارة بأداء الأعمال بطريقة صحيحة، أما الجدارة تشير إلى المعرفة والمهارات التي يمتلكها الشخص لتحقيق الإنجازات في العمل، فهي مزيج متكامل من المعارف والمهارات المرتبطة بسلوك إيجابي نحو أداء المهام الإدارية والتدريسية للمعلمين. (عبدالعظيم، ٢٠٢١، ٥٦)
- **الكفاءة (Efficiency)** هي اصطلاح إداري متعلق بالموارد المتوفرة أو الطاقة التي يمتلكها الفرد، ومدى ترشيد استخدامها لتحقيق الأهداف. وتتحقق الكفاءة عندما نستخدم أقل كم ممكن من الموارد والمدخلات لإنتاج أكبر كم ممكن من المخرجات والنتائج المرغوبة. (أبو نبعة، ٢٠١٦).

فالفرق الرئيس بين "الجدارة" و "الكفاءة"؛ أن "الجدارة" هي الجزء الباطن من الأداء، و "الكفاءة" هي الجزء الظاهر، أي الاعتماد على هذه الجدارات التي تم امتلاكها في استخدام الموارد المتاحة في سبيل تحقيق الأهداف، وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت والموارد ورقابة ومتابعة. عندما يكون هناك فعالية ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تتجز ولكن بدون وضوح الأهداف. (أبو نبعة، ٢٠١٦)

ويضيف حمدان (٢٠٢١، ٣٣) أنه لتحقيق الجدارة المثالية لا بد من الانطلاق من الكفاءة، فمفهوم الجدارة يشمل العمل الصحيح مضافاً إليه الطريقة الصحيحة لتنفيذه بواسطة الشخص المناسب، وبالنسبة للأداء فالكفاءة. هي الجانب الظاهر من الأداء والجدارة هي الجزء الباطن الخفي منه، كما أن الهدف الرئيس من تطبيق الجدارة ليس تنفيذ الأعمال فحسب ولكن الوصول بالأعمال إلى أعلى درجة يمكن الوصول لها من الإبداع والتميز والابتكار وتحقيق الميزة التنافسية.

أما عن تعريف المهارة في القاموس العربي وكما ورد في لسان العربي فيقصد بها: الخدق في

الشيء، أما عن تعريف الماهر فهو الفرد الحاذق في كل عمل (ابن منظور، ٢٠٠٧: ٤٢٨٦)

وفي ضوء العرض السابق للفرق بين الجدارة والكفاءة، تستنتج الباحثة ما يلي:

- الجدارة تؤكد علي تحسين الأداء الداخلي للفرد بحيث يشمل قدراته ومهاراته واتجاهاته.
- أما الكفاءة فتركز علي الجانب العملي المتعلق بالممارسة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة لتطوير الأداء البشري في أي منظمة.

- تتطلب الجدارة من الفرد الاتجاه الإيجابي، والذي لا بد أن يظهر في سلوكه، ورغبته الأكيدة في تطوير وتحسين أدائه، الأمر الذي ينعكس فيما بعد في تحقيق الأهداف المرغوبة داخل المنظمة.
- تتطلب الكفاءة توفير الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة.

(ت) الجدارة اصطلاحاً:

في عام ١٩٨٢ وضع الباحث الأمريكي Richard Boyatzis الإطار العام لمصطلح الجدارات خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية، واشتمل هذا الإطار على ثلاثة أسس متكاملة؛ المعرفة والمهارة والقدرة. (الزهراني، ٢٠١٢، ٧١٤)، لذا مصطلح الجدارات أعم وأشمل من مصطلح المهارات، فالجدارات تشمل المهارات إضافة إلى السمات والعادات الشخصية والمعارف والقدرات التي يمتلكها الفرد. الجدارة من المفاهيم الحديثة التي تعني المهارة العالية أو تحقيق الكفاءة، وفيما يلي عرض لأبرزها علي سبيل المثال لا الحصر:

- اتضح في المعاجم الإدارية أنَّ (الجدارة) Competence: هي "القدرة على العمل، وإنجازه، وحسن التصرف فيه بسرعة وبتكلفة منخفضة، مما يجعل صاحب هذا الوصف جيداً بإسناد العمل إليه أو أهلاً له". (سرحان، ٢٠١٤، ٩٥٦).
- ويُعرف السلاموني (٢٠٢١، ١٣) الجدارة بأنها "القدرة على تطبيق أو استخدام مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات ذات الصلة المطلوبة لأداء مهمة أو وظيفة محددة، وغالباً ما تعمل الجدارات كأساس لمعايير المهارات التي تحدد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة للنجاح في مكان العمل بالإضافة إلى معايير القياس لتقييم تحقيق الجدارات".

- **وتعني كلمة جدارة:** مجموعة من المعارف و المهارات والقدرات و الاتجاهات التي تمكن الفرد من أداء عمل ما بفعالية وكفاءة و بطريقة تعادل أو تزيد عن المعايير المتوقعة في بيئة العمل، و تؤثر بطريقة مباشرة في قيامه بدوره على النحو المطلوب لتحقيق الأهداف، و الجدارة دالة في مجموعة من العناصر ، و هي: (الذكاء والتعليم و الخبرة و الأخلاقيات و الاهتمامات). (يوسف، ٢٠١٥، ٣٨٥)
- **و هناك تداخل بين مفهوم الجدارة ومفاهيم أخرى كالقدرة والاستعداد و الفعالية و الاحتراف و الكفاءة والمهارة و قد يتفقون في بعض التفاصيل التركيبية للمفهوم إلا أنهم يخالفون في مستوى الأداء، فإن كانت تلك المفاهيم جميعاً تشير إلى المستوى المتوقع أو المثالي للأداء، فإن الجدارة تشير إلى المستويات التي تفوق الأداء المتوقع لتحقيق سبق و التميز. (سيد ، ٢٠٢٠، ١٧٤)**
- **الجدارة أو القدرة بالإنجليزية (Competence) هي إمكانية الفرد لعمل وظيفة معينة بشكل مناسب، فالجدارات هي مجموعة من السلوكيات المعروفة في تشكيل دليل مرتب لتمكين المعرفة، والتقييم والتطوير لسلوكيات الفرد". (ناصف، ٢٠٢٣، ٣٨)**
- **وتشير دراسة (عطا، ٢٠٢٣، ٩٠٨) أن الجدارة "مزيج متكامل تفاعلي والمتضمنة لكل من المعرفة والمهارات والكفاءات والفهم والقيم والمواقف والدوافع التي تؤدي إلى أداء متميز للفرد ومؤثر في مجال عمله وبذلك فإن مفهوم الجدارة أكثر اتساعاً من مفهومي الكفاءة والمهارة، حيث أنه يتضمن الكفاءة والمهارة وغيرهما".**
- **"مجموعة من المواصفات التي يجب أن تتوفر في شخص معين من معارف ومهارات وخبرات تؤهله للقيام بمهام العمل الذي يؤديه، وهي لا**

تعني مجرد القيام بالعمل فقط ولكن أداء هذا العمل على أكبر قدر من
الفعالية والإتقان". (رشاد، و عباس، ٢٠٢٠، ١١٤)

- ويرى (Lambert & Bouchamma 2019, 4) أن الجدارات تعني
توظيف المعرفة والمهارة والسلوك بشكل فعال عن طريق استثمار الموارد
المناسبة، ليتمكن الشخص من التعامل مع الموقف بنجاح.

يساعد تبني مدخل الجدارات على تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى تحقيق
أعلى مستوى أداء بدلاً من الرضا بالأداء المتوسط ، كذلك تساعد على تكوين لغة
مشتركة يمكن استخدامها بشكل مستمر للتواصل مع العاملين من أجل تحقيق
أهداف الأداء الفعال وبالتالي تعزيز احترام الموظف للمؤسسة بتعزيز تطبيق مبدأ
الشفافية في عمليات إدارة الموارد البشرية ، كذلك فإنها تعطي العاملين القدرة على
فهم وإدراك أي المهارات مطلوبة للنجاح في وظائفهم وتحديد أي الجدارات تمثل
فجوات أداء لديهم وتحديد خطة للتطوير والتعلم لطبيعة أعمالهم والدور المطلوب
لهذه الأعمال ، كذلك تحديد الإنجازات نتيجة تعلمهم وتطورهم ، وإدراك مستوى
جداراتهم للاستفادة منهم أثناء توزيع المهام مما يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد
وبالتالي المؤسسات ، كذلك يحسن استخدام مدخل الجدارات عمليات إدارة الموارد
البشرية في المؤسسات ؛ حيث تحسن عمليات الاختيار والتعيين والترقيات وتحديد
المسارات الوظيفية وكذلك اتخاذ القرارات المرتبطة بالتدريب. (يسن، ٢٠٢١،
٥١٠-٥١١)

أن عملية تطوير الجدارات هي سلسلة حياتية متواصلة وليست مرحلية أو
مؤقتة من الأفعال وردود الأفعال، إنما هي عملية تنمية بشرية مستمرة أو مستدامة
طوال فترة عمله في المنظمة. كما تنطبق الجدارات على المسار الوظيفي تنطبق
على الوظيفة تطوير الجدارات على طول الحياة مرتبط في التطوير الشخصي
كنظرية إدارية ويتطلب بيئة معينة، حيث القواعد ضرورية البداية للمبتدئين، لكن

الأشخاص في مستويات جدارية أعلى سيكسرون القواعد بشكل منظم إذا تطلب الأمر. توصف هذه البيئة بشكل مترادف باستخدام مصطلحات أخرى مثل تنظيم التعلم، خلق المعرفة، التنظيم الذاتي والتمكين. (ناصر، ٢٠٢٣، ٤٠)

وترى الباحثة أن استخدام مدخل الجدارات يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء العاملين في أي مؤسسة وعلى رأسها الجامعات المصرية، ذلك الأمر الذي ينعكس على تحسين أداء أعضاء هيئة التدريس من خلال تطوير البرامج التدريبية المقدمة لهم وخاصة تلك المتعلقة بالتحول الرقمي والتكنولوجيا البازغة، ومن ثم رفع مستوى أداء الطالب الجامعي؛ حيث يلبي احتياجات سوق العمل بما يتناسب مع احتياجات المستقبل في عصر الذكاء الاصطناعي والثورة الصناعية الخامسة.

ث) مفهوم الجدارات الرقمية

يتسم القرن الحادي والعشرين بالتقنيات الرقمية السائدة في كل مؤسسات المجتمع والتي جاءت استجابة للتنافسية العالمية الشديدة والمطالبة بالتغيير نحو الأفضل لحجز مكانة متقدمة بين أوساط المتنافسين، لهذا ظهرت مهارات ومعارف واتجاهات جديدة تتلاءم مع التحول الرقمي الكبير الحاصل في العالم، وفي هذا الشأن يشير (Karunanayake & Weerakoon, 2020, 61) إلى أن التكنولوجيا الرقمية سوف تعمل على تغيير ممارسات حياتنا اليومية بشكل متزايد وأن المهارات الرقمية أمر لا مفر منه للأفراد في العصر الحالي للرقمنة من أجل استيعاب التطورات الرقمية سريعة التطور، وبالتالي أصبح تعزيز التعليم الرقمي حاجة أساسية في العصر الحالي ويذكر (Tenio, et al. 2019:1079) أن الجدارات الرقمية هي الكفاءات الأهم في العالم الرقمي اليوم، ويرمز هذا المصطلح تحديداً إلى القدرة على مواكبة التغيرات السريعة في بعد تكنولوجيا المعلومات والإتصالات.

وتعتبر الجدارات الرقمية هي الكفاءات الأهم في العالم الرقمي، ويقصد بمصطلح الجدارات الرقمية القدرة على مواكبة التغيرات السريعة في بعد تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وهو يشمل أيضاً على المعرفة والمهارات ذات الصلة التي نحتاجها لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة لتحقيق الأهداف سواء الشخصية أو المهنية. (Tenio, et al, 2019, 1079)

باطلاع الباحثة على العديد من الدراسات العربية والأجنبية، وجدت أنه يوجد الكثير من التعريفات للجدارات الرقمية، سوف يذكر البحث أبرزها علي سبيل المثال لا الحصر علي النحو التالي:

- **الجدارات الرقمية هي:** "مجموعة من المعارف، والمهارات، والقدرات، والخبرات، والقيم، والاتجاهات المطلوبة التي تحتاجها القيادات التربوية في ممارسات أعمالها الإدارية والتقنية عبر التقنيات الرقمية المختلفة، من معارف رقمية وإدارتها، ومعرفة الاتصال والتعاون الرقمي، والسلامة الرقمية وإنشاء المحتوى وحل المشكلات الرقمية والتي تنسجم مع مظاهر التحول الرقمي والتوجهات التربوية الحديثة وأهمها التعليم الإلكتروني وذلك لتحقيق معدلات أداء بكفاءة، وفاعلية عالية". (شقورة، ٢٠٢٢)
- **وتُعرف المفوضية الأوروبية الجدارات الرقمية بأنها:** "الاستخدام الوثائق والحاسم والمسئول للتقنيات الرقمية والتفاعل معها للتعلم والعمل والمشاركة في المجتمع، وتشمل الأمية المعلوماتية، والتواصل والتعاون، ومحو الأمية الإعلامية، وإنشاء المحتوى الرقمي، والسلامة والمسائل المتعلقة بالملكية الفكرية وحل المشكلات والتفكير النقدي". (European Commission, 2019a, 109)
- **وقدم "فيراري" Ferrari "تعريفاً شاملاً للجدارات الرقمية،** على أنها "مجموعة المعارف والمهارات والمواقف والقدرات والإستراتيجيات والوعي المطلوبة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية لأداء المهام، وحل

المشكلات، والتواصل، وإدارة المعلومات والتعاون وإنشاء ومشاركة المحتوى الرقمي، وبناء المعرفة بشكل فعال وكفاء ونقدي وإبداعي ومستقل وأخلاقي ومرن وعاكس للعمل والترفيه والمشاركة والتعلم والتواصل الاجتماعي".
(Ferrari, 2012, p30)

- تمثل الجدارات الرقمية Digital Competencies "الحد الأدنى من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها المعلمون في مجال التعليم الرقمي لتصميم عملية التعليم والتعلم لتنفيذها وتقويمها بما يحقق تعلم أكثر كفاءة وفعالية". (عثمان، ٢٠٢١، ٩١)
- ويقصد بجدارات التعليم الرقمي: "مجموعة مهارات تمكن عضو هيئة التدريس من تصميم وتطوير وإدارة مصادر التعلم الرقمي في التدريس الجامعي لتحقيق تعلم فعال و شساعده على استخدام الحاسب الآلي و شبكة الإنترنت، و التمكن من جدارات التدريس الذكي باستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة (الذكاء الإصطناعي، و الحوسبة السحابية، والحوسبة السحابية و تقنية الواقع المعزز)". (جاد، ٢٠٢٢، ١٩٩١)
- وتعني الجدارات الرقمية: "القدرة على استكشاف المواقف التقنية الجديدة بطريقة مرنة، و تحليل البيانات والمعلومات و اختيارها و تقييمها لحل المشكلات أو لإنشاء المعرفة بشكل تشاركي وتعزيز الوعي بالمسؤولية و احترام الحقوق و الالتزامات المتبادلة، و هي مجموعة من المهارات والأداءات التي يمتلكها المعلمون في مجال التعليم الإلكتروني و يمارسونها في الموقف التعليمي، وتعتمد على استخدام الحاسوب و الإنترنت لتوصيل المحتوى التعليمي من خلال التواصل الفعال بين المعلم والمتعلم، والتفاعل الجيد بين المعلم والمحتوى التعليمي". (العنزي، ٢٠٢١، ٣٩٥).

• الجدارات الرقمية هي "مجموعة من المعارف والمهارات، والقدرات، والقيم، والاتجاهات التي تحتاجها القيادات التربوية في ممارسات أعمالهم الإدارية والفنية عبر التقنيات الرقمية المختلفة، من معارف رقمية وإدارتها، ومعرفة الاتصال والتعاون الرقمي، والسلامة الرقمية وإنشاء المحتوى وحل المشكلات الرقمية والتي تنسجم مع مظاهر التحول الرقمي والتوجهات التربوية الحديثة وأهمها التعليم الإلكتروني وذلك لتحقيق معدلات أداء بكفاءة، وفاعلية عالية". (أبو حشيش، وشقورة، ٢٠٢١، ٣٥٥)

• أما عن مفهوم جدارات أعضاء هيئة التدريس فتعرفها (عبد الوهاب، ٢٠١٨، ١٢) بأنها "جملة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة، مضافا إليها القدرة المرتبطة بالأداء والقائمة بالأساس على التوظيف الفعال لتلك المعارف والمهارات والخبرات في أداء المهام الأكاديمية المتوقعة من عضو هيئة التدريس".

وباستقراء وتحليل العرض السابق لمفهوم الجدارات الرقمية تعرف الباحثة الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس إجرائياً بأنها مجموعة من المعارف والمهارات والقدرات التي يكتسبها عضو هيئة التدريس عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والوسائط الرقمية لأداء المهام، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتواصل مع الطلاب، ومشاركة وإدارة المعلومات وإنشاء ومشاركة المحتوى الرقمي بشكل فعال وكفاء وإبداعي ومستقل وأخلاقي ومرن في التعامل الإلكتروني في ظل المتغيرات التكنولوجية.

ثانياً: أهمية مدخل الجدارات

تكمن أهمية مدخل الجدارات في أنه كونه عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام إدارة الموارد البشرية في منظمات العمل، من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية، وهي ترتبط بمجموعة من العناصر والصفات

تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك ، وهي أيضاً مجموعة المهارات والمعارف التي تؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة . كما تشمل على الخصائص الشخصية للفرد مثل الأنماط الذهنية والدوافع الكامنة التي تمكنه عند استخدامها من تحقيق الأداء الناجح. (فضالة، ٢٠١٨، ٨)

إن تطوير عمل المؤسسات والوصول بها إلى أفضل المستويات الإدارية هو الهدف المنشود من امتلاك الجدارات المختلفة، فحين يظهر لنا التطور والتحسين في السليات الإدارية المختلفة داخل المنظمة بدءاً باستقطاب العاملين المستهدفين ثم اختيارهم ومروراً بتبينهم وتصميم الوظائف وإدارة الأداء ومن ثم تنمية العاملين ومكافأتهم وما يلي ذلك من تخطيط وإعداد وتدريب لهذا العامل داخل المؤسسة، نجد أن الجدارات وأميتها تظهر منذ استقطاب الموظف وتدينه وتستمر منه حتى تركه للعمل سواء بسبب التقاعد أو أسباب أخرى.

يذكر الفضالة (٢٠١٨، ١٥) أن الجدارة تظهر في العديد من العمليات

وهي:

- التوصيف المبني على الجدارة.
- الاختيار والتعيين المبني على الجدارة.
- التدريب والتطوير المبني على الجدارة .
- تحديد المسار الوظيفي المبني على الجدارة.
- إدارة الأداء المبنية على الجدارة.
- إعداد القادة المستقبل.
- إعادة هيكلة المنظمة.

ثالثاً: مكونات الجدارات الرقمية

حددت دراسة (الشهري، ٢٠٢١، ٢٤٣) مكونات الجدارة عامةً فيما يلي:

- **الدوافع:** وهي الأشياء التي يفكر أو يرغب الفرد فيها باستمرار ، وهي عوامل مؤثرة جوهرية تنبئ عما يفعله الأفراد في أعمالهم على المدى الطويل دون رقابة.
- **الصفات:** وهي الخصائص المادية والاستجابة المتسقة مع الظروف أو المعلومات المتاحة، ويعد التحكم الذاتي في المشاعر والمبادرة من الصفات التي لا بد أن يتسم بها المدير الناجح .
- **المفهوم الذاتي:** هي توجهات الفرد أو قيمه أو صورته الذاتية، فاعتقاد الفرد أن يكون بإمكانه أن يكون فعالاً في أي حالة تعتبر جزء من المفهوم الذاتي للفرد، وقيم الفرد عبارة عن دوافع منعكسة أو استجابية يمكنها أن تنبئ عما سيفعله الفرد على المدى القريب في الحالات التي تكون فيها المسؤولية في يد غيره.
- **المهارة:** هي القدرة على أداء مهمة ذهنية أو مادية كما تشمل الجدارات الذهنية معالجة المعلومات والبيانات وتحديد السبب والنتيجة وتنظيم البيانات والتخطيط والتفكير الشمولي.

أما بالنسبة لمكونات الجدارات الرقمية للمعلم فتتمثل فيما يلي:

تتكون الجدارة بصفة عامة من ثلاثة مكونات : المعارف والمهارات والاتجاهات، وتتناول المعارف الأهداف التي تدور حول المعرفة والمهارات العقلية، بينما تتناول الاتجاهات أهداف الاهتمامات والميول والقيم، والمهارات تتناول الأهداف والمهارات التي تتعلق بالمهارات الحركية. (عبد الستار، ٢٠١٩ ، ١٠٨٦

(

وحدد رشاد، و عباس (٢٠٢٠ ، ١٢٣-١٢٢) مكونات الجدارة المهنية بصفة عامة بما يلي:

(١) **جدارات ضمنية** : وهي تعنى طرق التصرف أو التفكير لدى أفراد المؤسسة وتتسم بالثبات لفترة زمنية طويلة وتشمل المكونات التالية:

- **الدوافع** : وهي المحركات التي تدفع الفرد نحو تصرف معين دون غيره، مثل دوافع الرغبة في الإنجاز أو حب السلطة.
- **الصفات** : وهي الخصائص المادية لدى الفرد والاستجابة للظروف مثل التحكم الذاتي والمبادرة ، وهي من صفات المدير الناجح.
- **المفهوم الذاتي** و يعني توجهات الفرد، وقيمه، وصورته الذاتية عن نفسه.
- **المعرفة** : وهي تعني المعلومات التي توجد لدى الشخص في مجال معرفي معين.
- **المهارة** : وهي القدرة على أداء مهمة معينة سواء كانت مادية أو ذهنية .
- **الاتجاهات**: وهي مدى استعداد الفرد للعمل وتقبل وتعلم كل ما هو جديد .

أما عن الجدارات المعرفية الرقمية بالنسبة للمعلم فيرى جانفسكى، تونى (٢٠١٨، ١٨) أنها تتضمن:

(١) **الجدارات الرقمية الأساسية للمعرفة الرقمية الفردية** : وتتضمن المهارات المطلوبة من كل فرد ليتمتع بمعرفة رقمية، بما في ذلك المهارات في استخدام التطبيقات الرقمية للتواصل واستخدام عمليات البحث الأساسية على الإنترنت مع الوعي بشواغل الأمن و الخصوصية.

٢) **الجدارات الرقمية المتوسطة:** وتتضمن جميع المهارات الأساسية الرقمية أو مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى المهارات المطلوبة في مكان العمل، والتي ترتبط عموماً بمعرفة استخدام التطبيقات المختلفة التي طورها مهنيو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

أما حسن (٢٠١٧، ٢٢) فقد حددت الجدارات المهنية للمعلم في مجال التعليم الرقمي في:

١) **جدارات عامة ، وتضم:**

- **الجدارات المتعلقة بالثقافة الحاسوبية:** وهي جدارات معرفية تناقش الحد الأدنى من المعارف اللازم توافرها في المعلم، مثل مكونات الحاسب الآلي والتعرف على صيغ الملفات والفيروسات.
- **الجدارات المتعلقة بمهارات استخدام الحاسب الآلي:** وتعني الجدارات الأدائية لاستخدام الحاسب الآلي، والتي يمكن اختصارها في طرق التعامل مع الجهاز والبرامج والملفات.
- **الجدارات المتعلقة بالثقافة المعلوماتية:** والتي تعنى بطرق استخدام مصادر المعلومات وقواعد البيانات والقدرة على استخدام التقنية في تحقيق أهداف تعليمية وتربوية.
- **جدارات التعامل مع برامج وخدمات الشبكة العالمية للانترنت:** وتتعلق بمهارات استخدام التقنيات والأدوات التفاعلية التي تقدمها الشبكة لمستخدميها.

٢) **جدارات التعامل مع برامج وخدمات الشبكة:** وتضم

- إجادة اللغة الإنجليزية.
- التعامل مع نظام التشغيل ويندوز وإصدارته المختلفة.

• استخدام محركات البحث المختلفة للوصول إلى المعلومات التي يحتاجها.

• التعامل مع الخدمات الأساسية التي تقوم عليها التطبيقات التربوية للشبكة ، مثل خدمة البحث البريد الإلكتروني ، المحادثة ، نقل الملفات والقوائم البريدية.

• القدرة على إنزال الملفات من الشبكة وحفظها.

(٣) جدارات إعداد المقررات الإلكترونية: والتي تناقش جدارات تصميم المحتوى أو المقرر الإلكتروني وفقا لمبادئ تصميم التعليمي الإلكتروني وفقا لمبادئ التصميم التعليمي (جدارات التخطيط ، التصميم، التطوير، التقويم، إدارة المقرر)

رابعاً: مستويات الجدارات

كما يمكن تطبيق ثلاثة مستويات أساسية لتحديد مستويات الجدارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة القيادية حيث يمكن عن طريقها تحديد الاحتياجات التدريبية وأيضاً عمليات الاختيار وفق المحددات التالية:

• **المبتدئ:** ويكون لديه القدرة على تطبيق النظريات و المعارف المتعلقة بمهمة معينة في الوظيفة.

• **خبرة متوسطة:** ويكون لديه القدرة على تكامل مهام مختلفة وإختيار المعارف والمهارات والأدوات اللازمة.

• **الخبير:** ويكون لديه القدرة على الابداع و التقدم في الوظيفة وكذلك تطوير العمل و المفاهيم الخاصة بالعمل. (ناصف، ٢٠٢٣، ٣٨)

خامساً: تصنيف الجدارات

تعدد تصنيف الباحثين للجدارات، تنقسم الجدارات إلى نوعين أساسيين: (إسماعيل، ٢٠١٣، ٦)

(١) **الجدارات الأساسية:** وهي التي تعتمد على أهداف وقيم وثقافة المؤسسة، ويمكن وصفها بأنها كل الصفات والسلوكيات والمهارات والقدرات اللازمة للنجاح في كل الوظائف داخل المؤسسة، وترتبط بقيم المؤسسة وأهدافها وخطتها الاستراتيجية وتوجد في كل الوظائف ولكن بدرجات متفاوتة مثل: (القدرة على تحفيز الآخرين القدرة على بناء العلاقات القدرة على قيادة التغيير، القدرة على تطوير أداء الآخرين، مهارة التفكير التحليلي القدرة على التفكير الاستراتيجي، الدقة في تقديم الخدمة مهارة التركيز على النتائج، الجودة في تقديم الخدمة).

(٢) **الجدارات الوظيفية:** وهي المهارات والقدرات الشخصية الضرورية لممارسة وظيفة محددة داخل المؤسسة، ومن أمثلتها التواصل مع الآخرين، المرونة مهارة تحليل البيانات، التميز الوظيفي المسؤولية والاستقلالية البحث عن الفرص قيادة الفريق.

كما أشار ناصف (٢٠٢٣، ١٤) إلى أن مجالات الجدارة تتمثل فيما يلي:

(١) **جدارة المضمون:** الشخص المقيم يجب أن يكون قادراً على التعرف على هدف المنظمة أو المجتمع ويتصرف على أساس الرؤية المستقبلية مع قيم المنظمة أو المجتمع ككل.

(٢) **جدارة العلاقة:** يجب أن يُري القدرة على خلق وتغذية العلاقات مع ذوي العلاقة مع المهام الأساسية الداعية لتحسين مستويات الأداء المؤسسي و الفردي في المنظمة.

(٣) **جدارة التعلم** الشخص المقيم يجب أن يكون قادراً على خلق والبحث عن حالات من الممكن للتجربة ذات مجموعة الحلول من إكمال المهام الرئيسية والانعكاس على التجربة من خلال التعلم المستمر.

(٤) **جدارة التغيير** الشخص المقيم يجب أن يكون قادراً على التصرف وفق طرق جديدة عندما تدعم هدف المنظمة أو المجتمع وتجعل الرؤية المستقبلية حقيقية. لذا نجد أهمية وتركيز خطط التدريب والتطوير للموارد البشرية نحو بناء أو تطوير الجدارات المفقودة أو رفع مستوى إحترافية الجدارات الحالية من أهم المتطلبات لبناء القادة الجدد مستقبلاً في المنظمة.

كما قسمها عرب (٢٠١٥، ٥) إلى قسمين:

(١) **الجدارات الظاهرة:** وهي الصفات التي يسهل اكتسابها وقياسها مثل المعلومات والمعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الفرد والتي تمكنه من القيام بمهامه العقلية أو المادية.

(٢) **الجدارات الكامنة:** وهي الصفات غير الظاهرة، والتي تبرز لدى الشخص عند أدائه لمهام معينة لمدة طويلة، مثل سمات الفرد الاجتماعية والشخصية وصفاته الذاتية ومنهجية تفكيره، ودوافعه للأداء.

كما صنفها (Boyatzis, 2009, 751) إلى نوعين رئيسيين هما:

(١) **الجدارة الفنية:** وتعنى المهارة المتخصصة في مجال ما لتحقيق فاعلية الأداء.

(٢) **الجدارة السلوكية:** ويُقصد بها مجموعة من الخصائص والدوافع والسمات والتي تشكل السلوك وتعكس الكيفية التي يتم من خلالها استخدام واستثمار المعرفة والمهارة لتحقيق النتائج المرجوة .

سادساً: معايير الجدارات

توضح المغربي (٢٠٢٠: ٥٥٦-٦٨) بأن هناك ٦ مجموعات للجدارات، وهي:

١. مجموعة الإنجاز والتصرف وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المتعلقة بالمبادرة، والاهتمام بالثقة والجودة، والتوجه نحو الإنجاز.
٢. مجموعة المساعدة والخدمات الإنسانية وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المتعلقة بمساعدة الآخرين وثنية والجيب والاهتمام بمشاعر الآخرين ورغباتهم وتفهم متطلباتهم والاستجابة لها بما يسمى لخدمة العملاء.
٣. مجموعة الأثر والتأثير: وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المتعلقة ببناء العلاقات، الإدراك والوعي التنظيمي، الأثر والتأثير. ٤ المجموعة الإدارية وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المرتبطة بالعمال الجماعي والتعاوني بين العاملين وتطوير الآخرين والمادة الفريق واستخدام الصلاحيات الإدارية.
٤. المجموعة الذهنية: وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المتعلقة بالقدرات الذهنية والعقلية مثل التفكير الإدراكي، التفكير التحليلي.
٥. مجموعة الفعالية الشخصية وتحتوي هذه المجموعة الجدارات المتعلقة بالثقة بالنفس والتحكم في
٦. الذات والمرونة والولاء للمؤسسة.

سابعاً: مجالات الجدارات الرقمية

وقد حدد برنامج تنمية الجدارات الرقمية في كلية برين ماور في ولاية بنسلفانيا الأمريكية الجدارات الرقمية بأنها: خمسة مجالات تتشكل من: (مهارات البقاء الرقمي - الاتصال الرقمي - إدارة البيانات وحفظها - تحليل البيانات والعرض - صنع النقد والتصميم). (Bryn Mawr College, 2016, 3-5)

وهناك اتفاق إلى حد كبير في تحديد مجالات الجدارات الرقمية، والتي تدور في غالبيتها حول المعارف والاستخدامات والمهارات للتقنيات الرقمية، وعليه نستخلص مجموعة من الجدارات الرقمية التي تتفق مع المتغيرات والتوجهات العالمية، وتتسجم مع المجتمع واحتياجه حيث تتمثل فيما يلي:

(١) **المعرفة الرقمية وإدارتها:** ويقصد بها عملية تعليم وتعلم التكنولوجيا الرقمية، والبحث عن البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالعمل والمهام المطلوبة ومعرفة طرق تخزينها وتحليلها وتقييمها، ثم عمل جميع تلك المهام والأنشطة المدرسية بواسطة التكنولوجيا الرقمية بما يتلاءم مع تحقيق أهداف التعليم الإلكتروني، ليسهم في تحقيق أهداف المدرسة بكفاءة واقتدار.

(٢) **الاتصال والتعاون الرقمي:** ويقصد به: استثمار أشكال التكنولوجيا الرقمية كافة في التبادل والاتصال والتواصل الإلكتروني، من أجل مشاركة كافة العاملين والطلبة والمجتمع المحلي عبر التطبيقات التكنولوجية المناسبة، لتحقيق أهداف مدرسته، واستمرارية المشاركة مع كافة المنسوبين لتحقيق أوجه الإبداع والابتكار التعليمي.

(٣) **السلامة والأمان الرقمي:** ويقصد به: "مجموعة القواعد والمعارف التي ترشد نحو الاستخدام الحسن والذكي للتقنيات الرقمية بأشكالها كافة، بحيث يمارس القائد التربوي أعماله ومهامه مع أخذ تدابير الحرص والوقاية من مخاطرها، والتي تعترض السلامة الجسدية والنفسية والأمنية، وتهدد حياة القائد والتابعين له، وصولاً للأمان والسلامة الرقمية والحفاظ على السمعة الرقمية للقائد وتابعيه، وتشكيل هوية رقمية محددة.

(٤) **إنشاء المحتوى الرقمي:** ويقصد به: مساهمة القائد التربوي في إعداد مادة علمية أو محتوى ملائم ومناسب لذاته وأهدافه، ونشره عبر وسائل

وتطبيقات التكنولوجيا الرقمية، وقدرته على تعديل وتنقيح ودمج المعارف والمعلومات في عرضه وإعداده للمحتوى المعد بطريقة علمية وفنية، مع التطبيق الإجرائي لأخلاقيات النشر وحقوق الملكية الفكرية.

٥) حل المشكلات الرقمية: ويقصد به: قدرة القائد التربوي على تشخيص المشكلات الرقمية ذات العلاقة بالجانبين: المادي والبشري، من خلال استشعار المشكلات الفنية في الأجهزة والتقنيات بأشكالها، وتحديد الاحتياجات التكنولوجية الملائمة لتحقيق أهدافه، وتحديد الفجوة الرقمية في التنمية المهنية والتطوير المهني للكادر البشري في الميدان التربوي، مواكبةً للتطور الرقمي، وتحقيقاً لعناصر التنافسية الإقليمية والعالمية. (شقورة، ٢٠٢٢)

ثامناً: الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس

تعتبر الجدارة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس العامل الأكثر أهمية لتحقيق أبحاث ذات جودة عالية تساعد في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمع وهي تسمى جدارات رقمية بحثية وأخرى جدارة تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإدارة المعلومات، وإنشاء المحتوى الرقمي وإدارته، كما تعد عاملاً مهماً لزيادة الأداء التدريسي والبحثي والخدمي لعضو هيئة التدريس، وتشتمل الجدارات الرقمية على العديد من الأبعاد.

وقدم فيراري سبعة أبعاد رئيسة للجدارات الرقمية استمدتها من تحليله لمجموعة من الأطر الدولية في الجدارات الرقمية في التعليم والبحث، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي (Ferrari, 2012, 4) :

١) إدارة المعلومات تحديد المعلومات الرقمية وتحديد موقعها واسترجاعها وتخزينها وتنظيمها وتحليلها والحكم على ملاءمتها وغرضها.

٢) التعاون والتفاعل مع الزملاء والمشاركة في الشبكات والمجتمعات المهنية عبر الإنترنت.

٣) الاتصال والمشاركة التواصل في البيئات الرقمية مع الزملاء والإدارة المدرسية مع مراعاة الأمان والخصوصية ومشاركة الموارد التعليمية من خلال الأدوات عبر الإنترنت.

٤) إنشاء المحتوى والمعرفة: دمج وإعادة صياغة المعرفة السابقة والمحتوى وبناء معرفة جديدة.

٥) الأخلاق والمسئولية: التصرف بطريقة أخلاقية ومسئولة والوعي بالأطر القانونية.

٦) التقويم وحل المشكلات تحديد الاحتياجات الرقمية وحل المشكلات بالوسائل الرقمية وتقييم المعلومات المسترجعة.

٧) العمليات الفنية استخدام التكنولوجيا والوسائط وأداء المهام من خلال الدورات الرقمية.

فالجدارات الرقمية للباحثين هي تلك الجدارات التي تمكن الباحث من تحديد المعلومات التي يحتاجها ويحصل عليها ويوظفها، واستخدام الأدوات الرقمية في إدارة البحث، وتبادل المعلومات والقرارات والتواصل مع الأساتذة وأداء المهام والواجبات من خلال الأدوات الرقمية، والتعاون مع الباحثين الآخرين عبر هذه الأدوات، وإنتاج مادة بحثية رقمية وتقديمها للأساتذة، والحفاظ على أمن المعلومات، وعلى هويته الرقمية، وابتكار طرق جديدة (حسن، وعمار، ٢٠٢٢، ٦٥٠)

وباطلاع الباحثة علي الدراسات السابقة المتعلقة بالجدارات الرقمية والبحثية والمهنية، وذلك بهدف تحديد الأبعاد المهمة لبحثها وسبقها إليها العديد من

الباحثين، يمكن حصر أبرز أبعاد الجدارات الرقمية فيما يلي: (حسن، وعمار، ٢٠٢٢، ٦٥١-٦٥٣)

(١) جدارات استخدام الأجهزة الرقمية في البحث العلمي: وتعني الجدارات الأدائية لاستخدام الحاسب الآلي، والتي يمكن اختصارها في طرق التعامل مع الجهاز والبرامج والملفات (غنيم، ٢٠٢١، ١٠٦)، ويتضمن هذا البعد تمكن طلاب الدراسات العليا من المهارات الآتية:

- إنشاء العروض التقديمية، وملفات الإنجاز الإلكترونية-e- portfolios، والملفات الصوتية الرقمية، وتشغيل الدروس المسجلة بالصوت والصورة على شاشة الحاسب.
- بناء المحتويات والاختبارات والمقاييس الإلكترونية، وإجراء بحث إلكتروني بصورة علمية باستخدام الأدوات الرقمية في أقل وقت ممكن.
- إكساب طلاب الدراسات العليا مهارات تصميم المحتويات الرقمية ومناسبتها لمختلف تطبيقات الأجهزة والأدوات والوسائل، وسبل حماية هذه المحتويات من الفيروسات.
- جدارة إنشاء المطبوعات واستطلاعات الآراء إزاء قضايا وموضوعات معينة خاصة بموضوعات بحثية.

(٢) جدارات التواصل الاجتماعي باستخدام الأجهزة الرقمية:

شهدت مواقع التواصل الاجتماعي استخداماً واسعاً منذ ظهورها الأول، ونجحت هذه المواقع في كسب المزيد من المستخدمين من خلال تنوع الخدمات التي يتيحها هذا الاستخدام، ومن الخدمات التي تقدمها في مجال التواصل العلمي،

الشبكات الاجتماعية التواصلية والاتصال العلمي، (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦، ٦٦)، وبذلك يتضمن هذا البعد الجدارات الرقمية الآتية:

- إنشاء مفضلات صفحات ويب واقتباس نصوص لمشاركتها مع الزملاء والسادة المشرفين. استغلال التقنيات الرقمية وأدوات مجموعة الرسائل النصية للتواصل في المشروعات التعاونية بين الزملاء وأعضاء هيئة التدريس والعمل المشترك بينهم.
- استخدام الأجهزة المحمولة كاللوحيات والهواتف الذكية في التعليم، والتعرف على الطرق المختلفة لاستخدام وسائل التواصل الاجتماعي من يوتيوب وواتس آب، وماسنجر وغيرها في البحث العلمي.
- استخدام أدوات إدارة المهام وأدوات تبادل الملفات؛ لتنظيم أعمالهم وتبادل المستندات والملفات معهم على الإنترنت.

هذا وقد أشارت دراسة الدرة (٢٠٢٢، ٣٢) أيضاً إلي أبعاد الجدارات الرقمية؛ ومن الجدارات الرقمية التي تتفق مع المتغيرات والمستحدثات التكنولوجية ما يلي: (الدرة، ٢٠٢٢، ٣٢)

١. **جدارة المعلومات:** يقصد بجدارة المعلومات امتلاك القدرة والمهارة اللازمتين للتعامل مع المعلومات بكافة أشكالها الرقمية، وتتضمن القدرة على التحقق من صحة ومصدر هذه المعلومات رقمياً، وتتضمن أيضاً القدرة على الاحتفاظ بهذه المعلومات من خلال إمكانية تخزينها رقمياً واستعادتها عند الحاجة إليها، وتقييم هذه المعلومات رقمياً أيضاً، وتحري المعلومات الصحيحة بدقة عالية. (European commission report, 2014, 8)
٢. **جدارة الإتصال:** ويقصد بجدارة الإتصال امتلاك المعرفة الكافية والمهارات اللازمة التي تمكن الفرد من الانخراط في بيئة العمل الداخلية والخارجية، من خلال التقنيات الالكترونية الحديثة المخصصة من خلال عمليات

الإتصال والتواصل بكافة أشكالها، والتعاون من خلال الانترنت وتبادل المعلومات والمحتوى بشكل رقمي، وتتمثل هذه الجدارة من خلال إرسال واستقبال رسائل البريد الالكتروني، إجراء المكالمات عبر الانترنت، حضور الاجتماعات من خلال برامج الاجتماعات الافتراضية، المشاركة في شبكات التواصل الاجتماعي بفاعلية، تحميل المحتوى المراد مشاركته عبر الانترنت (European commission report, 2014, 9)

٣. **جدارة الأمان:** ويقصد بجدارة الأمان امتلاك الفرد للمعرفة الكافية بحماية خصوصيته وامنه الرقمي، من خلال حماية بيانات الأجهزة الرقمية والبيانات الشخصية أيضاً، ويتم ذلك من خلال الإلمام بكيفية استخدام بعض برامج الحماية ومكافحة التجسس، وبرامج مكافحة الفيروسات والبريد الالكتروني العشوائي، وأنظمة جدار الحماية وخلافه والقدرة أيضاً على تحديث أنظمة الحماية بشكل دوري. (European commission report, 2014:10)

٤. **جدارة إنشاء المحتوى:** ويقصد بجدارة إنشاء المحتوى امتلاك الفرد القدرات اللازمة لإنشاء المحتوى بشكل الكتروني، وامتلاك حصيلة مميزة حول مفاهيم حقوق النشر والتوزيع، وتمتد هذه الجدارة إلى القدرة على برمجة مواقع الويب أو المدونات، وإنشاء العروض التقديمية والشرائح سواء على شكل صوت أو صور أو فيديو، واستخدام البرامج المعالجة للإحصائيات والبيانات واستخدام أدوات النسخ والقص واللصق من مكان لآخر، وتمتد أيضاً للقدرة على كتابة برنامج باستخدام لغات الكمبيوتر البرمجية. (European commission report, 2014:9)

٥. **جدارة حل المشكلات** ويقصد بجدارة حل المشكلات قدرة الفرد على حل المشكلات التكنولوجية الرقمية التي قد تواجهه أثناء عمله، وتحديد مستلزماته واحتياجاته من الأدوات التكنولوجية، ومدى قدرته على الاستجابة

للتغيرات الرقمية والتكنولوجية، وتتضمن هذه الجدارة توصيل أجهزة جديدة وتثبيتها ضمن الشبكة، تثبيت نظام تشغيل جديد أو تحديث نظام تشغيل قديم، طلب سلع ومشتريات عبر الانترنت تسويق الخدمات وبيعها عبر الانترنت، البحث عن الوظائف أو تقديم طلبات التحاق عبر الانترنت، حضور دورات عبر الانترنت، تقديم محتوى ودورات عبر التقنيات الرقمية، أداء المعاملات المصرفية البنكية عبر الانترنت وإنشاء مواعيد وتحديثها بشكل رقمي عبر الانترنت. (European commission ٢٠١٤ ,١٠) (report,

في ضوء ما سبق، وباستقراء التصنيفات السابقة المختلفة للجدارات الرقمية السابقة، تستخلص الباحثة أبعاد تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي فيما يلي: ويحددها البحث في (الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي - الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار- الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات- الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية - الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية - الجدارات الرقمية المتعلقة بإدارة ومشاركة المعلومات - الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية - الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات - الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي - الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني - الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة - الجدارات الرقمية المتعلقة بالحوافر والمكافآت)، وفيما يلي عرض مُفصل لهذه الجدارات علي النحو التالي:

أولاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي، وتتضمن ما يلي:

- استخدام التقنيات الرقمية الجديدة التي تسهم في تحسين الأداء.

- مهارات استخدام الحاسب الآلي لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
- التعامل مع البرامج والملفات ومشاركتها عبر شبكة الإنترنت.
- القدرة علي التعاون والتفاعل مع زملائه في الشبكات والمجتمعات المهنية الرقمية.
- القدرة على التواصل في البيئة الجامعية الرقمية.
- مشاركة الموارد التعليمية عبر الإنترنت بأمان تام.
- المعرفة الكافية والمهارات اللازمة للانخراط في بيئة العمل الداخلية الخارجية من خلال التقنيات الإلكترونية.

ثانياً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار

- تنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في جميع مراحلهم الأكاديمية.
- القدرة علي إبتكار الأفكار والمشاريع الجديدة التي تخدم الجامعة والمجتمع.
- تقديم الدعم اللازم والمطلوب سواء مادياً أو معنياً لتنفيذ الأفكار الإبتكارية والإبداعية.
- توفير بيئة جامعية رقمية تدعم الابداع والابتكار.
- نشر الوعي بأهمية الإبداع والابتكار من خلال الندوات وورش العمل.
- تقديم البرامج التدريبية والرقمية المناسبة لتنمية قدراتهم الإبداعية والإبتكارية.
- القدرة على توظيف التطبيقات الرقمية في شرح المقرر العلمي بشكل ابتكاري.

ثالثاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات

- فهم المعلومات الرقمية بشكل صحيح بما يسهم في اتخاذ القرارات الدقيقة.
- المشاركة في اقتراح القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل الجامعة.
- تنمية المهارات الرقمية للبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.
- استخدام مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات الطلابية لاتخاذ القرار السليم.
- توجيه الطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بالاعتماد علي أنفسهم.

رابعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية

- استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عمله الجامعي.
- اكتساب مهارات استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف التربوية داخل الجامعة.
- المشاركة بالبرامج التدريبية اللازمة حول التطبيقات الرقمية بشكل دائم.

خامساً: الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية

- تصميم المقرر الإلكتروني وفقاً لمبادئ التصميم التعليمي.
- القدرة على إضافة فيديوهات تفاعلية داخل المحتوى الإلكتروني.
- التدريب على طرق إعداد الاختبارات الإلكترونية وطرق تحليلها.
- القدرة على إعداد اختبار إلكتروني من خلال تطبيقات جوجل التعليمية للطلاب.
- ربط كل جزء في الكتاب الإلكتروني بجوانب تفاعلية لإثراء المحتوى العلمي.

- القدرة علي إنشاء عروض تقديمية على شكل صوت أو صور أو فيديوهات.

سادساً: الجدارات الرقمية المتعلقة بإدارة ومشاركة المعلومات

- تحديد المعلومات الرقمية التي يحتاجها.
- تخزين واسترجاع المعلومات ومشاركتها مع الطلاب.

سابعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية

- القدرة علي مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي مع الطلاب أو غيرهم.
- الالتزام بضوابط الأمن الرقمي أثناء التواصل الإلكتروني..
- مهارة التعامل بلطف وتقبل الآراء الأخرى وتقبل النقد البناء من الآخرين.

ثامناً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات

- القدرة علي تحديد الاحتياجات الرقمية لتوفيرها من جانب الجامعة.
- حل المشكلات الإدارية بالوسائل الرقمية وتقييمها.
- القدرة على حل المشكلات التكنولوجية والفنية الرقمية التي تواجهه أثناء تبادل ومشاركة الملفات.
- تقديم التغذية الراجعة للطلاب حول المقرر الإلكتروني.

تاسعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي

- المعرفة الكافية بحماية خصوصيته وأمنه الرقمي أثناء تبادل المعلومات والملفات المختلفة.
- التمكن من حماية البيانات الشخصية وملفات العمل بشكل كبير.

- اكتساب مهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج لمكافحة التجسس والفيروسات.
- إدارة البيانات وحفظها بشكل آمن وتبادلها مع الجامعة.
- اكتساب مهارة التمييز بين الموارد الرقمية الآمنة والمزيفة.
- التدريب على آليات الحفاظ على الأمن الشخصي.

عاشراً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

- القدرة علي التعامل مع المنصات التعليمية الرقمية.
- اكتساب مهارة تدريب الطلاب على التعامل مع التقنيات الرقمية.
- تطوير خطط وبرامج التدريب اللازمة لعضو هيئة التدريس وفقاً للمستجدات التكنولوجية.

حادي عشر: الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة

- اكتساب مهارة إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن.
- استخدام محركات البحث العلمي العالمية بشكل دائم ومستمر.
- مراعاة الاستخدام القانوني للمواد التعليمية المتاحة على الإنترنت.
- التمكن من تحميل الملفات من قواعد البيانات بسهولة ويُسر.
- إنشاء العروض التقديمية وعرضها إلكترونياً أثناء اللقاءات الرقمية.
- إنشاء استطلاعات الرأي والاستبانات الإلكترونية بشكل دقيق ومنظم وسهل.

ثانى عشر: الجدارات الرقمية المتعلقة بالحوافر والمكافآت

- تقديم حوافز مالية للمتميزين في استخدام المنصات الرقمية.
- إتاحة سُبُل التحفيز والترقي من خلال اكتساب مهارات التدريب على التطبيقات الرقمية.
- تخصيص الموارد المادية لتوفير الأجهزة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.

المحور الثالث: دراسة نظرية لواقع الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً)

أنشئت جامعة المنوفية بالقانون رقم (٩٣) الصادر في الرابع عشر من أغسطس عام ١٩٧٦ م ومقرها بشبين الكوم ، لتلبية الطلب المتزايد على التعليم العالي، ولدعم الجامعات المصرية ومؤسسات التعليم العالي الأخرى في تحقيق رسالتها في تنمية وتطوير المجتمع من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة، ولما كانت الجامعة تمتلك الكثير من المقومات المادية والمعنوية متمثلة في الانشاءات والمعامل و الكوادر، وتنسيقا مع متطلبات سوق العمل وتقديم الخدمات التعليمية والبحثية وأسهما منها في تنمية المجتمع وتحقيق رسالتها. (قرار جمهوري، رقم ٩٣، لسنة ١٩٧٦)

وتتمثل رؤية جامعة المنوفية في أنها تتطلع جامعة المنوفية أن تكون من الجامعات الرائدة على المستويين المحلى والدولى فى تقديم الخدمات التعليمية والبحثية والمجتمعية الموجهة بأهداف التنمية المستدامة .

كما تتمثل رسالة جامعة المنوفية في أنها إحدى مؤسسات التعليم العالي التي تسهم فى إعداد الكوادر البشرية اللازمة لسوق العمل وتأهيلها من خلال تقديم خدمات تعليمية وبحثية ومجتمعية متميزة وفق المعايير المرجعية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة وكسب ثقة المجتمع. (استراتيجية جامعة المنوفية ٢٠٢٠/٢٠١٤)، وفيما يلي عرض للجوانب الإيجابية والسلبية لواقع الجدارات

الرقمية لأعضاء هيئة التدريس وفقاً لأبرز نتائج الدراسات السابقة والوثائق حول جامعة المنوفية وأهم تقارير الأداء بوحدات ضمان الجودة فيما يتعلق بأعضاء هيئة التدريس والجدارات الرقمية لديهم:

أولاً: الجوانب الإيجابية لواقع الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً)

- يسهم تطوير الجدارات الرقمية في رسم مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية وتبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق المشاركة والتعاون بشكل لأمحدود على مستوى منظومة العمل بين المراكز والوحدات الفرعية بالجامعات المصرية.
- التطوير المستمر لمجموعة الجدارات التقنية لتعظيم فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بمراكز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية. دراسة (البربري، ٢٠٢١)
- تطوير مهارات أعضاء هيئة التدريس في توظيف واستخدام التعلم الإلكتروني والتعلم عن بعد.
- تنمية العلاقات والتعاون مع المراكز المشابهة في مجال التعلم الإلكتروني محليا وإقليميا، وعقد المؤتمرات والدورات والورش التدريبية لتنمية الجدارات الرقمية وتطويرها في جامعة المنوفية. (التقرير السنوي لمركز التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، ٢٠٢١-٢٠٢٢، ٨)
- تعدد الجدارات الرقمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس لتضم: جدارات معرفية خاصة بثقافة التعليم الرقمي، جدارات تصميم وإنتاج مصادر التعلم الرقمي، جدارات تصميم المقررات الإلكترونية، جدارات إدارة بيئة التعلم الافتراضية، جدارات تقويم الموقف التعليمي الرقمي، جدارات أخلاقيات التعليم الرقمي. دراسة (غنيم، ٢٠٢١)

- ساعدت منصة التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية على تنمية الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس من خلال تقديم جميع المحاضرات والدروس في أي وقت، وتقديم جميع المحاضرات والدروس دون قيود، والمشاركة والتفاعل المستمر حول المقرر. (التقرير السنوي لمركز التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، ٢٠٢١-٢٠٢٢، ١١)
- تنظيم عدد من الدورات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة لتنمية الجدارات الرقمية لديهم بجامعة المنوفية ومنها الدورات التالية: (توظيف الوسائط المتعددة في تطوير المحتوى الرقمي - إدارة الفصول الافتراضية - إعداد الاختبارات الإلكترونية - التقييمات والاختبارات وبنوك الأسئلة على نظام إدارة التعلم الإلكتروني). (التقرير السنوي لمركز التعليم الإلكتروني بجامعة المنوفية، ٢٠٢١-٢٠٢٢، ٢١)

ثانياً: الجوانب السلبية الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية (جامعة المنوفية نموذجاً)

- غياب ممارسات إدارة الاحتواء العالي بالجامعات المصرية حيث تبين أن هناك قصور وضعف في توفير فرص الترقى.
- يوجد قصور في توفير أدوات وتكنولوجيات وبرامج الاتصال الحديثة، كما أن أعضاء هيئة التدريس لديهم رغبة في ترك العمل بالمؤسسة الجامعية. دراسة (علوان، ٢٠٢٢)
- عدم امتلاك أعضاء هيئة التدريس لمعظم جدارات التعليم الرقمي اللازمة لاستخدام تقنيات الثورة الصناعية الرابعة في مجالات الذكاء الاصطناعي، والحوسبة السحابية، و إنترنت الأشياء، و الواقع المعزز و احتياجاتهم للتدريب على تلك الجدارات الرقمية بالغة الأهمية. دراسة (جاد، ٢٠٢٢)

● لا يتم اجراء تقييم سنوي لأعضاء هيئة التدريس بالرغم من اعتماد معايير لتقييم الأداء الشامل لأعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم وتشمل الالتزام بجدول التدريس والأنشطة التعليمية الأخرى، المساهمة في أنشطة الريادة الطلابية والبحث العلمي وخدمة المجتمع، المساهمة في أنشطة ضمان الجودة والتطوير المستمر للمؤسسة، المساهمة في تنمية الموارد، هذا إلى جانب ضعف تحديد الاحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة ووسائل تحديدها باستبانات أو لقاءات، وعدم ربط الحوافز بجودة الأداء. (التقرير السنوي لكلية العلوم جامعة طنطا، ٢٠٢١-٢٠٢٢، (١١٧)

● قد لا يتقبل بعض أعضاء هيئة التدريس والإداريين لتطبيق مبادئ الاعتماد الذاتي المقاييس الدقيقة في قياس الأداء بسبب مقاومتهم للتغيير؛ ويمكن علاج ذلك من خلال الاستعانة ببعض الخبراء من هيئة ضمان الجودة والاعتماد.

● ضعف قناعة بعض أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية بأهمية دورهم في المساهمة في أعمال الجودة بالجامعة؛ ويمكن التغلب على ذلك بربط المكافآت بمدى مساهمة أعضاء هيئة التدريس بأعمال الجودة. (عيد، ٢٠٢١، ١٨٨)

ومن جهود جامعة المنوفية في تحقيق التحول الرقمي وتنمية الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس

إنشاء المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بتاريخ ٢٣/٦/٢٠٠٣ ؛ حيث صدر قرار السيد الأستاذ الدكتور / رئيس الجامعة رقم (١٠١٢) بخصوص تشكيل مركز إدارة مشروعات تطوير الأداء الجامعي بالجامعة متضمنا تشكيل وحدة تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات، تم البدء بتنفيذ البرامج التدريبية

الخاصة بمشروع تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعة تحت مظلة وحدة إدارة مشروعات التطوير بالجامعة في سبتمبر ٢٠٠٤م، ويهدف المركز إلى تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس و الهيئة المعاونة و القيادات الأكاديمية و الإدارية بالجامعة في مجالات التدريس، البحث العلمي، القيادة و الإدارة علاوة على السلوك و أنماط الإتصال المختلفة في التعليم. كما يؤكد المركز على تنمية المهارات، إستخدام التكنولوجيا، الأخلاقيات المهنية و مهارات العرض الفعال. (المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس)

ويوضح الجدول التالي البرامج التدريبية التي تقدمها جامعة المنوفية وتنمي جدارات أعضاء هيئة التدريس في الجامعة

عدد الساعات	اسم الجدارة	اسم البرنامج التدريبي	
١٠	البحث العلمي	أخلاقيات البحث العلمي	١
١٠	البحث العلمي	إدارة الفريق البحثي	٢
١٠	القيادو الإدارة	إدارة الأوقات والاجتماعات	٣
١٠	التدريس	استخدام التكنولوجيا في التدريس	٤
١٠	القيادة والإدارة	الإدارة الجامعية	٥
١٠	القيادة والإدارة	التخطيط الاستراتيجي	٦
١٠	التدريس	التعلم مدى الحياة	٧
١٠	الاتصال والتعامل مع المجموعات	الجامعة والمجتمع	٨
١٠	القيادة والإدارة	الجوانب المالية والقانونية في الأعمال الجامعية	٩
١٠	القيادة والادارة	الدراسة الذاتية لمؤسسات التعليم العالي	١٠
١٠	التدريس	الساعات المعتمدة	١١
١٠	البحث العلمي	النشر العلمي	١٢
١٠	القيادة والادارة	اتخاذ القرارات وحل المشكلات	١٣
١٠	الاتصال والتعامل مع المعلومات	إدارة الناس	١٤
١٠	الاتصال والتعامل مع المعلومات	سلوكيات المهنة	١٥
١٠	البحث العلمي	مشروعات البحوث التنافسية المحلية والعالمية	١٦
١٠	الاتصال والتعامل مع المجموعات	مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة	١٧
١٠	التدريس	استخدام قواعد البيانات العالمية	١٨
١٠	التدريس	مهارات استخدام الخرائط الذهنية	١٩

٢٠	الاختبارات الإلكترونية	التدريس	١٠
٢١	التفكير الابداعي للقيادات	القيادة والإدارة	١٠
٢٢	التعلم الإلكتروني	الاتصال والتعامل مع المجموعات	١٠

المصدر (المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية)

وبالنظر للجدول السابق يتضح أن أبرز جوانب القوة لجامعة المنوفية أنها تهتم بتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس في المجالات المختلفة مثل البحث العلمي والقيادة والإدارة والتدريس والاتصال والتعامل مع فرق العمل واتخاذ القرارات وحل المشكلات وغيرها ، في حين لاحظت الباحثة من خلال الجدول المرفق أعلاه بعض جوانب الضعف مثل قلة الدورات والبرامج التدريبية التي تهدف لتنمية الجدارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية؛ حيث اقتصرت البرامج التدريبية بمركز تنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على برامج لتنمية مهارة التدريس من خلال برنامج استخدام التكنولوجيا واستخدام قواعد البيانات العالمية، وكذلك برنامج مهارات الاتصال في أنماط التعليم المختلفة، والاختبارات الإلكترونية والتعلم الإلكتروني، ومن ثم ففضل التحول الرقمي وتطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة والذكاء الاصطناعي والتكنولوجيا البازغة يتطلب ذلك الاهتمام بتطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وتميبتها للتكيف مع متطلبات العصر الرقمي في ظل إدارة تحقق الاحتواء العالي في مؤسسات التعليم الجامعي.

المحور الرابع: الإطار الميداني للبحث

يتناول هذا المحور من البحث نتائج تطبيق أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك للتعرف على واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وعمّا إذا كانت هناك فروق في الاستجابات تعزى لبعض المتغيرات الشخصية لعينة الدراسة، وتعرض الباحثة الإجراءات الميدانية التي تم اتباعها للوصول الى الهدف العام من الدراسة، كما يلي:

أولاً: هدف الجانب الميداني للبحث: استهدف البحث في جانبه الميداني التعرف على واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وصولاً لوضع آليات مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الإحتواء العالي.

ثانياً: بناء أداة البحث وتطبيقها:

(أ) بناء أداة البحث

استعاننت الدراسة بالاستبانة كأداة لها للتعرف على درجة موافقة بعض أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية على درجة التوافر للجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في جامعة المنوفية، ومرت عملية بناء أداة البحث بالمراحل التالية:

- مراجعة نتائج الدراسات السابقة والكتابات ذات الصلة بموضوع البحث لحالي والمتعلق بإدارة الاحتواء العالي والجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.
- التوصل إلى صيغة مبدئية لأداة البحث متضمنة أبعاد الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي وعرضها على عينة من خبراء التربية في تخصصات (أصول التربية - تربية مقارنة وإدارة تعليمية - تكنولوجيا تعليم)، وذلك للتأكد من صياغة الأداة وقياسها لما وُضعت من أجله.
- ضبط الأداة من خلال إجراء الصدق الظاهري (صدق المُحكَمين) لها بعد الانتهاء من بنائها كنتيجة للمرحلة الأولى (الصياغة المبدئية)؛ حيث أجمع المُحكَمون على أكثر من ٩٧٪ على صحة بناء أبعاد وبنود الأداة ومناسبتها للتطبيق الميداني.

- وأصبحت الاستبانة بصورتها النهائية على الوضع الحالي، ويوضح الجدول التالي الاستبانة وعدد عبارات كل بعد من أبعادها.

جدول رقم (١) يوضح أبعاد الاستبانة والعبارات المتضمنة بها

العبارات (إدارة الاحتواء العالي)	الأبعاد (الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس)
٧	أولاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي
٨	ثانياً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار
٨	ثالثاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات
٥	رابعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية
٦	خامساً: الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية
٦	سادساً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية
٨	سابعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
٧	ثامناً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي
٧	تاسعاً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
٧	عاشراً: الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة
العدد الكلي للعبارات (٦٩)	العدد الكلي للأبعاد (١٠)

(١) مجتمع وعينة البحث: تم تطبيق أداة البحث على عينة اختيارها بطريقة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، بلغت ٣٣٥ عضو هيئة تدريس.

(٢) وصف عينة البحث: تألف المجتمع الأصلي الذي اشتقت منه عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وقد بلغ عددهم (٢٦١٠) في العام الدراسي ٢٠٢٣ / ٢٠٢٤م، وتم اختيار عينة منهم بلغت ٣٣٥ عضو هيئة

تدريس وذلك وفقاً لاستخدام معادلة هيربرت أركن لتحديد حجم العينة علي النحو التالي:

$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$		معادلة هيربرت اركن	
N	حجم المجتمع		
t	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة ٠,٩٥ وتساوي ١,٩٦		
SE	نسبة الخطأ وتساوي ٠,٠٥		
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = ٠,٥٠		

وتم توجيه عدد أكثر من ذلك للسادة أعضاء هيئة التدريس وخلص العدد الي ٣٣٥ وذلك بعد استبعاد الاستبانات غير مكتملة الإجابة والغير صالحة، ويبين الجدول (٢) التالي عدد الاستبانات التي تم توجيهها إلكترونياً لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية وعدد الاستبانات التي تم التحليل الاحصائي وفقاً لها :

جدول (٢) يوضح عدد الاستبانات الكلي والصالح منها

عدد ما تم توزيعه	عدد ما تم الحصول عليه	عدد الاستبانات غير الملانة	عدد الاستبانات الصحيحة	النسبة المئوية للاستبانات الصحيحة
٣٥٠	٣٤٢	٧	٣٣٥	٪٩٥,٧١

• ويوضح الجدول (٣) التالي توزيع العينة وفق المتغيرات كما يلي:

الدرجة العلمية								النوع			
الاجمالي		أستاذ		أستاذ مساعد		مدرس		ذكر		انثي	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١٠٠	٣٣٥	٢٧,٥	٩٢	٣٤,٩	١١٧	٣٧,٦	١٢٦	٥١	١٧١	٤٩	١٦٤
الخبرة						التخصص					

الاجمالي		أكثر من ٢٠		من ١٥ - ٢٠		١٥ - ١٠ سنوات		عملي		نظري	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد
١٠٠	٣٣٥	٥٣,٤	١٧٩	٢٣,٣	٧٨	٢٣,٣	٧٨	٦٦	٢٢١	٣٤	١١٤

ب) تقنين أداة البحث (الاستبانة)، وتطبيقها

مرت عملية بناء أداة البحث (الاستبانة)، بالمراحل التالية:

- ١) **ضبط الأداة:** تم تطبيق الاستبانة علي عينة استطلاعية عددها ٣٠ عضو هيئة التدريس بجامعة المنوفية خلال المدة من ٢٠٢٣/٩/٥م إلي ٢٠٢٣/٩/٢٧م وذلك بهدف ضبطها وتقنينها بحساب صدقها وثباتها.
- ٢) **الدراسة الاستطلاعية:** تم تطبيق أداة البحث (واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي) علي عينة استطلاعية عددها ٣٠ عضو هيئة تدريس، وذلك بهدف التحقق من ضبط وتقنين الاستبيانين والتحقق من صلاحيتهما للتطبيق، وذلك وفقاً لما يلي :

- ٣) **صدق الأداة:** تم التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين وهما صدق المحكمين، والصدق الاتساق الداخلي على النحو التالي:

- أ) **صدق المحكمين:** تم إعداد أداة البحث الاستبانة في صورتها الأولية ، حيث تكونت من البيانات الشخصية لعينة البحث، والأبعاد التي تضمنت واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي وهي: (الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي، والجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار، والجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، والجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية، والجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية، والجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية، والجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات، والجدارات

الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي، والجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، والجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة (ملحق رقم ١)، وتم عرضها على أكثر من ١٤ (مُحكماً) في مجال التربية (ملحق رقم ٢) ، وهم أساتذة في أصول التربية وعلم النفس التربوي والتربية المقارنة والإدارة التعليمية والمناهج وطرق التدريس وتكنولوجيا التعليم ببعض كليات التربية في الجامعات المصرية (المنوفية - طنطا - الزقازيق - المنصورة - كفر الشيخ - عين شمس - سوهاج..)، وتم إجراء الملاحظات التي أبقاها السادة المُحكّمين، وأعيد تطبيقها مرة أخرى عليهم ، حيث بلغت نسبة الإجماع على الأداة أكثر من ٩٧ %، وبذلك أصبحت صالحة للتطبيق الميداني.

(ب) صدق الاتساق الداخلي: تم حساب صدق الاتساق الداخلي لاستبيان واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي باستخدام معامل ارتباط بيرسون وذلك عن طريق حساب معامل ارتباط درجة كل مفردة بدرجة البعد الذي تنتمي إليه وكذلك معامل ارتباط درجات كل مفردة بالدرجة الكلية للاستبيان، والجدول (٤) يوضح ذلك.

جدول (٤) صدق الاتساق الداخلي لمفردات استبانة واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء

هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي

معاملات الارتباط بين درجة المفردة ودرجة البعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة

الجدارات الرقمية المتعلقة بالأنضج الرقمي			الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار			الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات			الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية		
م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بالدرجة الكلية
١	*٠,٧١٢	*٠,٧١٢	١	**٠,٧٧٥	**٠,٧٧٥	١	**٠,٨٨٣	**٠,٧١	١	**٠,٦٧٩	*٠,٧٣٢
٢	**٠,٧١	**٠,٧٣٦	٢	**٠,٨٠٥	**٠,٨٠٢	٢	*٠,٤١٢	**٠,٨١١	٢	**٠,٧٧٥	*٠,٧٧٥
٣	**٠,٧٠	*٠,٤١٢	٣	**٠,٨١٥	**٠,٥٨٦	٣	**٠,٦٧٩	**٠,٥٣	٣	**٠,٧٢	*٠,٨٨٣

الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة			الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني			الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي			الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات			الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية		
م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البُعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البُعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البُعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البُعد	م	الارتباط بالدرجة الكلية	الارتباط بدرجة البُعد
*			*			*			*			*		
**٠,٧٢٢			**٠,٧٠٢			**٠,٧١١			**٠,٧٧٥			**٠,٧٣		
**٠,٧٣٤	**٠,٦٧	٤	**٠,٧٣٦	**٠,٦٧٩	٥	**٠,٧٢٣	**٠,٥٩	٥	**٠,٧٩٣	**٠,٥٥٤	*	**٠,٧٣٤	**٠,٥٩	٥
**٠,٥٧١	**٠,٦٧٩	*	**٠,٧٣٦	**٠,٦٢٨	٦	**٠,٤٢	**٠,٤١٨	٦	**٠,٥٥٤	**٠,٥٥٤	*	**٠,٥٧١	**٠,٦٧٩	*
			**٠,٧٢٥	**٠,٦٤٣	٧	**٠,٦٠	**٠,٦٤	٧	**٠,٤٢٦	**٠,٧٥				
			**٠,٧١٨	**٠,٦٧٩	٨	**٠,٧٨	**٠,٦٥٤	٨						
			*	*		*	*							

** احصائيا عند مستوى ٠,٠١ * دال عند مستوى ٠,٠٥

يتضح من نتائج الجدول السابق (٤) أن جميع مفردات استبانة واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لها علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بدرجة البُعد التي تنتمي إليها وبالدرجة الكلية للاستبانة، مما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي، الذي يعني أن المفردات تشترك في قياس واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء

إدارة الاحتواء العالي، كما تم حساب معامل ارتباط درجة كل بُعد بالدرجة الكلية والجدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥) علاقة الأبعاد بالدرجة الكلية لاستبانة واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي

الأبعاد	الارتباط بالاستبانة ككل
الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُّضج الرقمي	** ٠,٧٠٩
الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار	** ٠,٦٨٢
الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات	** ٠,٧١٢
الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية	** ٠,٧٣١
الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية	** ٠,٧٥٦
الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية	** ٠,٧٣٩
الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات	** ٠,٧٧٨
الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي	** ٠,٧١٧
الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني	** ٠,٧٠٤
الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة	** ٠,٧٦٩

** دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠١

ويتضح من الجدول السابق رقم (٥) أن معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة دالة عند مستوى (٠,٠١) مما يدل على أن الاستبانة بوجه عام يتمتع بدرجة عالية من الصدق وصادق لما وضع لقياسه.

أ) الثبات: طريقة ألفا كرونباخ للثبات: تم حساب الثبات بطريقة ألفا كرونباخ، حيث تم حساب ثبات أبعاد الاستبيان الفرعية وحساب ثبات الاستبيان ككل؛ ويوضح جدول رقم (٦) ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ.

جدول (٦) معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان وللاستبانة ككل

معامل ألفا كرونباخ	البعد
٠,٧٧٧	الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي
٠,٧٦٩	الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار
٠,٧٧٩	الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات
٠,٧٨٤	الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية
٠,٧٧٠	الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية
٠,٧٧٥	الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية
٠,٧٨٣	الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
٠,٧٧١	الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي
٠,٧٧٦	الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
٠,٧٨٣	الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة
٠,٧٨٨	الاستبيان ككل

يتضح من الجدول السابق أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

ثالثاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة.

للتحليل الإحصائي لبيانات البحث استخدمت الباحثة الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعروفة باسم SPSS: Statistical Package for the

Social Sciences v.25 وذلك للمعالجة الإحصائية التالية :

- الإحصاءات الوصفية من تكرارات ونسب مئوية لاستجابات عينة البحث علي بنود الاستبيان.
- المتوسط الوزني المرجح والانحراف المعياري للوقوف علي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي.
- اختبار (ت) لدلالة الفرق بين متوسطي مجموعتين مستقلتين.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين مجموعات البحث، واختبار شيفيه للتحليل البعدي لدراسة اتجاه الفروق بين المجموعات.
- أسلوب معامل الارتباط لبيرسون، ألفا كرونباخ لحساب صدق وثبات الاستبانة، والاتساق الداخلي.

رابعاً: نتائج البحث، وتفسيرها:

- الإجابة علي السؤال البحثي : ما واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي؟

للإجابة علي هذا السؤال وللوقوف علي مستوي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات عينة البحث علي العبارات الدالة علي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، وحيث يتضمن الاستجابة علي كل مفردة اختيار أحد ثلاث بدائل تعبر عن مستوي الواقع (كبيرة (٣) - متوسطة (٢) - ضعيفة (١)) ، لذا تم الحكم علي مستوي واقع الاستخدام وذلك لكل عبارة ضمن أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت المفسر لاستجابات عينة البحث وذلك علي النحو التالي :

جدول (٧) مقياس دلالة المتوسط الوزني المرجح

مستوي التوافر	المتوسط الوزني المرجح	
	الي	من
ضعيفة	٦٦,١	١
متوسطة	٢,٣٣	١,٦٧
كبيرة	٣	٢,٣٤

وتم تناول الإجابة علي السؤال البحثي وفق محورين كما يلي:

أولاً: المحور الأول: نتائج الاستجابات الخاصة بمستوي تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي إجمالاً. تم تحديد درجة موافقة أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية علي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي ككل كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (٨) مستوي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء

إدارة الاحتواء العالي

ترتيب المحاور	مستوي التوافر	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	عدد المؤشرات	المحاور
٣	متوسطة	%٦٥,٤٦	٠,٤٥	١,٩٦	٧	(١) الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي
٥	متوسطة	%٦٣,١١	٠,٤٥	١,٨٩	٨	(٢) الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار
٧	متوسطة	%٦١,١٤	٠,٤٣	١,٨٣	٨	(٣) الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات
٢	متوسطة	%٦٦,٤٥	٠,٥١	١,٩٩	٥	(٤) الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية
١	متوسطة	%٧٠,٤٣	٠,٥٥	٢,١١	٦	(٥) الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية
٦	متوسطة	%٦٢,١٤	٠,٥١	١,٨٦	٦	(٦) الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية
٩	متوسطة	%٥٨,١٧	٠,٤٥	١,٧٥	٨	(٧) الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
١٠	متوسطة	%٥٦,٧٠	٠,٥١	١,٧٠	٧	(٨) الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي
٨	متوسطة	%٦٠,٠٣	٠,٤٠	١,٨٠	٧	(٩) الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
٤	متوسطة	%٦٤,٢٦	٠,٤٧	١,٩٣	٧	(١٠) الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة
	متوسطة	%٦٢,٥٠	٠,٣٨	١,٨٧	٦٩	الاستبانة ككل حول واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية

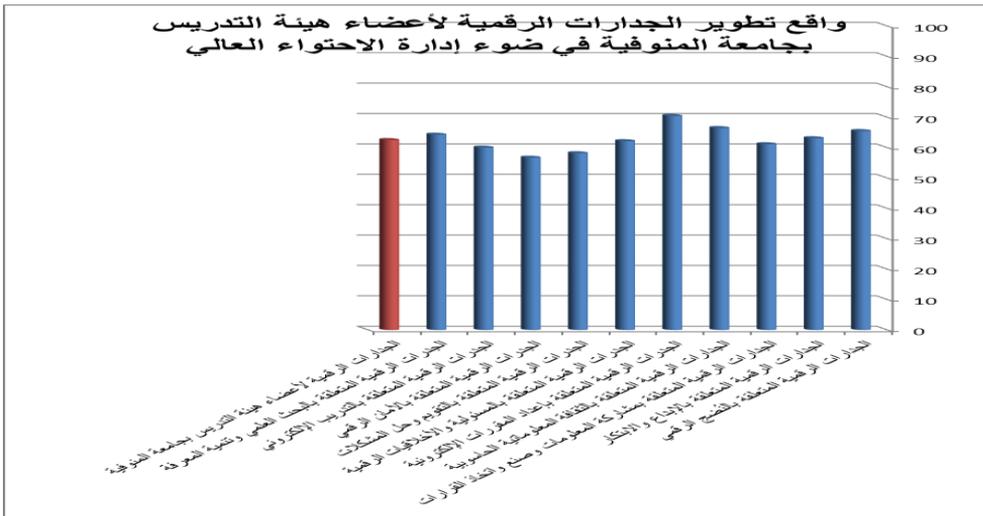
ويتضح من الجدول السابق أن مستوي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية متوسطة وتحتاج الي تنمية ذلك بالنسبة للاستبانة ككل وكذلك بالنسبة للأبعاد الفرعية للاستبانة ويتمثيل مستويات الواقع بالنسبة للأبعاد بالتمثيل البياني بالأعمدة اتضح ما يلي :

- يتضح من الجدول السابق أن مستوى الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء متوسطاً بالنسبة للاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة للمحاور العشرة، وذلك كما يتضح من المتوسط الوزني العام (١,٨٧)، والانحراف المعياري (٠,٣٨)، والنسبة المئوية (٦٢,٥٠٪)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجدارات الرقمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تحتاج إلي تطويرها في ضوء إدارة الاحتواء العالي؛ حيث لم تُطور بعد لديهم بالقدر الكافي، علي الرغم من سعي إدارة الجامعة بشكل مستمر لتنمية مهارات أعضاء هيئة التدريس داخل الجامعة، إلا أنه لم تصل إلي القدر الكافي من التدريب لتحسين المهارات الرقمية لديهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Ahmad, et al, 2014)، ودراسة (الشلمة وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (نصر، ٢٠١٧).

- كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن البعد الخامس المتعلق " بالجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية "، قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,١١)، وإنحراف معياري (٠,٥٥)، وهذا يدل دلالة قاطعة علي أن الجدارات الرقمية لإعداد المقررات الإلكترونية هي الهدف الأساسي والأول الذي تسعى الجامعة لتطويره لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والتي تؤكد علي تنمية مهارات عضو هيئة التدريس للتمكن من إعداد مقرره الدراسي بما يتناسب مع متغيرات العصر الحالي في ضوء التحول نحو التكنولوجيا البازغة ومستجداته، وإنعكاسها على ضرورة تطوير المحتوى العلمي الذي يدرسه الطالب الجامعي، الأمر الذي يتطلب تطوير أداء عضو هيئة التدريس في الجانب الإبداعي والتكنولوجي والابتكاري أثناء إعداده للمقرر الدراسي، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦)، (محمود، ٢٠٢١)، (علوان، ٢٠٢٢)، (Ferrari, 2012)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢).

- كما يتضح من الجدول السابق أيضاً أن البعد الثامن المتعلق " الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي"، قد جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر متوسطة، بمتوسط حسابي (١,٧٠)، وإنحراف معياري (٠,٥١)، وهذا يدل على ضعف الشعور بالأمان الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس عند التعامل الأساليب التكنولوجية أثناء المحاضرات أو أثناء رفع المقررات الدراسية علي منصة الجامعة، مما يتطلب تدريبهم علي التحديث المستمر للبرامج والحفاظ علي خصوصية تبادل وإرسال الملفات أو إجراء الاختبارات الإلكترونية للطلاب ونتائجها، وهذا ما يؤكد ضرورة توفير وعقد الجامعة لدورات تدريبية مستمرة لتنمية الجدارات الرقمية المرتبطة بالأمان الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعة، وهذا ما أكدت عليه دراسة كل من (Bilal, 2019)، (محمود، ٢٠٢١)، (علوان، ٢٠٢٢)، ودراسة (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢).

ويوضح الشكل البياني التالي ما تم التوصل إليه من نتائج كما يلي :



شكل (٣) التمثيل البياني لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي

ويتضح من التمثيل البياني السابق ضعف مستويات واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي ، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية يتقنون وبدرجة كبيرة على أهمية تطوير الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الإحتواء العالي، نظراً لما تستهدفه هذه الاتجاه الإداري بممارساته من تطوير الأداء وتحسين مشاركة أعضاء هيئة التدريس وتنمية معارفهم ومهاراتهم الرقمية، وذلك لأن ممارسات إدارة الاحتواء العالي تُمثل إشارات واضحة علي أهمية تنمية الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات المصرية بما يتواءم والمستجدات التكنولوجية في عصر الثورات الصناعية الذكاء الاصطناعي، وهذا الأمر يؤكد ضرورة توفير ورش العمل والدورات التدريبية للزمت لرفع مهارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وهذا ما أكدته دراسات عديدة كدراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢) ، ودراسة(محمود، ٢٠٢١) ، ودراسة(الشلمة، والعبيدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (Ferrari, 2012)، ودراسة (الدرة، ٢٠٢٢)، وأمكن ترتيب هذه المحاور المعبرة عن المؤشرات في ضوء مستوى الواقع الي ما يلي:

- ١- الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية
- ٢- الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية
- ٣- الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي
- ٤- الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة
- ٥- الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار
- ٦- الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية
- ٧- الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات
- ٨- الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
- ٩- الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
- ١٠- الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي

ثانياً: المحور الثاني: نتائج الاستجابات الخاصة بمستوي واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي تفصيلاً.

• أولاً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (٩) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافق

والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية

المتعلقة بالنُضج الرقمي

الترتيب	درجة التوافق	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٧	متوسطة	٠,٦٢	١,٨٥	١٢,٥	٤٢	٥٩,٧	٢٠٠	٢٧,٨	٩٣	(١) توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس التقنيات الرقمية الجديدة التي تسهم في تحسين أدائه.
٤	متوسطة	٠,٥٥	١,٩١	١١	٣٧	٦٩	٢٣١	٢٠	٦٧	(٢) تطور الجامعة مهارات أعضاء هيئة التدريس لاستخدام الحاسب الآلي لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
٣	متوسطة	٠,٦٥	٢,٠١	٢١,٥	٧٢	٥٧,٩	١٩٤	٢٠,٦	٦٩	(٣) تنمي الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس للتعامل مع البرامج والملفات ومشاركتها عبر شبكة الإنترنت.
١	متوسطة	٠,٥٧	٢,١٨	٢٧,٢	٩١	٦٣,٩	٢١٤	٩	٣٠	(٤) يتابع عضو هيئة التدريس كل جديد في المجال التكنولوجي لتنمية مهاراته الرقمية.
٢	متوسطة	٠,٦٥	٢,٠٨	٢٥,٤	٨٥	٥٧	١٩١	١٧,٦	٥٩	(٥) يتبادل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم المعلومات والخبرات عبر الشبكات والمجتمعات المهنية الرقمية.
٥	متوسطة	٠,٦٨	١,٨٧	١٧,٣	٥٨	٥٢,٢	١٧٥	٣٠,٤	١٠٢	(٦) توفر الجامعة الخدمات البيئية الرقمية لمشاركة الموارد التعليمية عبر الإنترنت بأمان تام.
٦	متوسطة	٠,٦٢	١,٨٥	١٢,٨	٤٣	٥٩,٤	١٩٩	٢٧,٨	٩٣	(٧) تنمي الجامعة المعارف والمهارات اللازمة للانخراط في بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال التقنيات الإلكترونية.

واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي

متوسطة	٠,٤٥	١,٩٦	
--------	------	------	--

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٩٦) والانحراف المعياري (٠,٤٥)، وتمثل المفردة رقم ٤ ونصها " يتابع عضو هيئة التدريس كل جديد في المجال التكنولوجي لتنمية مهاراته الرقمية." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,١٨)، والانحراف المعياري (٠,٥٧) والمفردة رقم ١ ونصها " توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس التقنيات الرقمية الجديدة التي تسهم في تحسن أدائه." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٨٥) والانحراف المعياري (٠,٦٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن متابعة عضو هيئة التدريس لكل المستجدات التكنولوجية في العصر الحالي تصف اهتمامهم الكبير بكل ما يطرأ على المجتمع عامةً والتعليم الجامعي خاصةً، وذلك يصف رغبة أعضاء هيئة التدريس في معرفة كل ما هو جديد في المجال التكنولوجي بما يشمله من تقنيات الذكاء الاصطناعي وتطبيقات التحول الرقمي لمواكبته في ضوء استراتيجية التحول الرقمي في الجامعات المصرية، وضرورة تشجيع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية لتنمية مهاراتهم الرقمية بما ينعكس علي تطوير أدائهم الأكاديمي ومن ثم ينعكس على رفع مستوي أداء طلابهم، وهذا ما أكدت عليه دراسة (علوان، ٢٠٢٢)، ودراسة (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦)، ودراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي وخلصت النتيجة إلي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٧ المفردات ، وتمثل المفردة رقم ٤ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ١ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• ثانياً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٠) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية

المتعلقة بالإبداع والابتكار

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	متوسطة	٠,٦١	١,٩٠	١٤	٤٧	٦٢,٤	٢٠,٩	٢٣,٦	٧٩	(1) تسعى الجامعة لتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في جميع مراحلهم الأكاديمية.
٤	متوسطة	٠,٦٢	١,٩١	١٥,٢	٥١	٦٠,٩	٢٠,٤	٢٣,٩	٨٠	(2) تدعم الجامعة المبتكرين من أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم على المزيد من الإبداع والابتكار.
٦	متوسطة	٠,٦٧	١,٨٩	١٧,٣	٥٨	٥٤,٣	١٨٢	٢٨,٤	٩٥	(3) تطور الجامعة قدرة عضو هيئة تدريس على ابتكار الأفكار والمشاريع الجديدة التي تخدم الجامعة والمجتمع.
٨	ضعيفة	٠,٦٣	١,٥٧	٧,٥	٢٥	٤٢,٤	١٤٢	٥٠,١	١٦٨	(4) تقدم الجامعة لعضو هيئة التدريس الدعم اللازم والمطلوب سواء مادياً أو معنوياً لتنفيذ أفكارهم الابتكارية والإبداعية.
٣	متوسطة	٠,٦٧	١,٩٥	٢٠	٦٧	٥٤,٦	١٨٣	٢٥,٤	٨٥	(5) تسعى الجامعة لتوفير بيئة جامعية رقمية تدعم الإبداع والابتكار.
١	متوسطة	٠,٥٦	٢,٠٨	١٩,٧	٦٦	٦٨,٤	٢٢٩	١١,٩	٤٠	(6) تعقد الجامعة ندوات مكثفة وورش عمل لنشر الوعي بأهمية الإبداع والابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس.
٢	متوسطة	٠,٥٦	١,٩٦	١٤	٤٧	٦٨,١	٢٢٨	١٧,٩	٦٠	(7) توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية والرقمية المناسبة لتنمية قدراتهم الإبداعية والابتكارية.
٧	متوسطة	٠,٥٨	١,٨٨	١١,٦	٣٩	٦٤,٨	٢١٧	٢٣,٦	٧٩	(8) تطور الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس لتوظيف التطبيقات الرقمية في شرح المقرر العلمي بشكل ابتكاري.
		متوسطة	٠,٤٥	١,٨٩	واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٨٩) والانحراف المعياري (٠,٤٥)، وتمثل المفردة رقم ٦ ونصها " تعقد الجامعة ندوات مكثفة وورش عمل لنشر الوعي بأهمية الإبداع والابتكار لدى أعضاء هيئة التدريس." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٠٨)، والانحراف المعياري (٠,٥٦) والمفردة رقم ٤ ونصها " تقدم الجامعة لعضو هيئة التدريس الدعم اللازم والمطلوب سواء مادياً أو معنوياً لتنفيذ أفكارهم الابتكارية والإبداعية." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٧) والانحراف المعياري (٠,٦٣)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تبذل أقصى جهدها لنشر الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بتشجيعهم على الإبداع والابتكار في المجالات المختلفة، وذلك بعقد الندوات وورش العمل المكثفة على مدار العام الدراسي، مما يدفعهم للبدء في تنفيذ مشاريع الإبداعية الابتكارية ولكن الأمر الذي يقف حائلاً دون تحقيق ذلك هو ضعف الدعم المادي لتمويل هذه المشاريع وتنفيذها من جانب الجامعة، لذلك من الضروري تكاتف الجهود الجامعية لتقديم كافة سبل الدعم المادي والمعنوي لأعضاء هيئة التدريس لتنفيذ أفكارهم الابتكارية والإبداعية، بما ينعكس فيما بعد على أدائهم ورفع الروح المعنوية لديهم لمزيد من بذل الجهد من أجل رفعة الجامعة وتطوير مهارات أعضائها بما يتناسب مع مستجدات عصر التقدم العلمي والانفجار المعرفي والتكنولوجي، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الشلمة والعيدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الشلمة وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (علوان، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي

درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٧ مفردات وضعيف لمفردة واحدة، وتمثل المفردة رقم ٦ أول المؤشرات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٤ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، هي درجة توافر متوسطة.

• ثالثاً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١١) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٥	متوسطة	٠,٦٢	١,٨٠	١١	٣٧	٥٧,٩	١٩٤	٣١	١٠٤	(1) تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس لفهم المعلومات الرقمية بشكل صحيح بما يسهم في اتخاذ القرارات الدقيقة.
٨	ضعيف	٠,٦٠	١,٦٦	٦,٩	٢٣	٥٢,٢	١٧٥	٤٠,٩	١٣٧	(2) يشارك عضو هيئة التدريس في صناعة القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل الجامعة استناداً إلى المعلومات الرقمية المتاحة له.
٧	متوسطة	٠,٥٩	١,٧٧	٨,٤	٢٨	٦٠,٦	٢٠٣	٣١	١٠٤	(3) تطور الجامعة المهارات الرقمية لعضو هيئة التدريس للبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.
٤	متوسطة	٠,٥٨	١,٨٣	٩,٩	٣٣	٦٣,٣	٢١٢	٢٦,٩	٩٠	(4) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على تنمية مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات الطلابية لاتخاذ القرار السليم.
١	متوسطة	٠,٦١	٢,٠٢	١٩,٧	٦٦	٦٢,٧	٢١٠	١٧,٦	٥٩	(5) تؤكد الجامعة على ضرورة مساعدة الطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بالاعتماد على أنفسهم.
٦	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٨	٩,٦	٣٢	٥٩,١	١٩٨	٣١,٣	١٠٥	(6) تدرب الجامعة عضو هيئة التدريس على تخزين واسترجاع المعلومات رقمياً ومشاركتها مع الطلاب بشكل سهل.

٣	متوسطة	٠,٦٠	١,٨٤	١١,٣	٣٨	٦١,٨	٢٠٧	٢٦,٩	٩٠	7) تعمل الجامعة على تدريب عضو هيئة التدريس لإنشاء وإدارة المجموعات الرقمية لتشجيع العمل الجامعي بين طلابه.
٢	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٦	١٩,٧	٦٦	٥٧	١٩١	٢٣,٣	٧٨	8) تؤكد الجامعة على ضرورة متابعة عضو هيئة التدريس لمستوي التقدم في أداء الطالب من خلال تقييم ملف إنجازاته الإلكتروني.
		متوسطة	٠,٤٣	١,٨٣	الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٨٣) والانحراف المعياري (٠,٤٣)، وتمثل المفردة رقم ٥ ونصها " تؤكد الجامعة علي ضرورة مساعدة الطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بالاعتماد علي أنفسهم". أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٠٢)، والانحراف المعياري (٠,٦١) والمفردة رقم ٢ ونصها " يشارك عضو هيئة التدريس في صناعة القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل الجامعة استناداً إلي المعلومات الرقمية المتاحة له." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٦٦) والانحراف المعياري (٠,٦٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تشجع أعضاء هيئة التدريس وتحفزهم على ضرورة تقديم الدعم والمساعدة لطلابهم داخل الجامعة، وذلك للاعتماد على أنفسهم في اتخاذ قراراتهم الخاصة سواء على المستوي الشخصي أو الأكاديمي، ذلك الأمر الذي يدفع الطلاب نحو مزيد من الإنجاز والابداع مما ينعكس علي ثقتهم بأنفسهم ومن ثم يرتفع مستوي أدائهم وتحصيلهم الدراسي، على الصعيد الآخر أشارت عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس إلي ضعف مشاركتهم في صناعة القرارات الجامعة وخاصة تلك المعتمدة على المعلومات الرقمية، وهذا يدل علي ضرورة تنمية مهاراتهم ورفع مستوي الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركتهم في صناعة واتخاذ

القرارات الجامعية ، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Ferrari, 2012)، ودراسة (Kentab, 2018)، ودراسة (Ahmad et al, 2014)، ودراسة (عبدالسلامن وهلال، ٢٠٢٢)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٧ مفردات وضعيف لمفردة واحدة، وتمثل المفردة رقم ٥ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٢ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، هي درجة توافر متوسطة.

• رابعاً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٢) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	متوسطة	٠,٦١	١,٩٩	١٨,٢	٦١	٦٣	٢١١	١٨,٨	٦٣	(1) تعمل الجامعة على تحسين مهارات عضو هيئة التدريس لتعزيز الانتقال الرقمي.
١	متوسطة	٠,٦٦	٢,٢١	٣٤,٣	١١٥	٥٢,٢	١٧٥	١٣,٤	٤٥	(2) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عمله الجامعي.
٣	متوسطة	٠,٦٤	١,٩٩	٢٠,٣	٦٨	٥٨,٨	١٩٧	٢٠,٩	٧٠	(3) تعمل الجامعة على تحسين مهارات استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف التربوية داخل الجامعة.
٥	متوسطة	٠,٦٥	١,٨٧	١٥,٨	٥٣	٥٥,٨	١٨٧	٢٨,٤	٩٥	(4) توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية اللازمة حول التطبيقات الرقمية بشكل دائم.

٤	متوسطة	٠,٦٠	١,٩٠	١٣,١	٤٤	٦٣,٣	٢١٢	٢٣,٦	٧٩	5) تعمل الجامعة على تنمية المهارات الحاسوبية لعضو هيئة التدريس بشكل دوري.
	متوسطة	٠,٥١	١,٩٩	الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية						

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٩٩) والانحراف المعياري (٠,٥١)، وتمثل المفردة رقم ٢ ونصها " تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عمله الجامعي." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٢١)، والانحراف المعياري (٠,٦٦) والمفردة رقم ٤ ونصها "توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية اللازمة حول التطبيقات الرقمية بشكل دائم." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٨٧) والانحراف المعياري (٠,٦٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تبذل الكثير من الجهود لعقد ورش العمل والندوات لرفع وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عملهم الجامعي أثناء المحاضرات و لرفع المقررات الإلكترونية على منصة الجامعة للتعليم الإلكتروني والبحث في قواعد البيانات في بنك المعرفة، ذلك الأمر الذي يعد مصدر تشجيع لأعضاء هيئة التدريس لتوظيف قواعد البيانات ومصادر المعلومات في أعمالهم الجامعية، ولكن على الرغم من ذلك من الضروري توفير الجامعة للبرامج التدريبية اللازمة حول تطبيقات التحول الرقمي الجديدة والتكنولوجيات البازعة كبرامج الحوسبة السحابية وإنترنت الأشياء بما يخدم العملية التعليمية الجامعية، الأمر الذي ينعكس إيجابياً علي الأداء الجامعي ككل، وهذا ما أكدت عليه دراسة (Bilal, 2019)، ودراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (Peutere, 2022)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة

توافر متوسطة، وتمثل المفردة رقم ٢ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٤ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع. وهي درجة توافر متوسطة.

• خامساً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية: ولدراسته
اتضح ما يلي:

جدول (١٣) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية

الترتيب	درجة التوافر	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	متوسطة	٠,٥٩	٢,٠٦	٢٠,٣	٦٨	٦٥,١	٢١٨	١٤,٦	٤٩	(1) تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس على تصميم المقرر الإلكتروني وفقاً لمبادئ التصميم التعليمي.
٥	متوسطة	٠,٦٦	٢,٠٦	٢٤,٨	٨٣	٥٦,١	١٨٨	١٩,١	٦٤	(2) تعمل الجامعة على تحسين قدرات عضو هيئة التدريس على إضافة فيديو هات تفاعلية داخل المحتوى الإلكتروني.
٣	متوسطة	٠,٦٨	٢,١٢	٢٩,٩	١٠٠	٥٢,٥	١٧٦	١٧,٦	٥٩	(3) توفر الجامعة التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس على طرق إعداد الاختبارات الإلكترونية وطرق تحليلها.
٤	متوسطة	٠,٧٠	٢,١٠	٣٠,١	١٠١	٤٩,٦	١٦٦	٢٠,٣	٦٨	(4) تطور الجامعة قدرة عضو هيئة التدريس على إعداد اختبار الكتروني من خلال تطبيقات جوجل التعليمية للطلاب.
١	متوسطة	٠,٦٨	٢,٢١	٣٦,١	١٢١	٤٩,٣	١٦٥	١٤,٦	٤٩	(5) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على أن يربط كل جزء في الكتاب الإلكتروني بجوانب تفاعلية لإثراء المحتوى العلمي.
٢	متوسطة	٠,٦٦	٢,١٣	٢٩	٩٧	٥٤,٩	١٨٤	١٦,١	٥٤	(6) تنمي الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس على إنشاء عروض تقديمية على شكل صوت أو صور أو فيديو هات.
		متوسطة	٠,٥٥	٢,١١	الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية"

جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,١١) والانحراف المعياري (٠,٥٥)، وتمثل المفردة رقم ٥ ونصها " تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على أن يربط كل جزء في الكتاب الإلكتروني بجوانب تفاعلية لإثراء المحتوى العلمي." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٢١)، والانحراف المعياري (٠,٦٨) والمفردة رقم ١ ونصها " تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس على تصميم المقرر الإلكتروني وفقاً لمبادئ التصميم التعليمي." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٢,٠٦) والانحراف المعياري (٠,٥٩)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تعمل على تشجيع أعضاء هيئة التدريس على الوصول بالمحتوى العلمي للمقرر الإلكتروني إلي أفضل صورة ممكنة، وذلك بضرورة توعيتهم بأهمية تزويد المقررات الإلكترونية بفيديوهات تعليمية وتفاعلية كتوظيف تقنية الواقع المُعزز والواقع الافتراضي أثناء شرح موضوع المحاضرة مما ينعكس على جذب انتباه الطلاب ومستوي استيعابهم بما يؤدي لرفع أدائهم ودرجات تحصيلهم العلمي في نهاية الفصل الدراسي، ولذلك يجب علي أعضاء هيئة التدريس تنمية مهاراتهم ذاتياً بالبحث والتنقيب عن طرق وأساليب تكنولوجية جديدة تسهم في توصيل المعلومة بدقة وسهولة ووضوح، وعلي الجاب الآخر فيقع على عاتق الجامعة ضرورة مساعدة أعضاء هيئة التدريس في تدريبهم على كيفية تصميم وإعداد المقررات الرقمية باستخدام أساليب تكنولوجية وكيفية إضافة محتويات تفاعلية لإثراء العملية التعليمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الدره، ٢٠٢٢)، ودراسة (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦)، ودراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع

متوسط، وهي درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لكل المفردات، وتمثل المفردة رقم ٥ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ١ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع.

• سادساً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية: ولدراسته اتضح ما يلي:

جدول (١٤) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
١	متوسطة	٠,٦٦	٢,١٤	٢٩,٩	١٠٠	٥٤	١٨١	١٦,١	٥٤	(1) تنمي الجامعة القدرة على مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي مع الطلاب أو غيرهم.
٢	متوسطة	٠,٧١	٢,٠٦	٢٨,٤	٩٥	٤٩,٣	١٦٥	٢٢,٤	٧٥	(2) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على الالتزام بضوابط الأمن الرقمي أثناء التواصل الإلكتروني.
٣	متوسطة	٠,٧١	١,٩٥	٢٢,٧	٧٦	٤٩,٣	١٦٥	٢٨,١	٩٤	(3) تعمل الجامعة على تحسين مهارة التعامل بلطف وتقبل الآراء الأخر وتقبل النقد البناء من الآخرين.
٥	متوسطة	٠,٦٩	١,٧٩	١٥,٥	٥٢	٤٧,٥	١٥٩	٣٧	١٢٤	(4) تؤكد الجامعة على ضرورة توفير عضو هيئة التدريس التوعية الكافية لطلابهم لحماية من التنمر الإلكتروني.
٦	ضعيفة	٠,٥٨	١,٤٧	٤,٢	١٤	٣٨,٨	١٣٠	٥٧	١٩١	(5) توفر الجامعة دورات تدريبية تتعلق بالأمن السببراني لمعرفة كيفية الاستخدام الآمن للانترنت.
٤	متوسطة	٠,٦٥	١,٧٩	١٢,٨	٤٣	٥٢,٨	١٧٧	٣٤,٣	١١٥	(6) تؤكد الجامعة على بناء كل طالب حتى يصبح مواطن رقمي قادر على التعامل مع التكنولوجيا بشكل آمن.
		متوسطة	٠,٥١	١,٨٦	الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٨٦) والانحراف المعياري

(٥١،٠)، وتمثل المفردة رقم ١ ونصها "تنمي الجامعة القدرة علي مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي مع الطلاب أو غيرهم". أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١٤،٢)، والانحراف المعياري (٦٦،٠) والمفردة رقم ٥ ونصها "توفر الجامعة دورات تدريبية تتعلق بالأمن السيبراني لمعرفة كيفية الاستخدام الآمن للانترنت". أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (٤٧،١) والانحراف المعياري (٥٨،٠)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تعمل بشكل مكثف علي تنمية الحفاظ علي القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية بما يسهم في رفع الوعي والمسؤولية أثناء استخدام التقنيات الرقمية، بتطوير أخلاقيات التعامل مع هذه التقنيات أثناء تبادل المعلومات بين الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، داخل نطاق العمل الجامعي، وعلي الجانب الآخر يقع علي عاتق الجامعة ضرورة توفير الدورات التدريبية اللازمة لتنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس فيما يتعلق بالاستخدام الآمن للانترنت أثناء التعامل مع المنصات الإلكترونية أو وضع امتحانات إلكترونية للطلاب، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الشلمة، وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (نصر، ٢٠١٧)، ودراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢)، ودراسة (Peutere, 2022).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٥ من المفردات وضعيف لعدد ١ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ١ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٥ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع.

• سابعاً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات: ولدراسته اتضح

ما يلي:

جدول (١٥) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	ضعيفة	٠,٥٩	١,٦٥	٦	٢٠	٥٢,٨	١٧٧	٤١,٢	١٣٨	(1) تتبجح الجامعة لعضو هيئة التدريس إمكانية تحديد احتياجاته الرقمية لتوفيرها.
٧	ضعيفة	٠,٥٩	١,٦٥	٥,٧	١٩	٥٣,٤	١٧٩	٤٠,٩	١٣٧	(2) تساعد الجامعة عضو هيئة التدريس في حل المشكلات الإدارية بالوسائل الرقمية وتقييمها.
٥	متوسطة	٠,٦٠	١,٦٩	٧,٢	٢٤	٥٤,٦	١٨٣	٣٨,٢	١٢٨	(3) تنمي الجامعة القدرة على حل المشكلات التكنولوجية والفنية الرقمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء تبادل ومشاركة الملفات.
١	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٦	٢٠	٦٧	٥٦,٤	١٨٩	٢٣,٦	٧٩	(4) يستطيع عضو هيئة التدريس تقديم التغذية الراجعة للطلاب حول المقرر الإلكتروني.
٤	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٥	٨,٤	٢٨	٥٨,٢	١٩٥	٣٣,٤	١١٢	(5) تتابع الجامعة ملف أداء الطالب الإلكتروني بشكل مستمر لمعرفة نقاط القوة لديه لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها.
٢	متوسطة	٠,٦٦	١,٨٦	١٥,٥	٥٢	٥٥,٢	١٨٥	٢٩,٣	٩٨	(6) تعمل الجامعة على متابعة عضو هيئة التدريس عند تقييم الطلاب من خلال الاختبارات الإلكترونية.
٣	متوسطة	٠,٦٣	١,٨٢	١٢,٨	٤٣	٥٦,٧	١٩٠	٣٠,٤	١٠٢	(7) تحسن الجامعة قدرات أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول بديلة للمشكلات الإلكترونية.
٨	ضعيفة	٠,٦٥	١,٥٨	٨,٧	٢٩	٤٠,٣	١٣٥	٥١	١٧١	(8) تخصص الجامعة الموارد المادية لتوفير الأجهزة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.
		متوسطة	٠,٤٥	١,٧٥	الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات" جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٧٥) والانحراف المعياري (٠,٤٥)، وتمثل المفردة رقم ٤ ونصها " يستطيع عضو هيئة التدريس تقديم التغذية الراجعة للطلاب حول المقرر الإلكتروني." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١,٩٦)، والانحراف المعياري (٠,٦٦) والمفردة رقم ٨ ونصها " تخصص الجامعة الموارد المادية لتوفير الأجهزة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٨) والانحراف المعياري (٠,٦٥)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أعضاء هيئة التدريس بالجامعة حريصون على تشجيع الطلاب وتحفيزهم بتقديم التغذية الراجعة لهم حول المحتوى العلمي للمقرر الدراسي من خلال عقد الامتحانات الدورية علي المنة الإلكترونية، أو من خلال المناقشة والحوار داخل المحاضرات، إلي جانب حثهم للطلاب علي المشاركة الإيجابية والفعالة في اللقاءات الافتراضية وحلقات الحوار الإلكترونية، الأمر الذي ينعكس علي رفع مستوى التحصيل الدراسي للطلاب ومن ثم ارتفاع مستوى أدائهم، علي الصعيد الآخر أشار يري أفراد عينة الدراسة أن الموارد المادية بالجامعة ضعيفة، وذلك يفرض علي الإدارة الجامعية ضرورة توفير الأجهزة الرقمية اللازمة لأعضاء هيئة التدريس للقيام بالمهام والمسؤوليات الموكلة إليهم على أكمل وجه. وهذا ما أكدت عليه دراسة (Ferrari, 2012)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢)، ودراسة (محمود، ٢٠٢١)، ودراسة (عبدالسلام، وهلال، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات جاءت متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٥ من المفردات وضعيف لعدد ٣ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٤ أول المفردات

من حيث مستوى الواقع والمفردة رقم ٨ أقل المفردات من حيث مستوى الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوى الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• **ثامناً: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي: ولدراسته اتضح ما يلي:**

جدول (١٦) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٢	متوسطة	٠,٦٠	١,٧٥	٨,٤	٢٨	٥٨,٢	١٩٥	٣٣,٤	١١٢	(١) توفر الجامعة المعرفة الكافية لعضو هيئة التدريس لحماية خصوصيته وأمنه الرقمي أثناء تبادل المعلومات والملفات المختلفة.
٣	متوسطة	٠,٦١	١,٧٣	٨,٧	٢٩	٥٥,٥	١٨٦	٣٥,٨	١٢٠	(٢) تعمل الجامعة على تنمية مهارات عضو هيئة التدريس لحماية بياناته الشخصية وملفات عمله من الاختراق بشكل كبير.
٧	ضعيفة	٠,٦٢	١,٥٩	٧,٢	٢٤	٤٤,٢	١٤٨	٤٨,٧	١٦٣	(٣) تطور الجامعة مهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج لمكافحة التجسس والفيروسات.
١	متوسطة	٠,٦٦	١,٨٦	١٥,٥	٥٢	٥٤,٦	١٨٣	٢٩,٩	١٠٠	(٤) تعمل الجامعة على تحسين مهارات إدارة بيانات أعضاء هيئة التدريس وحفظها بشكل آمن وتبادلها مع الجامعة.
٤	متوسطة	٠,٦٣	١,٧١	٩,٦	٣٢	٥٢,٢	١٧٥	٣٨,٢	١٢٨	(٥) تساعد الجامعة في تنمية مهارة عضو هيئة التدريس للتمييز بين الموارد الرقمية الآمنة والمزيفة.
٥	ضعيفة	٠,٦٤	١,٦٩	٩,٩	٣٣	٤٩	١٦٤	٤١,٢	١٣٨	(٦) تعمل الجامعة على نشر الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بخطورة المواقع الإلكترونية المحظورة.
٦	ضعيفة	٠,٦٤	١,٥٩	٨,٤	٢٨	٤٢,١	١٤١	٤٩,٦	١٦٦	(٧) توفر الجامعة فيديوهات مصورة لآليات الحفاظ على الأمن الشخصي.
		متوسطة	٠,٥١	١,٧٠	الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي					

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي " جاءت متوسطة في

ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٧٠) والانحراف المعياري (٠,٥١)، وتمثل المفردة رقم ٤ ونصها " تعمل الجامعة على تحسين مهارات إدارة بيانات أعضاء هيئة التدريس وحفظها بشكل آمن وتبادلها مع الجامعة." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (١,٨٦)، والانحراف المعياري (٠,٦٦) والمفردة رقم ونصها " تطور الجامعة مهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج لمكافحة التجسس والفيروسات." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٩) والانحراف المعياري (٠,٦٢)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تعمل بشكل كبير على الحفاظ على بيانات أعضاء هيئة التدريس أثناء تبادلها عبر الإيميل الإلكتروني أو غيره بشكل آمن حتى لا تتعرض لسرقات الإلكترونيّة، وكذلك حماية خصوصيتهم من الاختراق لصفحاتهم الشخصية أو تعرض أعمالهم وأبحاثهم العلمية للسرقّة أو الانتحال، الأمر الذي يتطلب من أعضاء هيئة التدريس ضرورة التحديث المستمر للبرامج وكلمات المرور الخاصة بهم لحمايتهم وأجهزتهم الإلكترونية من عدم الاختراق، وكذلك التصفح الآمن للإنترنت و أثناء تبادل المعلومات علي المنصات الإلكترونيّة بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب وبينهم وبين الجامعة، وهذا ما أكدت عليه دراسة (الدرّة، ٢٠٢٢)، ودراسة (علوان، ٢٠٢٢)، ودراسة (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي جاءت متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٤ من المفردات وضعيف لعدد ٣ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٤ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٣ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• **تاسعا: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني: ولدراسته اتضح ما يلي:**

جدول (١٧) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٦	متوسطة	٠,٦٠	١,٦٩	٧,٢	٢٤	٥٤,٦	١٨٣	٣٨,٢	١٢٨	(١) تتبح الجامعة لعضو هيئة التدريس الفرصة لتحديد احتياجاته من الأدوات التكنولوجية.
٤	متوسطة	٠,٥٨	١,٧٢	٦,٦	٢٢	٥٨,٥	١٩٦	٣٤,٩	١١٧	(٢) توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس برامج تدريبية رقمية تتناسب مع متغيرات العصر.
١	متوسطة	٠,٦٤	٢,٠٦	٢٣,٣	٧٨	٥٩,١	١٩٨	١٧,٦	٥٩	(٣) تعمل الجامعة على تنمية قدرات عضو هيئة التدريس للتعامل مع المنصات التعليمية الرقمية.
٢	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٩	٢١,٢	٧١	٥٧	١٩١	٢١,٨	٧٣	(٤) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على تنمية مهاراته لتدريب طلابه على التعامل مع التقنيات الرقمية.
٣	متوسطة	٠,٥٥	١,٩٢	١١,٣	٣٨	٦٩,٦	٢٣٣	١٩,١	٦٤	(٥) تعمل الجامعة على تطوير خطط وبرامج التدريب اللازمة لعضو هيئة التدريس وفقاً للمستجدات التكنولوجية باستمرار.
٥	متوسطة	٠,٥٧	١,٧١	٥,٧	١٩	٥٩,٤	١٩٩	٣٤,٩	١١٧	(٦) توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البيئة التنظيمية المناسبة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
٧	ضعيفة	٠,٥٦	١,٥٢	٣	١٠	٤٦	١٥٤	٥١	١٧١	(٧) تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين حوافز مالية للمتميزين في استخدام المنصات الرقمية.

الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني" جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء المتوسط

الوزني المرجح (١,٨٠) والانحراف المعياري (٠,٤٠)، وتمثل المفردة رقم ٣ ونصها " تعمل الجامعة على تنمية قدرات عضو هيئة التدريس للتعامل مع المنصات التعليمية الرقمية." أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,٠٦)، والانحراف المعياري (٠,٦٤) والمفردة رقم ٧ ونصها " تقدم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين حوافز مالية للمتميزين في استخدام المنصات الرقمية." أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٢) والانحراف المعياري (٠,٥٦)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الجامعة تسعى بقدر كبير على تنمية قدرات ومهارات أعضاء هيئة التدريس للتعامل مع المنصات الرقمية في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة والمتاحة، ولكن علي الجانب الأخريري أفراد العينة أن هناك ضعف من جانب الجامعة في تقديم الحوافز المالية والمادية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس في توظيف واستخدام المنصات الرقمية مما يدفع إلي التكاسل والإهمال في استخدامها نتيجة قلة توافر الدعم المادي والمعنوي من جانب الإدارة الجامعية وتوفير المستوي العالي من التدريب على استخدام مثل هذه المنصات لتحسين التعليم الجامعي. وهذا ما أكدت عليه دراسة (Ahmad et al, 2014)، ودراسة (الشلمة وآخرون، ٢٠٢١)، ودراس (Peutere, 2022)، ودراسة (الشلمة والعبيدي، ٢٠٢٠)، ودراسة (الدرة، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني جاءت متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٦ من المفردات وضعيفة لعدد ١ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٣ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ٧ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• عاشرًا: واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة: ولدراسته

اتضح ما يلي:

جدول (١٨) المتوسطات الوزنية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية ودرجة التوافر والترتيب لاستجابات عينة

الدراسة من أعضاء هيئة التدريس حول واقع الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة

الترتيب	مستوي الواقع	الانحراف المعياري	المتوسط الوزني المرجح	كبيرة		متوسطة		ضعيفة		المؤشرات
				%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	
٧	ضعيفة	٠,٥٤	١,٥٦	٢,٤	٨	٥١	١٧١	٤٦,٦	١٥٦	(1) تنمي الجامعة مهارات إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن.
٢	متوسطة	٠,٧٣	١,٩٨	٢٦	٨٧	٤٦,٣	١٥٥	٢٧,٨	٩٣	(2) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على استخدام محركات البحث العلمي العالمية بشكل دائم ومستمر.
٣	متوسطة	٠,٦٩	١,٩٨	٢٣	٧٧	٥٢,٢	١٧٥	٢٤,٨	٨٣	(3) تؤكد الجامعة على ضرورة الاستخدام القانوني للمواد التعليمية المتاحة على الإنترنت.
٥	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٤	١٨,٨	٦٣	٥٦,٤	١٨٩	٢٤,٨	٨٣	(4) تعمل الجامعة على تمكين عضو هيئة التدريس من تحميل الملفات من قواعد البيانات بسهولة ويسر.
٤	متوسطة	٠,٦٦	١,٩٧	٢٠	٦٧	٥٦,٧	١٩٠	٢٣,٣	٧٨	(5) تعمل الجامعة على تحسين مهارة إنشاء العروض التقديمية وعرضها إلكترونياً أثناء اللقاءات الرقمية.
١	متوسطة	٠,٧١	٢,١٣	٣٢,٥	١٠٩	٤٨,٤	١٦٢	١٩,١	٦٤	(6) تعمل الجامعة على تمكين عضو هيئة التدريس من إنشاء استطلاعات الرأي والاستبيانات الإلكترونية بشكل دقيق ومنظم وسهل.
٦	متوسطة	٠,٦١	١,٩٣	١٥,٢	٥١	٦٢,٧	٢١٠	٢٢,١	٧٤	(7) تشجع الجامعة عضو هيئة التدريس على الكتابة في البحث العلمي وامتنال أخلاقيات أثناء البحث الرقمي.

الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة

يتضح من الجدول السابق أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد؛ حيث جاء

المتوسط الوزني المرجح (١,٩٣) والانحراف المعياري (٠,٤٧)، وتمثل المفردة رقم ٦ ونصها " تعمل الجامعة على تمكين عضو هيئة التدريس من إنشاء استطلاعات الرأي والاستبانات الإلكترونية بشكل دقيق ومنظم وسهل". أول المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح بنسبة (٢,١٣)، والانحراف المعياري (٠,٧١) والمفردة رقم ١ ونصها " تنمي الجامعة مهارات إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن". أقل المفردات من حيث درجة التوافر، حيث جاء المتوسط الوزني المرجح (١,٥٦) والانحراف المعياري (٠,٥٤)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن أفراد العينة يرون أن الجامعة توفر لهم دورات تدريبية لتصميم استمارات استطلاعات الرأي والاستبانات الإلكترونية؛ حيث تحرص الجامعة على تنمية مهاراتهم في هذا الجانب بشكل كبير، كما أن أفراد العينة يرون ضرورة اهتمام الجامعة بتدريبهم علي إجراء الأبحاث العلمية بشكل إلكتروني وتدريبهم علي قواعد البيانات الإلكترونية مصادر الحصول علي المعلومات والبيانات اللازمة لأبحاثهم العلمية، وهذا ما أكدت عليه دراسة (بوزيدي، وعتيقة، ٢٠١٦)، ودراسة (الدره، ٢٠٢٢)، ودراسة (علوان، ٢٠٢٢).

وبذلك تم الإجابة علي السؤال المتعلق بدرجة التوافر الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة جاءت متوسطة؛ حيث أن الواقع متوسط لعدد ٦ من المفردات وضعيفة لعدد ١ من المفردات، وتمثل المفردة رقم ٦ أول المفردات من حيث مستوي الواقع والمفردة رقم ١ أقل المفردات من حيث مستوي الواقع، وخلصت النتيجة الي أن مستوي الواقع متوسط، وهي درجة توافر متوسطة.

• الإجابة علي السؤال البحثي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول تقديرهم لواقع نواقح تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العاليي تُعزي لبغض المتغيرات الشخصية مثل (النوع-الدرجة العلمية- التخصص)؟

- أولاً: فيما يتعلق بالنوع (ذكر - أنثي): يتضمن متغير النوع مستويين (ذكور - إناث) لذا تم استخدام اختبار(ت) للمجموعتين المستقلتين للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين، تم وصف وتلخيص بيانات البحث بحساب

(المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لدرجات المجموعتين (ذكور، إناث) وللتحقق من الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين عند مستوى (٠,٠٥) تم استخدام اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين غير المتساويتين في عدد الأفراد، وبتطبيق اختبار (ت) لفرق المتوسطين لقياس مقدار دلالة الفرق بين متوسطي درجات مجموعتي البحث، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (١٩)

جدول (١٩) نتائج اختبار "ت" للفرق بين متوسطي درجات المجموعتين الذكور والإناث

الأبعاد	النوع	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة
الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي	ذكر	١٧١	١,٨٩	٠,٤٤	٣,١٤٩	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	٢,٠٤	٠,٤٤			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار	ذكر	١٧١	١,٨٤	٠,٤٩	٢,٢٩٨	٣٣٣	دال عند ٠,٠٥
	انثي	١٦٤	١,٩٥	٠,٣٩			
الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات	ذكر	١٧١	١,٧٨	٠,٤٦	٢,٢٦٩	٣٣٣	دال عند ٠,٠٥
	انثي	١٦٤	١,٨٩	٠,٣٩			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية	ذكر	١٧١	١,٨٨	٠,٥٠	٤,٤٤	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	٢,١٢	٠,٤٩			
الجدارات الرقمية المتعلقة بأعداد المقررات الإلكترونية	ذكر	١٧١	١,٩٩	٠,٥١	٤,١٦	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	٢,٢٤	٠,٥٦			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية	ذكر	١٧١	١,٨٧	٠,٤٦	٠,٢٢٧	٣٣٣	غير دالة
	انثي	١٦٤	١,٨٦	٠,٥٦			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات	ذكر	١٧١	١,٦٥	٠,٤٢	٤,٠٨٤	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	١,٨٥	٠,٤٥			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي	ذكر	١٧١	١,٦٢	٠,٥٤	٢,٩١	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	١,٧٨	٠,٤٥			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني	ذكر	١٧١	١,٧٠	٠,٤٠	٥,١٤٤	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	١,٩١	٠,٣٧			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة	ذكر	١٧١	١,٨٩	٠,٤٣	١,٦٩٢	٣٣٣	غير دالة
	انثي	١٦٤	١,٩٧	٠,٥٠			
الاستبانة ككل	ذكر	١٧١	١,٨٠	٠,٣٨	٣,٦٠٨	٣٣٣	دال عند ٠,٠١
	انثي	١٦٤	١,٩٥	٠,٣٦			

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ت (٣,٦٠٨) ودرجة الحرية

(٣٣٣) دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما

يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث الذكور والاناث في تقديرهم لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تُعزي الي اختلاف النوع (ذكر - أنثى) (فيما عدا بعد ي الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية، الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة : الفروق بينهما غير دالة احصائياً) ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اختلاف النوع من أعضاء هيئة التدريس ذكوراً أو إناثاً يؤثر في اختلاف تقديرات أعضاء هيئة التدريس لواقع تطوير الجدارات الرقمية بجامعة المنوفية وذلك لصالح الإناث الأعلى في تقدير واقع تطوير الجدارات الرقمية بجامعة المنوفية.

- **ثانياً: فيما يتعلق بمتغير التخصص:** يتضمن متغير التخصص مستويين هما (نظري - عملي) لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الأربعة ، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢٠) :

تم وصف وتلخيص بيانات البحث بحساب (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري) لدرجات المجموعتين (نظري - عملي)، ولتحقق من الدلالة الإحصائية للفرق بين المتوسطين عند مستوى (٠,٠٥) تم استخدام اختبار (ت) للمجموعتين المستقلتين غير المتساويتين في عدد الأفراد، وبتطبيق اختبار (ت) لفرق المتوسطين لقياس مقدار دلالة الفرق بين متوسطي درجات مجموعتي البحث اتضح ما يلي:

جدول (٢٠) نتائج اختبار " ت " للفرق بين متوسطي درجات المجموعتين وفقاً لمتغير التخصص (نظري - عملي)

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ت	درجة الحرية	الدلالة
الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي	نظري	١١٤	١,٩٤	٠,٥٠	٠,٧٧٩	٣٣٣	غير دالة
	عملي	٢٢١	١,٩٨	٠,٤٢			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار	نظري	١١٤	١,٨٥	٠,٤٥	١,١٧٩	٣٣٣	غير دالة
	عملي	٢٢١	١,٩١	٠,٤٥			
الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات	نظري	١١٤	١,٨٢	٠,٤٤	٠,٤٣	٣٣٣	غير دالة
	عملي	٢٢١	١,٨٤	٠,٤٣			
الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة	نظري	١١٤	٢,٠٨	٠,٤٧	٢,٢٢٨	٣٣٣	دال عند ٠,٠٥

			٠,٥٢	١,٩٥	٢٢١	عملي	المعلوماتية الحاسوبية
غير دالة	٣٣٣	٠,٥٧١	٠,٥٦	٢,٠٩	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بأعداد المقررات الإلكترونية
			٠,٥٤	٢,١٣	٢٢١	عملي	
غير دالة	٣٣٣	٠,٧٥	٠,٥٦	١,٨٩	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية
			٠,٤٨	١,٨٥	٢٢١	عملي	
غير دالة	٣٣٣	١,٣٩٩	٠,٤٣	١,٧٠	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات
			٠,٤٦	١,٧٧	٢٢١	عملي	
دال عند ٠,٠١	٣٣٣	٢,٦١٢	٠,٤٩	١,٦٠	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي
			٠,٥١	١,٧٥	٢٢١	عملي	
دال عند ٠,٠٥	٣٣٣	٢,٢٩	٠,٤٤	١,٧٣	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني
			٠,٣٧	١,٨٤	٢٢١	عملي	
غير دالة	٣٣٣	١,٣٨٧	٠,٥٢	١,٨٨	١١٤	نظري	الجدران الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة
			٠,٤٤	١,٩٥	٢٢١	عملي	
غير دالة	٣٣٣	١,٠٣٥	٠,٤٠	١,٨٤	١١٤	نظري	الاستبانة ككل
			٠,٣٧	١,٨٩	٢٢١	عملي	

يتضح من خلال الجدول السابق أن قيمة ت (١,٠٣٥) ودرجة الحرية (٣٣٣) غير دالة إحصائياً بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوي ٠,٠٥ وعند مستوي ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث حسب التخصص بالنسبة للأبعاد الثلاثة (الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية لصالح تخصص النظري، وبالنسبة لبعدي : الجدران الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي، الجدران الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني لصالح تخصص العملي) في تقديرهم لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية .

أما بالنسبة للاستبان ككل ولباقي الأبعاد السبعة فالفرق التي تعزي لاختلاف التخصص غير دالة ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن اختلاف التخصص لا يؤثر في تقييم لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية.

– ثالثاً: فيما يتعلق بمتغير الدرجة العلمية: يتضمن متغير الدرجة العلمية ٣ مستويات هي (مدرس – أستاذ مساعد – أستاذ) لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات الثلاثة ، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢١):

جدول (٢١) نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير الدرجة العلمية

الدالة الإحصائية	ف	متوسط مربعات	د. ح	مجموع مربعات	المتغير
غير دالة احصائيا	١,٥٥٦	٠,٣٠٧	٢	٠,٦١٥	بين المجموعات
		٠,١٩٨	٣٣٢	٦٥,٥٧٨	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٦,١٩٣	المجموع
دالة عند مستوي ٠,٠٥	٣,٨٠٦	٠,٧٥٤	٢	١,٥٠٨	بين المجموعات
		٠,١٩٨	٣٣٢	٦٥,٧٧١	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٧,٢٧٩	المجموع
غير دالة احصائيا	٠,٢٣٤	٠,٠٤٤	٢	٠,٠٨٨	بين المجموعات
		٠,١٨٨	٣٣٢	٦٢,٣٤٢	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٢,٤٣	المجموع
غير دالة احصائيا	٠,٨٥٣	٠,٢٢	٢	٠,٤٤	بين المجموعات
		٠,٢٥٨	٣٣٢	٨٥,٥٨٦	داخل المجموعات
			٣٣٤	٨٦,٠٢٦	المجموع
دالة عند مستوي ٠,٠٥	٣,٠١٨	٠,٨٨٩	٢	١,٧٧٧	بين المجموعات
		٠,٢٩٤	٣٣٢	٩٧,٧٥٥	داخل المجموعات
			٣٣٤	٩٩,٥٣٣	المجموع
دالة عند مستوي ٠,٠١	١١,٤٥٣	٢,٧٩٩	٢	٥,٥٩٨	بين المجموعات
		٠,٢٤٤	٣٣٢	٨١,١٣٩	داخل المجموعات
			٣٣٤	٨٦,٧٣٧	المجموع
غير دالة احصائيا	٢,٠٣٨	٠,٤١	٢	٠,٨١٩	بين المجموعات
		٠,٢٠١	٣٣٢	٦٦,٧٢	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٧,٥٣٩	المجموع
غير دالة احصائيا	٢,٠٠٧	٠,٥١	٢	١,٠٢	بين المجموعات
		٠,٢٥٤	٣٣٢	٨٤,٣٣	داخل المجموعات
			٣٣٤	٨٥,٣٥	المجموع
غير دالة احصائيا	٠,٩٠٣	٠,١٤٤	٢	٠,٢٨٧	بين المجموعات
		٠,١٥٩	٣٣٢	٥٢,٨١٥	داخل المجموعات
			٣٣٤	٥٣,١٠٢	المجموع
غير دالة احصائيا	٠,٢٧٣	٠,٠٦	٢	٠,١٢١	بين المجموعات
		٠,٢٢١	٣٣٢	٧٣,٥٠٧	داخل المجموعات
			٣٣٤	٧٣,٦٢٧	المجموع
غير دالة احصائيا	١,٠٩٢	٠,١٥٨	٢	٠,٣١٧	بين المجموعات
		٠,١٤٥	٣٣٢	٤٨,١٧٩	داخل المجموعات
			٣٣٤	٤٨,٤٩٦	المجموع

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة ف (١,٠٩٢) غير دالة احصائيا بالنسبة للاستبانة ككل ولعدد ٧ من المحاور بينما قيمة ف دالة احصائيا عند مستوي ٠,٠٥ ومستوي ٠,٠١ بالنسبة لعدد ثلاثة من المحاور (الجدارات

الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار، الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية، الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية) ولمعرفة مصدر التباين والفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار التحليل التالي شيفية للنتائج الدالة احصائيا ويوضح ذلك ما يلي:

جدول (٢٢) اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات طبقا للدرجة العلمية

الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسؤولية والأخلاقيات الرقمية		الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية		الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار		العدد	البعد
المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل		
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
٢,٠١		٢,١٦		١,٩٦		١٢٦	مدرس
	١,٨٦		٢,١٦		١,٨٠	١١٧	أستاذ مساعد
	١,٦٨		١,٩٩		١,٩٢	٩٢	أستاذ

حيث تبين الفروق في تقدير واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لصالح الدرجة العلمية (مدرس) الأعلى في تقديره للواقع.

- فيما يتعلق بمتغير الخبرة: يتضمن متغير الخبرة ثلاث مستويات هي (من ١٠ - ١٥ سنوات - من ١٥ - ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة)، لذا تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه للتعرف علي دلالة الفرق بين متوسطات المجموعات، ويوضح ذلك الجدول التالي رقم (٢٣) :

جدول (٢٣) نتائج تحليل التباين الأحادي بين مجموعات البحث لمتغير الخبرة

الدالة الإحصائية	ف	متوسط مربعات	د. ح	مجموع مربعات	المتغير
دالة عند مستوي ٠,٠١	٨,٢٤٢	١,٥٦٥	٢	٣,١٣١	بين المجموعات
		٠,١٩	٣٣٢	٦٣,٠٦٢	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٦,١٩٣	المجموع
دالة عند مستوي ٠,٠١	١٩,٥٤٧	٣,٥٤٤	٢	٧,٠٨٨	بين المجموعات
		٠,١٨١	٣٣٢	٦٠,١٩١	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٧,٢٧٩	المجموع
دالة عند مستوي ٠,٠١	٧,٤٨٨	١,٣٤٧	٢	٢,٦٩٥	بين المجموعات
		٠,١٨	٣٣٢	٥٩,٧٣٦	داخل المجموعات
			٣٣٤	٦٢,٤٣	المجموع
غير دالة احصائيا	٢,٨٣٨	٠,٧٢٣	٢	١,٤٤٦	بين المجموعات
		٠,٢٥٥	٣٣٢	٨٤,٥٧٩	داخل المجموعات

المجموع	٨٦,٠٢٦	٣٣٤	٢	٠,٧٣٢	٢,٤٧٩	غير دالة احصائيا
الجدرات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية	بين المجموعات	١,٤٦٤	٣٣٢	٠,٢٩٥	٢,٤٧٩	غير دالة احصائيا
داخل المجموعات	٩٨,٠٦٨	٣٣٢	٢	٠,٢٧٢	١,٠٤٨	غير دالة احصائيا
المجموع	٩٩,٥٣٣	٣٣٤	٢	٠,٢٦	١,٠٤٨	غير دالة احصائيا
الجدرات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية	بين المجموعات	٠,٥٤٤	٣٣٢	٠,٢٦	١,٠٤٨	غير دالة احصائيا
داخل المجموعات	٨٦,١٩٢	٣٣٤	٢	٠,٤٥	٢,٢٤٣	غير دالة احصائيا
المجموع	٨٦,٧٣٧	٣٣٤	٢	٠,٢٤٥	٢,٢٤٣	غير دالة احصائيا
الجدرات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات	بين المجموعات	٠,٩	٣٣٢	٠,٢٤٥	٢,٢٤٣	غير دالة احصائيا
داخل المجموعات	٦٦,٦٣٩	٣٣٤	٢	١,٩٣٥	٧,٨٨٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
المجموع	٦٧,٥٣٩	٣٣٤	٢	٠,١٥٥	٧,٨٨٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
الجدرات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي	بين المجموعات	٣,٨٧١	٣٣٢	٠,١٥٥	٧,٨٨٦	دالة عند مستوي ٠,٠١
داخل المجموعات	٨١,٤٧٩	٣٣٤	٢	٠,٨٥٣	٥,٥٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
المجموع	٨٥,٣٥	٣٣٤	٢	٠,١٥٥	٥,٥٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
الجدرات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني	بين المجموعات	١,٧٠٦	٣٣٢	٠,١٥٥	٥,٥٠٨	دالة عند مستوي ٠,٠١
داخل المجموعات	٥١,٣٩٦	٣٣٤	٢	٠,٨٧٦	٤,٠٤٤	دالة عند مستوي ٠,٠٥
المجموع	٥٣,١٠٢	٣٣٤	٢	٠,٢١٦	٤,٠٤٤	دالة عند مستوي ٠,٠٥
الجدرات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة	بين المجموعات	١,٧٥١	٣٣٢	٠,٢١٦	٤,٠٤٤	دالة عند مستوي ٠,٠٥
داخل المجموعات	٧١,٨٧٦	٣٣٤	٢	٠,٩٤٣	٦,٧٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
المجموع	٧٣,٦٢٧	٣٣٤	٢	٠,١٤	٦,٧٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
الاستبانة ككل	بين المجموعات	١,٨٨٧	٣٣٢	٠,١٤	٦,٧٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
داخل المجموعات	٤٦,٦٠٩	٣٣٤	٢	٠,٩٤٣	٦,٧٢	دالة عند مستوي ٠,٠١
المجموع	٤٨,٤٩٦	٣٣٤	٢	٠,٩٤٣	٦,٧٢	دالة عند مستوي ٠,٠١

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن قيمة ف (٦,٧٢) دالة احصائيا عند مستوي دلالة ٠,٠١ بالنسبة للاستبانة ككل ولعدد ٦ من المحاور بينما قيمة ف غير دالة احصائيا عند مستوي ٠,٠٥ بالنسبة لعدد أربعة من المحاور (الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية - الجدرات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية - الجدرات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية - الجدرات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات) ولمعرفة مصدر التباين والفروق بين المجموعات تم استخدام اختبار التحليل التالي شيفيه للنتائج الدالة احصائيا ويوضح ذلك ما يلي:

جدول (٢٤) اختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق بين المجموعات طبقا للخبرة

الجدرات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي		الجدرات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات		الجدرات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار		الجدرات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي		البعد	
المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	العدد	المجموعة
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي		

١,٨٦		١,٩٨		٢,١٤		٢,٠٦		٧٨	١٠ - ٥
	١,٥٤		١,٧٢		١,٧٣		١,٧٩	٧٨	١٥ - ١٠
	١,٧٠		١,٨٢		١,٨٦	٢,٠٠		١٧٩	١٥ فأكثر
واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس (ككل)				الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة		الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني			البعد
المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل			المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل	المجموعة الأعلى	المجموعة الأقل		
المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي			المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	العدد	المجموعة
١,٩٨				١,٩٧		١,٨٣		٧٨	١٠ - ٥
	١,٧٦				١,٨٠		١,٦٧	٧٨	١٥ - ١٠
	١,٨٨			١,٩٧		١,٨٥		١٧٩	١٥ فأكثر

حيث تبين أن الفروق في تقدير واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لصالح الخبرة (من ١٠ - ١٥ سنوات) الأعلى في تقديره للواقع.

المحور الرابع: نتائج الدراسة في إطارها الميداني والنظري

أولاً: ملخص نتائج الدراسة في إطارها الميداني

في ضوء أهداف البحث الحالي تم التوصل إلى أوجه القوة المتعلقة بواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية التالية:

- أن مستوى الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية جاء متوسطاً بالنسبة للاستبانة ككل، وكذلك بالنسبة للمحاور العشرة.
- أن البعد الخامس المتعلق "بالجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية"، قد جاء في المرتبة الأولى في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر كبيرة وذلك يمثل نقطة قوة.
- أن قيمة ت ودرجة الحرية دالة احصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١ تُعزى الي اختلاف النوع وذلك لصالح الإناث.
- أن قيمة ف دالة احصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بالنسبة للاستبانة ككل ولعدد ٦ من المحاور بينما قيمة ف غير دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥.

- أن الفروق في تقدير العينة لواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لصالح الخبرة (من ١٠ - ١٥ سنوات) الأعلى في تقديره للواقع.
- أما بالنسبة لأوجه الضعف المتعلقة بواقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية تمثلت فيما يلي:
- أن البعد الثامن المتعلق " الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي "، قد جاء في المرتبة الأخيرة في ترتيب المحاور ومن حيث درجة التوافر وهي درجة توافر متوسطة.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.

- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد، وهي درجة توافر ضعيفة.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد، وهي درجة توافر ضعيفة.
- أن درجة توافر الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي في بُعد " الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة " جاءت متوسطة في ضوء آراء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية لجميع الأبعاد.
- أن قيمة ت ودرجة الحرية غير دالة احصائياً بالنسبة لكل أبعاد الاستبانة، كما يتضح أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠٥ وعند مستوى ٠,٠١ بين متوسطي درجات عينة البحث حسب التخصص.
- أن قيمة ف غير دالة احصائياً بالنسبة للاستبانة ككل ولعدد ٧ من المحاور بينما قيمة ف دالة احصائياً عند مستوى ٠,٠٥ ومستوى ٠,٠١.

ثانياً: ملخص نتائج الدراسة في إطارها النظري

كما كشفت الدراسة عن بعض النتائج في إطارها النظري تمثلت فيما يلي:

- تسهم إدارة الاحتواء العالي في رفع مستوى أداء أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، وذلك من خلال توفير فرص التدريب المستمرة لهم، من أجل إعداد

- كوادر بشرية مؤهلة ومُدرّبة، بما ينعكس علي تحقيق الأهداف المرجوة ورفع مستوى أدائهم بما يحقق النجاح التنظيمي.
- تُساعد إدارة الاحتواء العالي الفعالة في تحفيز وتشجيع أعضاء هيئة التدريس علي العمل، من خلال توفير كافة الموارد والإمكانيات المادية والتدريبية اللازمة لرفع مستوى الإنجاز لديهم، بما ينعكس إيجابياً علي الحالة النفسية والمزاجية لهم ، الأمر الذي ينشر جو من الرضي داخل الجامعة مما يجعلهم علي استعداد دائم لتقديم أفضل ما لديهم.
 - إن مشاركة وتبادل المعلومات يسهم في حل المشكلات الطارئة والمعقدة بالجامعة، ومن ثم يساعد في تكوين قاعدة معرفية ومعلوماتية حول كافة المشكلات التي قد تحدث في الجامعة، ووضع خطة تنفيذية لمواجهتها.
 - تحقيق ميزة تنافسية عالية للجامعة نتيجة الاهتمام برفع أداء أعضاء هيئة التدريس والعاملين بها.
 - من أكثر أبعاد إدارة الاحتواء العالي شيوعاً وأكثرها استخداماً ما يلي: (التمكين، مشاركة المعلومات، التدريب والتطوير، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، والدعم التكنولوجي للعمل، والمشاركة في صنع واتخاذ القرارات، الحوافر والمكافآت)
 - من أهم مبادئ إدارة الاحتواء العالي بالجامعات ما يلي: (مبدأ المشاركة، مبدأ تطوير المعرفة، ومبدأ ربط الأداء بالمكافأة، ومبدأ المساواة)
 - تعتبر الجدارات الرقمية هي الكفاءات الأهم في العالم الرقمي وهي تشمل المعرفة والمهارات التي نحتاجها لاستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة لتحقيق الأهداف سواء الشخصية أو المهنية.
 - تكمن أهمية مدخل الجدارات في كونه عنصراً مساعداً في تفعيل عمل ومهام الإدارة الجامعية، من أجل تمكينها من تحقيق أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية،

- وهي ترتبط بمجموعة من العناصر والصفات تتعلق بالكفاءة الفنية والإدارية والانضباط في العمل وحسن التعامل والسلوك.
- تتكون الجدارة بصفة عامة من ثلاثة مكونات: المعارف والمهارات والاتجاهات، وتتناول المعارف الأهداف التي تدور حول المعرفة والمهارات العقلية، بينما تتناول الاتجاهات أهداف الاهتمامات والميول والقيم، والمهارات تتناول الأهداف والمهارات التي تتعلق بالمهارات الحركية.
 - من أكثر الجدارات شيوعاً جدارات إعداد المقررات الإلكترونية: والتي تناقش جدارات تصميم المحتوى أو المقرر الإلكتروني وفقاً لمبادئ التصميم التعليمي (جدارات التخطيط ، التصميم، التطوير، التقويم، إدارة المقرر)، وإضافة فيديوهات تفاعلية داخل المحتوى الإلكتروني، ومعرفة طرق إعداد الاختبارات الإلكترونية
 - ومن أكثر الجدارات الرقمية التي تتفق مع المتغيرات والمستحدثات التكنولوجية ما يلي: (جدارة المعلومات - جدارة الإتصال - جدارة الأمان - جدارة إنشاء المحتوى - جدارة حل المشكلات).
 - من أكثر الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي مهارات استخدام الحاسب الآلي لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي، والتعامل مع البرامج والملفات ومشاركتها عبر شبكة الإنترنت، ومشاركة الموارد التعليمية عبر الإنترنت بأمان تام.
 - ركزت الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار على القدرة على إبتكار الأفكار والمشاريع الجديدة، وتوظيف التطبيقات الرقمية في شرح المقرر العلمي بشكل ابتكاري.
 - شملت الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات فهم المعلومات الرقمية بشكل صحيح، واقتراح القرارات التي تسهم في حل المشكلات، والبحث عن

الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة، وتنمية مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات الطلابية.

- تضمنت الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع، الالتزام بضوابط الأمن الرقمي أثناء التواصل الإلكتروني، وتنمية مهارة التعامل بلطف وتقبل الآراء الأخرى وتقبل النقد البناء من الآخرين.

- ومن أبرز الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي المعرفة الكافية بحماية خصوصيته وأمنه الرقمي

حماية بياناته الشخصية وملفات عمله بشكل كبير، ومهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج، مهارة التمييز بين الموارد الرقمية الآمنة والمزيفة.

- من أكثر لجدارات الرقمية أهمية الجدارات المتعلقة بالتدريب الإلكتروني وتشمل تقديم برامج تدريبية رقمية تتناسب مع متغيرات العصر، والقدرة علي التعامل مع المنصات التعليمية الرقمية، ومهارة تدريب الطلاب على التعامل مع التقنيات الرقمية، وتطوير خطط وبرامج التدريب اللازمة لأعضاء هيئة التدريس وفقاً للمستجدات التكنولوجية باستمرار.

- من أكثر الجدارات الرقمية أهمية لدى الباحثين الجدارات المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة

وتشمل مهارة إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن، ومعرفة محركات البحث العلمي العالمية بشكل دائم ومستمر، الاستخدام القانوني للمواد التعليمية المتاحة على الإنترنت.

تحميل الملفات من قواعد البيانات بسهولة ويسر، ومهارة إنشاء العروض التقديمية وعرضها إلكترونياً أثناء اللقاءات الرقمية.

ثالثاً: الآليات الإجرائية المقترحة لتطوير الجدارات الرقمية الواجب توافرها لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي تتمثل فيما يلي:

أولاً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالنُضج الرقمي

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- توفير الجامعة لعضو هيئة التدريس التقنيات الرقمية الجديدة التي تسهم في تحسن أدائه.
- تطوير الجامعة مهارات عضو هيئة التدريس لاستخدام الحاسب الآلي لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
- تنمية الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس للتعامل مع البرامج والملفات ومشاركتها عبر شبكة الإنترنت.
- متابعة عضو هيئة التدريس كل جديد في المجال التكنولوجي لتنمية مهاراته الرقمية.
- تبادل أعضاء هيئة التدريس مع بعضهم المعلومات والخبرات عبر الشبكات والمجتمعات المهنية الرقمية.
- توفير الجامعة الخدمات البيئية والرقمية لمشاركة الموارد التعليمية عبر الإنترنت بأمان تام.
- تنمية الجامعة المعارف والمهارات اللازمة للانخراط في بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال التقنيات الإلكترونية.

ثانياً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالابداع والابتكار

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- سعى الجامعة لتنمية القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في جميع مراحلهم الأكاديمية.
- تدعيم الجامعة المبتكرين من أعضاء هيئة التدريس لتشجيعهم علي المزيد من الإبداع والابتكار.
- تطوير الجامعة قدرة عضو هيئة لتدريس علي إبتكار الأفكار والمشاريع الجديدة التي تخدم الجامعة والمجتمع.
- تقديم الجامعة لعضو هيئة التدريس الدعم اللازم والمطلوب سواء مادياً أو معنوياً لتنفيذ أفكارهم الإبتكارية والإبداعية.
- سعى الجامعة لتوفير بيئة جامعية رقمية تدعم الابداع والابتكار.
- عقد الجامعة ندوات مكثفة وورش عمل لنشر الوعي بأهمية الإبداع والابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس.
- توفير الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية والرقمية المناسبة لتنمية قدراتهم الإبداعية والإبتكارية.
- تطوير الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس لتوظيف التطبيقات الرقمية في شرح المقرر العلمي بشكل ابتكاري.

ثالثاً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بمشاركة المعلومات وصنع واتخاذ القرارات

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- مساعدة الجامعة عضو هيئة التدريس لفهم المعلومات الرقمية بشكل صحيح بما يسهم في اتخاذ القرارات الدقيقة.

- مشاركة عضو هيئة التدريس في صناعة القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل الجامعة استناداً إلي المعلومات الرقمية المتاحة له.
- تطوير الجامعة المهارات الرقمية لعضو هيئة التدريس للبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على تنمية مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات الطلابية لاتخاذ القرار السليم.
- تأكيد الجامعة علي ضرورة مساعدة الطلاب لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بالاعتماد علي أنفسهم.
- تدريب الجامعة عضو هيئة التدريس على تخزين واسترجاع المعلومات رقمياً ومشاركتها مع الطلاب بشكل سهل.
- تدريب عضو هيئة التدريس لإنشاء وإدارة المجموعات الرقمية لتشجيع العمل الجامعي بين طلابه.
- تأكيد الجامعة على ضرورة متابعة عضو هيئة التدريس لمستوي التقدم في أداء الطالب من خلال تقييم ملف إنجازة الالكتروني.

رابعاً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- تحسين الجامعة لمهارات عضو هيئة التدريس لتعزيز الانتقال الرقمي.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على استخدام قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عمله الجامعي.

- تحسين مهارات استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف التربوية داخل الجامعة.
- توفير الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية اللازمة حول التطبيقات الرقمية بشكل دائم.
- تنمية المهارات الحاسوبية لعضو هيئة التدريس بشكل دوري.

خامساً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- مساعدة الجامعة عضو هيئة التدريس على تصميم المقرر الإلكتروني وفقاً لمبادئ التصميم التعليمي.
- تحسين قدرات عضو هيئة التدريس على إضافة فيديوهات تفاعلية داخل المحتوى الإلكتروني.
- توفير الجامعة التدريب اللازم لأعضاء هيئة التدريس على طرق إعداد الاختبارات الإلكترونية وطرق تحليلها.
- تطوير الجامعة قدرة عضو هيئة التدريس على إعداد اختبار إلكتروني من خلال تطبيقات جوجل التعليمية للطلاب.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على أن يربط كل جزء في الكتاب الإلكتروني بجوانب تفاعلية لإثراء المحتوى العلمي.
- تنمية الجامعة قدرات عضو هيئة التدريس على إنشاء عروض تقديمية على شكل صوت أو صور أو فيديوهات.

سادساً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- تنمية الجامعة القدرة علي مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي مع الطلاب أو غيرهم.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على الالتزام بضوابط الأمن الرقمي أثناء التواصل الإلكتروني.
- تحسين مهارة التعامل بلطف وتقبل الآراء الأخر وتقبل النقد البناء من الآخرين .
- تأكيد الجامعة على ضرورة توفير عضو هيئة التدريس التوعية الكافية لطلابهم لحمايةهم من التمر الإلكتروني.
- توفير الجامعة دورات تدريبية تتعلق بالأمن السيبراني لمعرفة كيفية الاستخدام الآمن للانترنت.
- تأكيد الجامعة على بناء كل طالب حتى يصبح مواطن رقمي قادر على التعامل مع التكنولوجيا بشكل آمن.

سابعاً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالتنظيم وحل المشكلات

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- إتاحة الجامعة لعضو هيئة التدريس إمكانية تحديد احتياجاته الرقمية لتوفيرها.

- مساعدة الجامعة عضو هيئة التدريس في حل المشكلات الإدارية بالوسائل الرقمية وتقييمها.
- تنمية الجامعة القدرة على حل المشكلات التكنولوجية والفنية الرقمية التي تواجه أعضاء هيئة التدريس أثناء تبادل ومشاركة الملفات.
- تقديم عضو هيئة التدريس التغذية الراجعة للطلاب حول المقرر الإلكتروني.
- متابعة الجامعة ملف أداء الطالب الإلكتروني بشكل مستمر لمعرفة نقاط القوة لديه لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها.
- متابعة عضو هيئة التدريس عند تقييم الطلاب من خلال الاختبارات الإلكترونية.
- تحسين قدرات أعضاء هيئة التدريس لإيجاد حلول بديلة للمشكلات الإلكترونية.
- تخصيص الجامعة الموارد المادية لتوفير الأجهزة الرقمية لأعضاء هيئة التدريس.

ثامناً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- توفير الجامعة للمعرفة الكافية لعضو هيئة التدريس لحماية خصوصيته وأمنه الرقمي أثناء تبادل المعلومات والملفات المختلفة.
- تنمية مهارات عضو هيئة التدريس لحماية بياناته الشخصية وملفات عمله من الاختراق بشكل كبير.

- تطوير الجامعة مهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج لمكافحة التجسس والفيروسات.
- تحسين مهارات إدارة بيانات أعضاء هيئة التدريس وحفظها بشكل آمن وتبادلها مع الجامعة.
- تنمية مهارة عضو هيئة التدريس للتمييز بين الموارد الرقمية الآمنة والمزيفة.
- نشر الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بخطورة المواقع الإلكترونية المحظورة.
- توفير الجامعة فيديوهات مصورة لآليات الحفاظ على الأمن الشخصي.

تاسعاً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- إتاحة الجامعة لعضو هيئة التدريس الفرصة لتحديد احتياجاته من الأدوات التكنولوجية.
- توفير الجامعة لعضو هيئة التدريس برامج تدريبية رقمية تتناسب مع متغيرات العصر.
- تنمية قدرات عضو هيئة التدريس للتعامل مع المنصات التعليمية الرقمية.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على تنمية مهاراته لتدريب طلابه على التعامل مع التقنيات الرقمية.
- تطوير خطط وبرامج التدريب اللازمة لعضو هيئة التدريس وفقاً للمستجدات التكنولوجية باستمرار.

- توفير البيئة التنظيمية المناسبة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.
- تقديم الجامعة لأعضاء هيئة التدريس المتميزين حوافز مالية للمتميزين في استخدام المنصات الرقمية.

عاشراً: بالنسبة للجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة

تتمثل الإجراءات المطلوبة من الجامعة لاكساب أعضاء هيئة التدريس تلك الجدارات فيما يلي:

- تنمية مهارات إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على استخدام محركات البحث العلمي العالمية بشكل دائم ومستمر.
- ضرورة الاستخدام القانوني للمواد التعليمية المتاحة على الإنترنت.
- تمكين عضو هيئة التدريس من تحميل الملفات من قواعد البيانات بسهولة ويُسر.
- تحسين مهارة إنشاء العروض التقديمية وعرضها إلكترونياً أثناء اللقاءات الرقمية.
- تمكين عضو هيئة التدريس من إنشاء استطلاعات الرأي والاستبانات الإلكترونية بشكل دقيق ومنظم وسهل.
- تشجيع الجامعة عضو هيئة التدريس على الكتابة في البحث العلمي وامتثال أخلاقياته أثناء البحث الرقمي.

أولاً: المراجع العربية

- ابن منظور ، محمد. (٢٠٠٧). لسان العرب القاهرة، مصر، دار المعارف.
- أبو حشيش، بسام، وشقورة، منير. (٢٠٢١، نوفمبر، ١). الجدارات الرقمية الواجب تضمينها في برامج تدريب القيادات الإدارية بالمدارس الحكومية في ضوء التوجه نحو التعليم الإلكتروني بفلسطين. دراسة مستقبلية. مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات. ١١(١). تم استرجاعها من الموقع التالي: <http://dspace.up.edu.ps/items/3e19f495-10c1-43e2-b489-d3eeadce2581> بتاريخ ٢٠/٩/٢٠٢٣م، س ٠٩:٤٠ ص.
- أبو نبعة، علاء عبدالعزيز. (٢٠١٦، ديسمبر، ٢٩). الجدارة والكفاءة: نحو تصحيح الخطأ الشائع في التمييز بينهما. مقال منشور. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://ae.linkedin.com/pulse/-ala-abu-naba-a> بتاريخ ٢٤/٩/٢٠٢٣م، س ٠٨:٥٢ ص.
- أبوبكر، عبد اللطيف عبد القادر وآخرون. (٢٠١٨). برنامج تدريبي لتنمية الجدارات التدريسية لدى طلاب كليات التربية بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظرية التعلم المستند لنتائج أبحاث الدماغ. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية. المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية. (١٦).
- إسماعيل، محمد أحمد. (٢٠١٣). دليل الجدارات الوظيفية المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، القاهرة.
- بدر، سوزان أحمد. (٢٠٢١، يناير، ١). المعلم الرقمي. جريدة دنيا الوطن. فلسطين <https://pulpit.alwatanvoice.com/articles/2021/04/01/537969.html>
- البربري، محمد أحمد عوض. (٢٠٢١، يونيو). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدى مديري مراكز القياس والتقويم بالجامعات المصرية لتحقيق متطلبات

- التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. رابطة التربويين العرب. ع ١٣٤. ١٠١-١٨٢.
- 10.21608/saep.2021.175139
- البرعي، محمد، والتوجري، محمد. (١٩٩٣). معجم المصطلحات الإدارية. مكتبة العبيكان.
 - البطران، شيماء عبدالله عبدالعال. (٢٠٢٠). نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء: دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية. ١١ (٤) ٤٠١ - ٤٦٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1112307>
 - البعلبكي، منير، والبعلبكي، رمزي منير. (2010). قاموس المورد الحديث. دار العلم للملايين.
 - بلقرع، فاطمة، وبن يحيى، نجاه، وجوال، محمد السر. (٢٠٢١). أثر الادارة الرشيقة على تحقيق ممارسات الاحتواء العالي للعاملين : دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لتوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة. مجلة التنظيم والعمل. ٢ (٣).
 - بوزيدي، جهاد، وعتيقة، ظفري. (٢٠١٦). استخدام الأساتذة الجامعيين لمواقع التواصل الاجتماعي في البحث العلمي والإشباع المتحققة منها : الفيسبوك أنموذجاً. (دراسة ميدانية على عينة من أساتذة جامعة العربي بن مهدي أم البواقي). رسالة ماجستير. جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
 - التوبي، عبدالله، والفواعير، أحمد عودة. (٢٠١٦). دور مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في إكساب خريجها مهارات ومعارف القرن الواحد والعشرين. مجلة المعهد الدولي للدراسة والبحث - جسر. ٢ (٢)، لندن ، بريطانيا.

- التقرير السنوي كلية العلوم جامعة طنطا للهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد عن العام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢. تم استرجاعه من الموقع التالي:
https://tqac2.tanta.edu.eg/admin-cp/uploads/%89-2021-2022_compressed.pdf بتاريخ ١٥/٧/٢٠٢٤م.
- جاد، حاتم فرغلي ضاحي. (٢٠٢٢، مارس). رؤية مستقبلية لتطوير جدارات التعليم الرقمي لدى أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية في إطار التعليم الجامعي المعزز بتقنيات الثورة الصناعية الرابعة. *المجلة التربوية*. جامعة سوهاج. (٩٥) ج٣، ١٩٧٣ - ٢١٠٧.
- جانفسكي، توني. (٢٠١٨). *الاتجاهات والتقنيات الناشئة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحديات بناء القدرات*. الاتحاد الدولي للاتصالات، المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة، سويسرا.
- حراز، السيد يوسف السيد رجب. (٢٠٢٣، يوليو). إطار مقترح لتطوير الجدارات الرقمية اللازمة للتحويل الرقمي في القطاع المصرفي. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. جامعة بورسعيد. (٢٤) <https://isst.journals.ekb.eg>.
- حسن، خالدة محمد. (٢٠١٧). *كفايات التعليم الإلكتروني ومدى توفرها لدى معلمي المدارس الخاصة للمرحلة الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة*. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- حسن، صلاح عبدالله محمد، و عمار، بهاء الدين عربي محمد محمد. (٢٠٢٢، أكتوبر). *الجدارات البحثية الرقمية لدى طلبة الدراسات العليا دراسة ميدانية بكلية التربية جامعة اسيوط*. *مجلة كلية التربية*. جامعة بني سويف. مج١٩، ١١٥، ٦١٧ - ٦٩٢. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1375417>

- حسين، وليد حسين. (٢٠١٩). انعكاس ممارسات الاحتواء العالية للموظفين في الصحة التنظيمية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية. ٢٦ (٩) ١ - ١٦٧.
- حمدان، سوسن (٢٠٢١). تصور مقترح لتنمية الجدارات الإدارية لدى مقرري اللجان المدرسية في مدارس الأونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين في ضوء نموذج كوتر للتغيير. رسالة ماجستير. جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- حوشي، هند نعيم، و حميد سولاف عبد القادر. (٢٠٢١). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الانجراف الاستراتيجي. مجلة أبحاث ميسان. ١٧ (٣٤). ٢٩٠ - ٣١٨
مسترجع
<http://search.mandumah.com/Record/1291619>
- خروفة، رغد محمد، وعبودي، صفاء إدريس. (٢٠٢٠، سبتمبر). دور مبادئ إدارة الاحتواء العالي في الحد من آثار الضغوط الوظيفية: دراسة حالة في شركة الحريري للبناء والمقاولات" المجلة العربية للإدارة. ٤٠ (٣).
- الخفاجي، رشا مهدي. (٢٠١٩). تأثير إدارة التنوع والاحتواء العالي في أنظمة العمل عالية لايح: دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان. المجلة العربية للإدارة. ٣٩ (٣) 123-142.
- الدايل، سعد بن عبد الرحمن. (٢٠٠٩). معوقات استخدام التعليم الالكتروني في كلية المعلمين بجامعة الملك سعود من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية. الأردن (٥٤) ٣٩٧-٤١٩.
- الذره، أحمد خليل إبراهيم. (٢٠٢٢). واقع الجدارات الرقمية لدى العاملين في المؤسسات الرياضية الفلسطينية وأثرها في تحقيق الرشاقة التنظيمية (دراسة ميدانية على المؤسسات الرياضية الفلسطينية). رسالة ماجستير. كلية التربية البدنية والرياضة. جامعة الأقصى.

- الدعيمي، علاء فرحان، والسعدون، زيتون نعمة. (٢٠١٩). ممارسات إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في الكفاءة الذاتية للموارد البشرية دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية. ٤ (٢٧) ٢٣٦-٢٤٧. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj/article/175273> بتاريخ ٢٠٢٣/١٠/١٥.
- ----- (٢٠١٩). إدارة الاحتواء العالي وتأثيرها في تعزيز رأس المال النفسي - دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في بعض الجامعات والكليات الأهلية العراقية. مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية. ٢٧ (٣). ٣٧٠-٣٩١. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://www.iasj.net/iasj/article/174865> بتاريخ ٢٠٢٣/١٠/١٥.
- رشاد، عبد الناصر وعباس، هشام (٢٠٢٠). الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح. مجلة الإدارة التربوية. الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، ٧(٢٥)، ١٠٥ - ٢٠٧.
- رضوان، وائل توفيق و مراد، حسام إبراهيم الدسوقي. (٢٠٢١). إعداد المعلم بجامعة دمياط القائم على الجدارات واحتياجات سوق العمل دراسة تقييمية. مجلة كلية التربية. جامعة بورسعيد، ٣٣، ٢٨٣ - ٣٣٠ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1114824>
- الزهراني، عطية عبد الله. (٢٠١٢). استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مج ٨، ع. ٤

- *استراتيجية جامعة المنوفية ٢٠١٤/٢٠٢٠*. تم استرجاعها من الموقع التالي:
https://mu.menofia.edu.eg/prtfiles/Stratigies/UNiv_strat/Portal/Files
بتاريخ ١٢/٥/٢٠٢٤م.
- سرحان، ياسر عبد الله. (٢٠١٤). *المعجم الأساسي في المصطلحات الإدارية العربية القديمة والمعاصرة*. ٢، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- السعودي، رمضان محمد محمد. (٢٠١٩). دراسة مقارنة لبعض الجامعات الرقمية والعربية وإمكانية الاستفادة منها في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية*. جامعة عين شمس. ٤٣ (٤) ٤٤٧-٦١٢.
- السلاموني، حنان حمدي حسن. (٢٠٢١). فاعلية برنامج تدريبي لتنمية المهارات التدريسية المرتبطة بنظام الجدارات التعليمية لدي معلمي التعليم الفني التجاري. *مجلة كلية التربية*. جامعة بنها. مج ٣٢، ١٢٧، ١ - ٤١. مسترجع من <http://1288189Record/com.mandumah.search/>
- سيد، عمرو جابر قرني. (٢٠٢٠، أبريل). برنامج في التنمية الوظيفية قائم على الجدارات المهنية لتنمية الوعي بالذات لدى معلمي المواد الفلسفية و الاجتماعية. *مجلة البحث العلمي في التربية*. كلية البنات للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس. (٢٢)
- الشريف، باسم بن نايف محمد. (٢٠١٨). مدي الوعي بالتقنيات التعليمية الرقمية والذكية لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية واتجاهاتهم نحوها. *مجلة كلية التربية*. جامعة الأزهر. (١٧٩) ج ١. ٦٠١-٦٥٠.
- شعراوى، نهى مجدى كامل. (٢٠٢٢). دور ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرسوخ الوظيفي : دراسة ميدانية على العاملين بجامعة ٦ أكتوبر. *مجلة البحوث المالية والتجارية*، ٣٤ ٣٥٩ - ٤٠٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334311>

- شقورة. منير حسن.(٢٠٢٢، يناير، ٨). الجدارات الرقمية في ظل جائحة كورونا وما بعدها. مقال منشور بموقع تعليم جديد. تم استرجاعه من الموقع التالي <https://www.new-educ.com/%D8%A7%D9%8%A7> بتاريخ ٢٠/٩/٢٠٢٣م، س ٢٦:٠٩ ص.
- الشلمة، ميسون عبد الله، و العبيدي، أحمد مبرد سرهيد.(٢٠٢٠). إدارة الاحتواء العالي ودورها في تحقيق إدارة الموهبة دراسة استطلاعية في معمل الألبسة الجاهزة - الموصل. مجلة كلية القلم. جامعة العلوم الإنسانية. ٤. (٧).
- الشلمة، وآخرون.(٢٠٢١، يناير). أثر المحاسبة الخضراء على إدارة الاحتواء العالي: دراسة استطلاعية في المعهد التقني الموصل، المؤتمر العلمي الدولي الرابع لإدارة الموارد، والمنعقد بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة كوية كردستان العراق.
- الشمري، أسيل علي مزهر، وعليوي، إسرائ عبد الحسن. (٢٠٢٢). اعتمادية الهياكل المستدامة لجودة الخدمة في تحسين ممارسات إدارة الاحتواء العالي. مجلة الدراسات المستدامة، مج ٤، ملحق ٥٤٣ - ٥٦٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1336744>
- الشهري، نورة زايد عبدالرحمن. (٢٠٢١). دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية. ٣٧ (٦). ٢٢٧ - ٢٦١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1157566>
- عامر، طارق عبد الرؤوف محمد. (٢٠١٠، يناير). تصور مقترح لتطوير العلاقة بين مؤسسات التعليم العالي ومؤسسات الإنتاج، المؤتمر العربي الثالث: الجامعات العربية - التحديات والآفاق"، شرم الشيخ. المنظمة العربية للتنمية الإدارية. ٦٥٧-٦٧٠.
- عبد الستار، ناجي، وفرحان، محمد صبحي.(٢٠١٧). مدى توافر ابعاد ادارة الاحتواء العالي في المنظمات التعليمية : دراسة استطلاعية لاراء عينة من

- الأفراد العاملين في جامعة تكريت "مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية". ٣. (٣٩) ١٠٥ - ١٣٧.
- عبد الستار، هاني أبو النضر. (٢٠١٩). فاعلية برنامج قائم على التنمية المستدامة لتنمية الجدارات التدريسية لدى معلمى العلوم الزراعية. *المجلة التربوية. كلية التربية - جامعة سوهاج*. (٦٦) ١٠٧٠-١١١١.
 - عبد الوهاب، إيمان جمعة. (٢٠١٨). مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة. تصور مقترح. *كلية التربية. جامعة الأزهر*. (١٨١) ٨٢٥-٩٢٥.
 - عبدالحق، عليون، و صالح، حميدات. (٢٠٢٢). أثر تطبيق ممارسات إدارة الاحتواء العالي في الريادة الاستراتيجية دراسة حالة شركة إنتاج الكهرباء للشرق - جيجل. *مجلة دراسات اقتصادية*. ١٦ (٣). ٣٠٤-٣٢٢. مسترجع من <http://1341073Record/com.mandumah.search//:http://1341073>
 - عبدالسلام، أسامة عبدالسلام علي، و هلال، محمد سعيد عبدالمطلب. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي ودورها في الحد من الصمت التنظيمي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية*. ٣٢ (٣)، ٣٧٥ - ٤٥١. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1333713>
 - عبدالسلام، غادة محمد، و مندور، هناء شححة السيد. (٢٠٢١). ممارسات إدارة الاحتواء العالي بكلية التربية جامعة عين شمس: دراسة ميدانية. *مجلة كلية التربية في العلوم التربوية*. ٤٥ (٤). ٢٩٥ - ٤٣٨. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1229549>
 - عبدالعظيم، محمد أحمد (٢٠٢١، ديسمبر). أطر الجدارات الرقمية المهنية للمعلمين في برامج الإعداد للتنمية المهنية : دراسة مقارنة بين بعض دول الاتحاد الأوروبي وإمكانية الاستفادة منها في مصر. *مجلة التربية المقارنة والدولية*,

- الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س٧، ١٦، ١١ - ٢٤٦. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1289723>
- عرب، محمد طلال. (٢٠١٥). جدارات نظار الأوقاف، مؤسسة عبد الرحمن صالح الراجحي، الدمام.
 - عطاء، رغداء محمد حلمي. (٢٠٢٣، مارس). تأثير حزم الجدارات الوظيفية الرقمية على سلوك المناصرة الرقمي للموظف بالتطبيق على الموظفين بشركات السياحة بمحافظة دمياط. *مجلة التجارة والتمويل*. كلية التجارة. جامعة طنطا. (١). ٨٩٨ - ٩٥٧ مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1391479>
 - علوان، سهام أحمد محمد. (٢٠٢٢). إدارة الاحتواء العالي كمدخل لتحقيق السعادة المؤسسية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الزقازيق دراسة تحليلية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*. ١٦، ج٦، ١ - ١٣٠. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334513>
 - العنزي، سلامة بن عواد بن علي. (٢٠٢١، مارس). مستوى ممارسة الكفايات الإلكترونية لدى معلمي ومعلمات المملكة العربية السعودية في ظل جائحة كورونا. *دراسات عربية في التربية وعلم النفس*. رابطة التربويين العرب بنها. (١٣١). ٤١٨ - ٣٨٥.
 - عيد، محمود عمر أحمد. (٢٠٢١، فبراير). تصور مقترح لتحسين سياسة الاعتماد لمؤسسات التعليم العالي في ضوء خبرات بعض الدول. *المجلة التربوية*. كلية التربية. جامعة سوهاج. ج١ (٨٢) ١٤٠-١٩٣. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://edusohag.journals.ekb.eg/article.pdf> بتاريخ ٢٠٢٤/٧/١٥ م.
 - الغالبي، طاهر محسن منصور، والمنصوري، ومحمود شاکر عاشور. (٢٠١٩). تأثير إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في مخرجات العمل

- الموقفية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. مجلة دراسات إدارية. ١١(٢٢).
- غنيم، رانيا وصفي عثمان. (٢٠٢١). توظيف مدخل الجدارات في مواجهة معوقات استخدام تطبيقات التعليم الرقمي في الجامعات على ضوء تداعيات جائحة كورونا. مجلة كلية التربية في العلوم التربوية. جامعة عين شمس. مج ٤٥، ١، ٨٣ - ١٧٩. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1199257>
 - الفضالة، فهد (٢٠١٨) الجدارة في العمل، مجلة جسر التنمية. المعهد العربي للتخطيط. (١٤٠). الكويت.
 - القطب، سمير عبدالحميد. (٢٠١١، يوليو، ١٣-١٤). تهديدات نمط التعليم الجامعي التقليدي وفرص الانطلاق في عصر المعرفة. مؤتمر ثورة ٢٥ يناير ومستقبل التعليم في مصر. معهد الدراسات التربوية بجامعة القاهرة.
 - قرار جمهوري رقم (٧٣) لسنة ١٩٧٦. تم استرجاعه من موقع جامعة المنوفية. تم استرجاعه من الموقع التالي بتاريخ ١١/٨/٢٠٢٤-٥ م، من الموقع التالي: <http://mu.menofia.edu.eg/View/576/ar>
 - مبارز، أيمن عبدالعال. (٢٠٢٢). دور الإدارة بالإحتواء العالي في تنمية جدارات الموارد البشرية. مجلة جامعة مصر للدراسات الإنسانية. ٢ (٤). ٢٩٦ - ٤١٥. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1314419>
 - محمود، مي مرعي كامل. (٢٠٢١). أثر ممارسات الإدارة بالاحتواء العالي في تعزيز الرشاقة التنظيمية: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة مج ١، ١٠، ٢٠٩ - ٢٢٧. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1148334>

- محمود، ولاء محمود عبدالله. (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي الواقع وسيناريوهات المستقبل. مجلة كلية التربية. جامعة كفر الشيخ. ٢ (٩٠). س (١٨).
- المغربي، محمد. (٢٠٢٠). إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر: الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- المركز الدولي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية. متاح على الموقع التالي: <https://mu.menofia.edu.eg/ifldc/ar/View/About>
- مركز التعلم الإلكتروني. التقرير السنوي للعام الجامعي ٢٠٢١-٢٠٢٢م. جامعة المنوفية. تم استرجاعه من الموقع التالي: <https://melc.menofia.edu.eg/files/Report2022.pdf> بتاريخ ٢٠٢٤/٧/١٥م.
- المنصوري، محمود شاكراً، وجاسم، عاشور. (٢٠١٦). دور ادارة الاحتواء العالي للموارد البشرية في تعزيز مخرجات العمل الموقفية من خلال الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك " دراسة استطلاعية لاراء عينة من العاملين في شركة نفط الجنوب. أطروحة دكتوراه. مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد / جامعة البصرة.
- ناصف، أحمد مصطفى. (٢٠٢٣، يونيو). مدخل إلي تنمية القيادات من مفهوم الجدارات في المنظمات المعاصرة . مجلة المال والتجارة. نادي التجارة ، ٦٥٠ ، ٣٦ - ٤١ . مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1391503>
- نصر، نوال. (٢٠١٧). دراسة تحليلية للعلاقة بين الإدارة بالاحتواء العالي وتنمية الإبداع الإداري للعاملين بالمدرسة. المؤتمر العلمي السنوي الرابع والعشرين. قيادة التعليم وإدارته في الوطن العربي : الواقع والرؤى المستقبلية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة. ٣٨١ - ٣٩٩. مسترجع من [http://868336.com.mandumah.search/](http://868336.com.mandumah.search/Record/com.mandumah.search/)

- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. (٢٠٢١). *استراتيجية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء خطة التنمية المستدامة - رؤية مصر ٢٠٣٠*، متاح على <http://portal.mohe.gov.eg/ar> (accessed in: 10-11-2021) -<http://portal.mohe.gov.eg/ar>
- الهاللي، الشربيني الهاللي. (٢٠٢١). مستقبل السياسة التعليمية في مصر بعد جائحة كورونا، *مجلة بحوث التربية النوعية. كلية التربية النوعية. جامعة المنصورة*. (٦٢). ١-٢٦.
- اليونسكو. (٢٠٢٠). التعليم عن بُعد مفهومه، وأدواته استراتيجياته، دليل لصانعي السياسات في التعليم الأكاديمي والمهني والتقني. *منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة. مكتب اليونسكو الإقليمي. بيروت*
- يسن، مصطفى محمد عبدالنبي. (٢٠٢١). الجدارات الوظيفية كمدخل لتحقيق العدالة التنظيمية في المنظمات المصرية: دراسة تطبيقية على بنك مصر وفروعه. *مجلة البحوث المالية والتجارية*. (٣) ٤٨٦-٥٥٩، مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1179286>
- يوسف، أدهم محمد محمود. (٢٠١٥، مارس). دور نماذج الجدارة في إدارة التعليم قبل الجامعي: دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة في محافظة بورسعيد. *مجلة البحوث المالية و التجارية. كلية التجارة. جامعة بورسعيد*. (١). ٣٧٣-٣٩٧.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ahmad M. et ale. (2014). High Involvement Management and Employee Performance Mediating Role of Job Satisfaction. *European Journal of Business and Management*, Vol. 6, No. 31, P. 230-243, reetrieved from: https://www.researchgate.net/publication/312220523_High_Involvement_Management_and_Employees_Performance_Mediating_Role_of_Job_Satisfaction at 22/11/2023.
- Atayero, A.; et al. (2014). Overcoming Barriers to New Learning Technologies in a University Setting: The Case of Covenant University. 6th International Conference on *Education and New Learning Technologies (EDULEARN)* (JUL 07-09), Barcelona, SPAIN, Pp. 5868-5875.
- Beckerman, P., A. Bryson. (2015). High involvement management and employee well-being. *Turku School of Economics, and Labour Institute for Economic*. Finland.
- Bilal, H., Farooq, N. & Hayat, K. (2019). Empirically investigating the impact of employee engagement on counterproductive work behavior of academic staff. *Global Regional Review*, 4(1), 14, 120-127.
- Böckerman, P., Bryson, A., & Ilmakunnas, P. (2012). Does high involvement management improve worker wellbeing? *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 660-680.
- Boxall, P., & Huo, M. L. (2022). Fostering the high-involvement model of human resource management: what have we learnt and what challenges do we face? *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(1), 41-61.
- Boyatzis, R. E. (2009). Competencies As a Behavioral Approach to Emotional Intelligence. *Journal of Management Development*. 28.(9).
- Bryn Mawr College, "Bryn Mawr Digital Competencies Framework" (2016). *Blended Learning Research and Open Educational Resources*. 3. Library and Information

Technology Services, retrieved from:
<https://repository.brynmawr.edu/oer/3>

- Eaton, P., & Willoughby, S. D. (2018). Confirmatory factor analysis applied to the force concept inventory. *Physical Review Physics Education Research*, 14(1), 010124.
- Engen, B.; et al. (2014), Digital Natives: Digitally Competent? (A Paper Presentation), *Society for Information Technology & Teacher Education International Conference*. Jacksonville. United States. Florida. 2103-2109.
- European Commission (2019), Digital Education at School in Europe. *Eurydice Report*. Publications Office of the European Union.
- European Commission, (2014); Measuring Digital Skills across the EU: EU wide indicators of Digital Competence (Report EUR 24248 EN). Ferrari, 2. E- 28574, Seville (Spain). *Joint Research Centre*.
- European Commission. (2019a). Digital Education at School in Europe. *Eurydice Report*. Publications Office of the European Union.
- Ferrari, A. (2012). Digital competence in practice: An analysis of frameworks. Sevilla. *Joint Research Centre (JRC)*. European Commission.
- Julian, B. (2001). 'Why is Knowledge Management So Difficult?' *Business Strategy Review*. London Business. 12 (1) 11-18, retrieved from:
<https://www.researchgate.net/publication/330682096> The development of tvet educator competencies for quality Education.
- Karunanayaka Sh, P & Weerakoon, W. M. S. (2020). Fostering Digital Education among Teachers and Learners in Sri Lankan Schools. *Journal of Learning for Development* 14(1). 1-30.

-
- Kentab, M. Y., (2018), Reality of Participation in Decision-making: A Field Study on the Supervisory Offices in Riyadh City, *Universal Journal of Educational Research*, Vol 6, No 5, pp: 181-896;
 - Konrad, A. M. (2006). Engaging employees through involvement work practices, *IVEY Business Journal*, retrieved from: <https://iveybusinessjournal.com/publication/engaging-employees-through-high-involvement-work-practices/> at 24/12/2024, pp: 1-7.
 - Konrad, K. (2006). The Social Dynamics of Expectations: The Interaction of Collective and Actor-specific Expectations on Electronic Commerce and Interactive Television. *Technology Analysis & Strategic Management*, 18, 3/4: 429-444.
 - Lambert, M., & Bouchamma, Y. (2019). The Development of Competencies Required for School Principals in Quebec: Adequacy Between Competency Standard and Practice, *Education Policy Analysis Archives*. 27. (116).
 - Lin, H. F., (2007), Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study, *International Journal of Manpower*, Vol 28, No 3/4, pp: 315-332;
 - Naji, H. T., & Al-Zubaidi, G. D. (2020). The interactive role of high-performance work systems in the relationship between high Involvement management practices and strategic Entrepreneurship/case study at Diyala State Company. *journal of Economics And Administrative Sciences*, 26(124), 109.
 - Paul J. Gollan, (2010), "*High Involvement Management and Human Resource Line Sustainability*", *Handbook of Business Strategy*, pp.283-284.
 - Peutere, L & and Others, (2020), "High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity", *Economic and*

Democracy, p.3, Available at: [Industrial
https://journals.sagepub.com/home/eid](https://journals.sagepub.com/home/eid).

- Peutere, L., et ale. (2022). High-involvement management practices and the productivity of firms: Detecting industry heterogeneity. *Economic and Industrial Democracy*, 43(2), 853-876.
- Sangwan, S. (2018). "High Performance Work Systems: A Case Study", *International Journal of Advanced Research and Development*, Vol. 3 No. 2, pp. 1101-1102.
- Srivastava, S. (2020). *Employee Relations & Labour Laws, Mathura: Shanti Publications*. AGRA.
- Tenio, kenza, & Dehane Mohammed. (2019). Digital Competence and Digital Gap in Arab World. *Al Bashaer Journal*. 5(1).
- Tokovska, Miroslava; et al. (2022). Digital Competencies Development in Higher Education Institutions: A Mixed Methods Research Study. *Emerging Science Journal*. Vol. 6, Special Issue, Pp. 150- 165. DOI: 10.28991/ESJ-2022-SIED-011.
- Voipio, A, et ale. (2015). Do high-involvement management practices enhance employees' innovative behavior? *master thesis in economics*, Aalto university school of Business, retrieved from: <https://core.ac.uk/download/pdf/80714157.pdf> at 24/12/2023.
- Wood, S & Ogbonnaya, Ch. (2018). High- involvement management, economic recession, well-being, and organizational performance. *Journal of Management*.44. (8).
- Wood, S. J. and A. Bryson. (2008). The Rise of High Involvement Management in Britain. *National Institute of Economic and Social Research Discussion Paper No. 321*.
- Yusuf, B, et ale. (2020). Restructuring Educational Institutions for Growth in the Fourth Industrial Revolution (4IR): A Systematic Review', *IJET*. 15. (3) 93–109.

الملاحق

ملحق رقم (١)

استبانة

..... السيد الأستاذة/ الدكتور/ة

تحية طيبة وبعد،،،،،

تقوم الباحثة بإعداد بحث علمي بعنوان "تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي"، ومما يستهدفه هذا البحث التوصل إلي آليات مقترحة لتطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، بإعتبارها اتجاهاً فكرياً يعكس الاهتمام بتطوير وتنمية المعارف والمهارات والاتجاهات في عصر التحول الرقمي ومعطيات الثورة الصناعية الرابعة والخامسة.

ولقد تم تصميم الاستبانة التي بين أيديكم لتحقيق هذا الهدف، وهي تتكون من محورين، الأول يتضمن البيانات الشخصية لعينة الدراسة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية، والمحور الثاني يتضمن أبعاد تصف واقع تطوير الجدارات الرقمية لدي أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي، وللتعرف علي درجة موافقتكم علي الأبعاد المتضمنة فيها واقتراح ما ترونه مناسباً من حيث: مدي انتماء العبارة للمحور، مناسبة ودقة العبارة من حيث وضوح الصياغة وسلامتها، تعديل أو إضافة أو حذف أو استبدال ما ترونه مناسباً من عبارات تزيد من تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي لتحقيق مكانة متميزة لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية بين الجامعات، والباحثة تقدم لسيادتكم عظيم الشكر والتقدير وتعهدكم بملخص لنتائج البحث بعد الانتهاء منه.

وجدير بالذكر أن المعلومات الواردة من سيادتكم سوف تخضع للسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ولسيادتكم جزيل الشكر ووافر الاحترام والتقدير،،،،،

أولاً: بيانات المحكمين

الاسم :

الكلية:

الجامعة:

الدرجة العلمية:

التخصص:

- أصول التربية ()
- التربية المقارنة والإدارة التعليمية ()
- تكنولوجيا التعليم ()

ثانياً: واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء إدارة الاحتواء العالي

لقد نتج عن الربط بين ممارسات إدارة الاحتواء العالي وممارسات الجدارات الرقمية ممارسات/ أبعاد تصف تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء إدارة الاحتواء العالي، وهذا ما توصل إلي تحديده الإطار النظري، ومن هذه الممارسات (الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي، الجدارات الرقمية المتعلقة بالإبداع والابتكار، الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات، الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية، الجدارات الرقمية المتعلقة بإعداد المقررات الإلكترونية، الجدارات الرقمية المتعلقة بإدارة ومشاركة المعلومات، الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية، الجدارات الرقمية المتعلقة بالتقويم وحل المشكلات، الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي، الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة)، وفيما يلي عدة أبعاد تصف واقع تطوير الجدارات الرقمية لأعضاء هيئة التدريس في ضوء الممارسات السابقة، والمرجو من سيادتكم التكرم بالإطلاع عليها، وإبداء آرائكم حيالها:

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء العالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
أولاً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالنضج الرقمي			
١	توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس التقنيات الرقمية الجديدة التي تسهم في تحسين أدائه.		
٢	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارات		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	استخدام الحاسب الآلي لتوظيف تطبيقات الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.		
٣	يستطيع عضو هيئة التدريس التعامل مع البرامج والملفات ومشاركتها عبر شبكة الإنترنت.		
٤	يتابع عضو هيئة التدريس كل جديد في المجال التكنولوجي لتنمية مهاراته الرقمية.		
٥	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة علي التعاون والتفاعل مع زملائه في الشبكات والمجتمعات المهنية الرقمية.		
٦	يستطيع عضو هيئة التدريس التواصل في البيئة الجامعية الرقمية، ومشاركة الموارد التعليمية عبر الإنترنت بأمان تام.		
٧	يمتلك عضو هيئة التدريس المعرفة		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	والمجتمع.		
٤	تقدم الجامعة لعضو هيئة التدريس الدعم اللازم والمطوب سواء مادياً أو معنياً لتنفيذ أفكارهم الإبتكارية والإبداعية.		
٥	تسعى الجامعة لتوفير بيئة جامعية رقمية تدعم الابداع والابتكار.		
٦	تعقد الجامعة ندوات مكثفة وورش عمل لنشر الوعي بأهمية الإبداع والابتكار لدي أعضاء هيئة التدريس.		
٧	توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية والرقمية المناسبة لتنمية قدراتهم الإبداعية والإبتكارية.		
٨	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على توظيف التطبيقات الرقمية في شرح المقرر العلمي بشكل ابتكاري.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
.....			
ثالثاً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بصنع واتخاذ القرارات			
١	يفهم عضو هيئة التدريس المعلومات الرقمية بشكل صحيح بما يسهم في اتخاذ القرارات الدقيقة.		
٢	يشارك عضو هيئة التدريس في اقتراح القرارات التي تسهم في حل المشكلات داخل الجامعة.		
٣	يطور عضو هيئة التدريس مهاراته الرقمية للبحث عن الحلول المناسبة للمشكلات الطارئة.		
٤	يستخدم عضو هيئة التدريس مهارات التفكير النقدي لحل المشكلات الطلابية لاتخاذ القرار السليم.		
٥	يوجه عضو هيئة التدريس الطلاب		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	لاتخاذ القرارات الخاصة بهم بالاعتماد علي أنفسهم.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			
.....			
رابعاً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالثقافة المعلوماتية الحاسوبية			
١	تعمل الجامعة على تحسين مهارات عضو هيئة التدريس لتعزيز الانتقال الرقمي.		
٢	يستخدم عضو هيئة التدريس قواعد البيانات ومصادر المعلومات في عمله الجامعي.		
٣	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارات استخدام التقنيات الرقمية في تحقيق الأهداف التربوية داخل الجامعة.		
٤	توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البرامج التدريبية اللازمة حول التطبيقات الرقمية بشكل دائم.		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	تحليلها.		
٤	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على إعداد اختبار إلكتروني من خلال تطبيقات جوجل التعليمية للطلاب.		
٥	يستطيع عضو هيئة التدريس أن يربط كل جزء في الكتاب الإلكتروني بجوانب تفاعلية لإثراء المحتوى العلمي.		
٦	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة علي إنشاء عروض تقديمية على شكل صوت أو صور أو فيديوهات.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			
.....			
سادساً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بإدارة ومشاركة المعلومات			
١	يستطيع عضو هيئة التدريس تحديد المعلومات الرقمية التي		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	يحتاجها.		
٢	يتمكن عضو هيئة التدريس من تخزين واسترجاع المعلومات ومشاركتها مع الطلاب.		
٣	يستطيع عضو هيئة التدريس إنشاء وإدارة المجموعات الرقمية لتشجيع العمل الجامعي بين طلابه.		
٤	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على حل المشكلات التقنية التي تواجه أثناء مشاركة المعلومات الرقمية مع طلابه.		
٥	يتابع عضو هيئة التدريس مستوي التقدم في أداء الطالب من خلال تقييم ملف إنجازة الإلكتروني.		
٦	يستطيع عضو هيئة التدريس تخزين وإرسال واسترجاع المعلومات رقمياً بشكل سهل.		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
<p>مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			
<p>سابعاً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالمسئولية والأخلاقيات الرقمية</p>			
١	<p>يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة علي مراعاة الأخلاقيات المستمدة من ثقافة المجتمع أثناء التواصل الرقمي مع الطلاب أو غيرهم.</p>		
٢	<p>يمتلك عضو هيئة التدريس الالتزام بضوابط الأمن الرقمي أثناء التواصل الإلكتروني.</p>		
٣	<p>يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة التعامل بلطف وتقبل الآراء الأخرى وتقبل النقد البناء من الآخرين.</p>		
٤	<p>يقدم عضو هيئة التدريس التوعية الكافية لطلابه لحمايتهم من التمرر الإلكتروني</p>		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	الإدارية بالوسائل الرقمية وتقييمها.		
٣	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على حل المشكلات التكنولوجية والفنية الرقمية التي تواجهه أثناء تبادل ومشاركة الملفات.		
٤	يستطيع عضو هيئة التدريس تقديم التغذية الراجعة للطلاب حول المقرر الإلكتروني.		
٥	يتابع عضو هيئة التدريس ملف أداء الطالب الإلكتروني بشكل مستمر لمعرفة نقاط القوة لديه لتعزيزها، ونقاط الضعف لعلاجها.		
٦	يعمل عضو هيئة التدريس على تقييم الطلاب من خلال الاختبارات الإلكترونية.		
٧	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة على إيجاد حلول بديلة		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	للمشكلات.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
تاسعاً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالأمان الرقمي			
١	يمتلك عضو هيئة التدريس المعرفة الكافية بحماية خصوصيته وأمنه الرقمي أثناء تبادل المعلومات والملفات المختلفة.		
٢	يتمكن عضو هيئة التدريس من حماية بياناته الشخصية وملفات عمله من الاختراق بشكل كبير.		
٣	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة استخدام برامج الحماية والتحديث المستمر للبرامج لمكافحة التجسس والفيروسات.		
٤	يستطيع عضو هيئة التدريس إدارة بياناته وحفظها بشكل آمن		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	وتبادلها مع الجامعة.		
٥	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة التمييز بين الموارد الرقمية الأمانة والمزيفة.		
٦	تعمل الجامعة على نشر الوعي لدى أعضاء هيئة التدريس بخطورة المواقع الإلكترونية المحظورة.		
٧	توفر الجامعة فيديوهات مصورة لآليات الحفاظ على الأمن الشخصي.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			
.....			
.....			
.....			
عاشراً: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالتدريب الإلكتروني			
١	تتيح الجامعة لعضو هيئة التدريس الفرصة لتحديد احتياجاته من الأدوات التكنولوجية.		
٢	توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس برامج تدريبية رقمية تتناسب		

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
	مع متغيرات العصر.		
٣	يمتلك عضو هيئة التدريس القدرة علي التعامل مع المنصات التعليمية الرقمية.		
٤	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة تدريب طلابه على التعامل مع التقنيات الرقمية.		
٥	تعمل الجامعة على تطوير خطط وبرامج التدريب اللازمة لعضو هيئة التدريس وفقاً للمستجدات التكنولوجية باستمرار.		
٦	توفر الجامعة لعضو هيئة التدريس البيئة التنظيمية المناسبة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم لمواكبة الثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي.		
مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:			
.....			
.....			
.....			
.....			

م	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	انتماء العبارة للمحور	مناسبة ودقة العبارة
حادي عشر: ممارسات الجدارات الرقمية المتعلقة بالبحث العلمي وتنمية المعرفة			
١	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة إجراء الأبحاث العلمية بصورة إلكترونية في أقل وقت ممكن.		
٢	يستخدم عضو هيئة التدريس محركات البحث العلمي العالمية بشكل دائم ومستمر.		
٣	يراعي عضو هيئة التدريس الاستخدام القانوني للمواد التعليمية المتاحة على الإنترنت.		
٤	يتمكن عضو هيئة التدريس من تحميل الملفات من قواعد البيانات بسهولة ويُسر.		
٥	يمتلك عضو هيئة التدريس مهارة إنشاء العروض التقديمية وعرضها إلكترونياً أثناء اللقاءات الرقمية.		
٦	يتمكن عضو هيئة التدريس من إنشاء استطلاعات الرأي والاستبانات		

مناسبة ودقة العبارة	انتماء العبارة للمحور	ممارسات الجدارات الرقمية في ضوء إدارة الاحتواء الحالي	م
<p>مقترحات للتعديل أو الإضافة أو الحذف:</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>			

.....

شكرا علي حسن تعاونكم

ملحق رقم (٢)

أسماء السادة المحكمين مرتبة هجائياً

أسماء السادة المحكمين مرتبة هجائياً

الوظيفة وجهة العمل	الاسم	م
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية - جامعة حلوان.	أ.د/ إبراهيم عباس الزهيرى	١
أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة بنها	أ.د أحمد غنيمى مهناوى	2
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة بني سويف	أ.د أحمد محمد غانم	3
أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة كفر الشيخ	أ.د/ أميرة عبد السلام محمد زايد	4
أستاذ تكنولوجيا التعليم بقسم المناهج وطرق التدريس بكلية التربية- جامعة المنوفية	أ.د حلمى أبو الفتوح عمار	5
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس	أ.د شريف عبد الله سليمان	٦
أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة الأزهر	أ.د على عبد الرؤوف نصار	٧
أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة سوهاج	أ.د عنتر محمد أحمد عبدالعال	٨
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية التربية- جامعة سوهاج	أ.د فيفي أحمد توفيق	٩

م	الاسم	الوظيفة وجهة العمل
١٠	أ.د محمد إبراهيم طه خليل	أستاذ أصول التربية بكلية التربية- جامعة طنطا
١١	أ.د محمد خميس حرب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة التربوية وسياسات التعليم بكلية التربية- جامعة الإسكندرية
١٢	أ.م.د محمد سعيد عبدالمطلب هلال	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد بكلية التربية جامعة عين شمس
١٣	أ.د نجوى يوسف جمال الدين	أستاذ أصول التربية بكلية الدراسات العليا للتربية- جامعة القاهرة
	أ.د نهلة عبد القادر هاشم	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية جامعة عين شمس
١٤	أ.د هند داوي محمد حافظ	أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية- جامعة حلوان