

تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية

دعاء العبد جودة

تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية

دعاء العبد جودة

باحثة ماجستير كلية التربية جامعة العريش

doaaelabd777@gmail.com

قبلت للنشر في 29 / 5 / 2025

قدمت للنشر في 24 / 2 / 2025

الملخص: هدفت الدراسة الحالية لتحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتكون مجتمع الدراسة من وكلاء و مديري المدارس بالإدارات التعليمية الست بالمحافظة، و مدير عام، و مدير إدارة، ورئيس قسم ممن يعملون بمديرية التربية والتعليم بالمحافظة، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (265) فرد، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: قلة عقد قيادات الإدارة التعليمية اجتماعاتها عبر المنصات الرقمية، الهيكل تنظيمي بالإدارة التعليمية لا يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي، عجز تطبيق قيادات الإدارة التعليمية المراقبة الرقمية لأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية، لا تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مكتبة رقمية، و أوصت الدراسة بضرورة: (1) توافر الإرادة الكافية لتحقيق التحول إلى القيادة الرقمية. (2) إصدار القوانين والتشريعات واللوائح والأنظمة التي يتكفل التطبيق الأمثل للقيادة الرقمية وفق أبعادها المقترحة. (3) توفير برامج التدريب المتنوعة مع توفير الخبرات والكفاءات البشرية مع الخبرات التعليمية والعالمية. (4) رصد الميزانيات الكافية لتوفير بيئة رقمية متميزة في التعليم. (5) الوعي الكامل لدى القيادات التعليمية لأهمية تطبيق أبعاد القيادة الرقمية.

الكلمات الدلالية: القيادة الحكيمة، العصر الرقمي، المواطنة الرقمية، الابتكار، المعرفة.

Improving the performance of education leadership in North Sinai province in the light of digital leadership Approach

Doaa Elabd Gouda

MA candidate, College of Education, Arish University, Egypt

doaaelabd777@gmail.com

Received on 24th February 2025

Accepted on 29th May 2025

Abstract: The current research aims to improve the performance of education leaders in North Sinai Province by introducing digital leadership , the researcher used descriptive approach , The study community consists of agents and school directors in the six educational departments of the province, a general manager, a director of management, and the head of a department who work in the education and education department of the province, The test was applied to a sample of)265(individuals, This study yielded several results, the most important of which is that the leadership of the education sector rarely holds meetings through digital platforms, and the organizational structure of the education sector does not meet the requirements of digital transformation, The inability to implement education management leadership digital monitoring of the performance of employees of educational institutions, education management leadership does not have a digital library , This study suggests that it is necessary to: (1) have sufficient willingness to achieve the transition to digital leadership. (2) The issuance of laws, legislation, regulations and regulations that ensure the optimal application of digital leadership according to its proposed dimensions. (3) Provide diverse training programs while providing human expertise and competencies with educational and global expertise. (4) Allocate adequate budgets to provide an outstanding digital environment in education. (5) Full awareness among educational leaders of the importance of applying the dimensions of digital leadership.

Keywords: Wise Leadership, Digital Age, Digital Citizenship, Innovation, Knowledge.

مقدمة

يشهد العالم التغيرات والتطورات المستمرة؛ ففي مرحلة سُمى بعصر المعلومات ثم أطلق عليه عصر ما بعد الصناعة، وأخيراً عصر المعرفة والعولمة، وآخر المطاف عصر الثورة الصناعية الرابعة والتي ظهر آخرها في التحول الرقمي لمجالات الحياة كافة، حيث أصبح واقعاً لا يقبل التأويل، ولا يختلف اثنان أن التحول الرقمي في مجال الحياة يؤثر بدوره على المهام والأعمال المطلوبة من المؤسسات المجتمعية، ولهذا فقد بات من الضروري توافر مؤسسات تراعي التقدم والتطور الملحوظ في العصر الرقمي، والمؤسسات التربوية والتعليمية وغيرها تتجه في مواجهة تحديات التحول الرقمي للتكيف مع الثورة الرقمية والتقنية الحاصلة في العالم، وللإستجابة لكل المستجدات التي تطرأ في جميع الجوانب الحياتية.

ولكن المؤسسات التعليمية لها صفتها الخاصة؛ حيث تعتني ببناء شخصية الانسان، فهي أداة حيوية في المجتمعات الانسانية، ويرجع ذلك إلى أن التربية من المداخل الرئيسة للتطوير الشامل للبشرية، وهي الحصن المنيع الذي تلجأ إليه المجتمعات إذا تعرضت للمصائب والمحن. لهذا فإن القيادة التربوية للمؤسسات التربوية والتعليمية التي تسعى لتحقيق التنافسية والانسجام مع المتغيرات الاقليمية والعالمية أمام صراع شديد يتطلب منهم بذل الجهود الحثيثة، والارتقاء بكل كفاءة واقتدار؛ وصولاً لتحقيق الهدف المنشود (عبدالناصر رشاد، وهشام عباس، 114، 2020).

وفي ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات التعليمية نتيجة الثورة العلمية والتقنية، وانتشار الأجهزة الرقمية والكمبيوتر، مما نتج عنه ظهور أنماط من القيادة: منها القيادة الرقمية التي تم تعريفها بأنها توجيه مجموعة من الطرائق والتقنيات لجلب المهارات والمعرفة معاً؛

من خلال تحفيز أعضاء المنظمة لتعزيز المعرفة ومشاركتها ضمن فريق أو مجموعة لتطوير فهم أعمق، أو لنقلها من خارج المنظمة إلى داخلها (Zubancic, T. & Herneoja, A.2016,34)

وفي هذا السياق؛ تدعم استراتيجية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2030 تحقيق أهداف رؤية مصر 2030 من خلال بناء مصر الرقمية، وتشمل هذه الأهداف تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتعزيز الشمول الرقمي، وتحقيق الشمول المالي، وتعزيز بناء القدرات وتشجيع الابتكار، ومحاربة الفساد، وضمان الأمن المعلوماتي، وتعزيز مكانة مصر على المستويين الإقليمي والدولي (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021)

إذ تعد تكنولوجيا المعلومات من إحدى العناصر الأساسية التي تقوم بدعم وزارة التربية والتعليم في مصر من أجل تنفيذ مهامها الرئيسة وهي: البحث، التعليم والتعلم؛ على هذا النحو، وبحسب مركز معلومات وزارة التربية والتعليم؛ إن الرؤية الفعالة لتكنولوجيا المعلومات تمثل مجموعة من الأدوات التي تسهل تحقيق المهام والأهداف لدى وزارة التربية والتعليم، وبناء جيل تنافسي في مجال تكنولوجيا المعلومات قادر على الاستجابة للتغيرات المستمرة والدائمة في هذا المجال (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم، 2021)

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية؛ نتيجة أن المجتمع قد أصبح أكثر اعتماداً على التكنولوجيا، وبالتالي فإنه يقع على عاتق القادة تسخير قوة التقنيات الرقمية من أجل إيجاد ثقافة إدارية جذابة ذات معنى، و القيام بمزيد من الأدوار المتنوعة كما توفر لهم الدعم الكافي الذي يحتاجونه لتطوير أدائهم بكفاءة وفاعلية واكسابهم القدرة على تغيير مؤسساتهم التعليمية باعتبار أنهم يمثلون المحور الرئيسي في الجهود المبذولة لإصلاح التعليم وأنه ليس من الامكان نجاح هذا التحسين

بدون الاعتماد على قادة قادرين على فهم متطلبات هذا التحسين ومن هنا تُبحث الدراسة الحالية؛ حيث تدور حول تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظة شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية.

مشكلة الدراسة

أشارت نتائج العديد من الدراسات إلى وجود مجموعة من أوجه القصور التي تواجه القيادات التعليمية الوسطى في مصر عامة وفي شمال سيناء على وجه الخصوص؛ فقد أوضحت دراسة (محمد، وزيدان، وعبدالباقي) أن فاعلية وكفاية المؤسسات التعليمية تعتمد إلى حد كبير على كفاية وفاعلية أداء قيادتها ومستوى ممارستها هذه القيادات للمهارات والأدوار القيادية المرسومة والمستجدة؛ لذلك فإن أي عملية توضع لتطوير أداء القيادات الإدارية التربوية يجب أن تنطلق من واقع الأداء الممارس ومقارنته بالأداء المطلوب ممارسته؛ لتحديد الفجوة الأدائية التي تكشف عنها عمليات تقييم الأداء والتي تقدم معلومات شاملة ومتنوعة عن الممارسات القيادية القائمة التي تبنى على أساسها القرارات التطويرية اللازمة، وهذه الفجوة تتمثل في أن: القيادات الوسطى تفتقر إلى نظام تقويم أداء شامل ومتكامل يقيس التميز في الأداء الذي بدوره يؤدي إلى تحسين وتطوير الأداء، حيث أصبحت متابعة هذه القيادات تعتمد على كتابة تقارير روتينية غير مبتكرة الأمر الذي أدى إلى وجود قصور في أداء المؤسسات التعليمية، الذي أدى بدوره إلى ضعف المنتج التعليمي (صباح سيد عبد الرحمن، مراد صالح مراد زيدان، عزة نادي عبد الظاهر عبد الباقي، 1367، 2022).

بينما أوضحت دراسة السيد، ورسمي، وشعلان إلى وجود قصور في أداء القيادات التربوية بسبب الغموض وعدم إتاحة المعلومة وقلة الاتصال والتخطيط والتي يعالجها الالتزام

بالشفافية والنزاهة وتقليل الغموض والفساد (أحمد عطية السيد، محمد حسن رسمي، عبد الحميد عبدالفتاح شعلان، 2019، ص 217).

ويتضح أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في حاجة ماسة إلى تبني مدخل القيادة الرقمية لما له من مميزات، وللدور الذي يمكن أن تقوم به في التغلب على عدة مشكلات، ومن ثم تحسين الأداء الإداري بتلك المؤسسات التعليمية بما يتماشى مع سياق التحول الرقمي.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول إن تطوير أداء القيادات التعليمية الوسطى بمحافظه شمال سيناء غير قادر على الوفاء بتحقيق متطلبات مدخل القيادة الرقمية؛ ومن هنا يمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي: كيف يمكن تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظه شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية؟؛ ويتفرع منه الاسئلة الآتية:

1. ما الأسس النظرية للقيادة الرقمية؟
2. ما الأسس النظرية لتحسين أداء القيادات التعليمية؟
3. ما الواقع الميداني لتحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظه شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية؟

حدود الدراسة

1. حدود موضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف على واقع توافر تحسين أداء القيادات التعليمية بمحافظه شمال سيناء في ضوء مدخل القيادة الرقمية.
2. حدود مكانية: اقتصرت هذه الدراسة في تطبيق الشق الميداني منها على المدارس بالإدارات التعليمية الست بمحافظه شمال سيناء، ومديرية التربية والتعليم بمحافظه شمال سيناء.

3. حدود زمنية: تمثلت في الفترة الزمنية التي تتم فيها إجراء الدراسة الميدانية خلالها وهي ثلاثة أشهر من شهر يوليو إلى شهر أكتوبر 2024م.

4. حدود بشرية: اقتضت هذه الدراسة على عينة من أراء وكلاء ومديري المدارس بالإدارات التعليمية الست (العريش _ بئر العبد _ الشيخ زايد _ رفح _ الحسنة _ نخل)، و (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) ممن يعملون بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

مصطلحات الدراسة

التحسين لغة: مصدر من الفعل (تحسن): تجمل وتزين، ويقال تحسن الحال: صار خيراً مما كان (مجمع اللغة العربية، 2001، 151)

والأداء لغة: مصدر من الفعل (أدى) الشيء: قام به. و الدين قضاء و الصلاة أقامها لوقتها. و الشهادة أدل بها. و إليه الشيء أوصله، و(الأداء): التأدية، و: التلاوة (مجمع اللغة العربية، 2001، 10).

الأداء اصطلاحاً: هو تنفيذ عمل أسند إلى شخص أو مجموعة للقيام به، فالأداء هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين (أحمد زكي بدوي، ومحمد كمال مصطفى، 1984، 166).

وفي ضوء ما سبق، وفي ضوء طبيعة الدراسة الحالية؛ تحسين الأداء للقيادات التعليمية إجرائياً بأنه: تحسين الممارسات الإدارية والقيادية التي تقوم بها قيادات الإدارات التعليمية بالمؤسسات التعليمية.

القيادة

القيادة لغة: مصدر من الفعل (قاد) الدابة _ قوداً، وقيادة: مشى أمامها آخذاً بمقودها، و_ الجيش: رأسه ودبر أمره، و(القائد): من يقود الجيش، ومن يقود فرقة موسيقية أو نحوها، وجمعها قادة وقواد (مجمع اللغة العربية، 519، 2001).

التعليمية لغة: مصدر من الفعل (تعلم) الأمر: عرفه وأتقنه (مجمع اللغة العربية، 432، 2001).

ويمكن تعرف القيادات التعليمية إجرائياً: هي القيادات العليا المتمثلة بمديرية التربية والتعليم ومدرء ووكلاء المدارس بمحافظة شمال سيناء والادارات التعليمية الست بمحافظة شمال سيناء من أجل دعم وتمكين العاملين بالمؤسسات التعليمية في تنفيذ القرارات الوزارية بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

الرقمية لغة: مصدر من الفعل (رقم) الكتاب، وعليه، وفيه _ رقماً: كتبه، و_ : نقطه ليين حروفه (مجمع اللغة العربية، 274، 2001).

وتُعرف القيادة الرقمية في التعليم: أنها "دمج التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة لقيادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا" Yusof, Mat & Mohd Yaakob, Mohd Faiz & Ibrahim, .

(Mohd, 9، 2019،)

ويمكن تعريف القيادة الرقمية إجرائياً: أنها "قدرة القيادات التعليمية على ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات الويب، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي،

والبيانات الضخمة، وتمكين العاملين (إداريين _ معلمين) من استخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ورسالتها وأهدافها، وعملياتها الإدارية.

الإطار النظري والدراسات السابقة

الأسس النظرية للقيادة الرقمية

نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع المجالات والمستويات، تبنت معظم المؤسسات مفهوم الادارة والقيادة الرقمية في جميع أنحاء العالم، كما أصبحت كثيراً من المعاملات داخل المؤسسات التعليمية أو خارجها تتم عبر شبكة الانترنت، مما أتاح لها ولقاداتها فرصاً للتواصل بعيداً عن الاجراءات البيروقراطية المعقدة.

ومع ظهور جائحة كورونا حدثت أزمة عالمية أثرت على العالم أجمع، منذ اكتشاف الفيروس في أواخر عام 2019 في مدينة ووهان الصينية ثم انتشر في باقي الدول حتى أصبح وباءاً عالمياً يهدد كافة المجتمعات (صلاح الدين دكدك، 2020، 90)، ونتج عن هذه الأزمة ظهور تحدي جديد لقدرات مؤسسات التعليم في التعامل معها ومواجهة تداعياتها؛ فقد نشرت اليونسكو في 17 / مايو احصائيات تشير إلى أن 1,21 مليار متعلم لم يتمكنوا من العودة للمدرسة، ما يمثل 69,3 ٪ من الطلاب في العالم، وتوجب على المؤسسات التعليمية التصدي لهذا التحدي من خلال توفير تجربة تعليمية تفاعلية مستمرة (منظمة الصحة العالمية، 2020).

أولاً: مفهوم القيادة الرقمية

القيادة لغة: يشير مصطلح "القيادة"، وفقاً لقاموس كولنز Collins، إلى أنها "الأشخاص المسؤولون عن مجموعة أو منظمة على أنهم قادة" (Collins Dictionary (b), 2021).

وبحسب قاموس ماكميلان Macmillan "منصب القائد أو المسؤول عن منظمة أو دولة أو ما إلى ذلك" (Macmillan Dictionary, 2021).

الرقمية لغة: يشير مصطلح "الرقمي"، وفقاً لقاموس كامبريدج Cambridge إلى أنه "تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين 1 و0، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة"، أو "كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر"، أو "إظهار المعلومات على شكل صورة إلكترونية"، أو "استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام 1 و0" (Cambridge Dictionary, 2021).

وبحسب قاموس كولنز Collins تم تعريف مصطلح "الرقمي" بأنه "تسجيل المعلومات أو نقلها في شكل آلاف الإشارات الصغيرة جداً" (Collins Dictionary (a), 2021). وتعرف القيادة الرقمية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية من خلال استخدام وسائل التكنولوجيا الحديثة (محمد حسن رسمي، بشرى خالد حسين، نسمة عبد الرسول عبد البر، 2018، 107).

وتعرف القيادة الرقمية بأنها: "مقدرة التأثير في الآخرين من خلال جمع البيانات والمعلومات ومشاركتها مع المادة أو المعلمين لتوظيفها في العملية التعليمية (بدر نادر الخضري، 2019، 5).

وفي ضوء ما سبق وفي ضوء الدراسة الحالية تُعرف القيادة الرقمية للقيادات التعليمية تعريفاً إجرائياً "بأنها قدرة القيادات التعليمية على ممارسة الأدوار القيادية باستخدام مجموعة من التقنيات الرقمية والأدوات مثل: الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصالات، وتطبيقات

الويب، والمنصات الإلكترونية، والذكاء الاصطناعي، والبيانات الضخمة، وتمكين العاملين (إداريين _ معلمين) من استخدامها لإحداث تغييرات مستدامة في الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية، ورسالتها وأهدافها، وعملياتها الإدارية".

ثانياً: أهداف القيادة الرقمية

نجد أن القيادة الرقمية هي اتجاه قيادي حديث يقود المؤسسات نحو المستقبل في عالم مترابط ومتصل بشكل واسع، وقد ظهر هذا النمط القيادي لتلبية لعدة أهداف بعضها خاصة في المؤسسات التعليمية (محمد صبري محمود، 1، 2015) وهي كالآتي:

1. تقليل تكاليف الإجراءات الإدارية .
2. تحسين كفاءة المؤسسة مع المتفاعلين، وإنشاء قنوات اتصال إضافية بينها وبينهم.
3. تقوية الروابط بين العاملين والإدارة العليا.
4. تشكيل ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين باستخدام تكنولوجيا المعلومات .
5. تعزيز الشفافية ودقة العمل وتجنب الأخطاء اليدوية.
6. إنجاز المعاملات الإدارية في الوقت المناسب ودون تعقيد.
7. كسب رضا المستفيدين بأعلى مستوى ممكن .
8. التحول في طريقة العمل من اليدوي إلى التقني.
9. استخدام المصادر الرقمية في العمل.
10. التعامل مع البيانات رقمياً (جمع - تنظيم - حفظ - استرجاع).
11. تحسين وتنويع علاقات العمل.

12. زيادة معارف ومهارات العاملين.

13. تحسين بيئة العمل المادية.

14. زيادة تأثير القادة على العاملين وحفزهم على العمل.

وترى الباحثة أن القيادة الرقمية تحقق أهدافا كثيرة تتجدد وتتطور بتطور العصر لذلك تفتح آفاقاً أمام المؤسسات التعليمية لتطوير أداء قياداتها والارتقاء بخدماتها مما يحسن من إنتاجية وجودة العمل كما يقوي علاقة الاتصال بجميع الأطراف المعنيين.

ثالثاً: أهمية القيادة الرقمية

تظهر أهمية القيادة الرقمية من خلال أهميتها الاستراتيجية التي تسهم في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية من أجل تبسيط الإجراءات الإدارية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، وتقديم الأعمال بجودة عالية وفق معايير فنية وأخرى تقنية عالية تواكب متطلبات العصر كتحقيق الغاية منه، كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات المختلفة والمتعددة بطريقة أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الإدارية المختلفة، وسهولة اتصال بالمؤسسات الأخرى وتساهم القيادة الرقمية في التحول نحو مجتمع متطور يشمل التوعية كالتعبئة للموارد، والعمليات القيادية والقيادة الهيكلية (Bounfour, A. .

(2016، 134)

وترى الباحثة أن أهمية القيادة الرقمية في دعم ومساندة العاملين في المؤسسات التعليمية، وتسهيل عملية صنع القرار، بالإضافة إلى تمكين الإدارات والقيادات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل، كما تساعد القيادة الرقمية في إدارة المعلومات بطريقة

أكثر سهولة دون تعقيد، ومن ثم سهولة انتقالها عبر المستويات الادارية المختلفة، وسهولة الاتصال بالمؤسسات الأخرى.

رابعاً: سمات وخصائص للقيادة الرقمية:

تحدد عدة سمات وخصائص للقيادة الرقمية (World Economic Forum , 2021)

كالآتي:

1. الرؤية التكنولوجية والابتكار والبراعة التحليلية: القدرة على مناقشة مجموعات متعددة من البيانات وكشف وتقييم الرؤى العميقة للعملاء والموظفين.
2. الإدارة التنظيمية: القدرة على إعادة تنظيم القوى العاملة للاستفادة من قدرة البشر على القيام بعمل ذي قيمة أعلى وقائم على الأدلة.
3. نهج رشيق للتعاون: تعني القدرة على الجمع بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات للعمل بطرق جديدة، وهذا يتطلب إعادة التصميم التنظيمي والعمليات بالإضافة إلى مناهج جديدة في التكنولوجيا تكسر الحواجز بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات.
4. التعاطف: القدرة على ليس فقط الفهم الفكري لوجهة نظر المستفيد أو المستخدم النهائي، ولكن الحصول على مستوى من التعاطف يوفر البصيرة والدافع لفعل ما هو أفضل بالنسبة لهم.

وترى الباحثة أن العصر الرقمي يؤثر تأثيراً كبيراً في إعادة تشكيل السمات اللازمة للقيادات المعاصرة، ويتطلب السياق الجديد سمات مختلفة ومغايرة للتي تم الاعتماد عليها من قبل، وتطوير رؤى فكرية مغايرة. فالقدرة على التركيز في المستقبل والتخطيط بعيد المدى، فضلاً

عن الانفتاح نحو الأفكار الجديدة، والقدرة على التواصل الفعال، واتخاذ قرارات حاسمة في الوقت المناسب، وإشراك العاملين والجهات المعنية، يتطلب العديد من السمات.

خامساً: متطلبات القيادة الرقمية

نجد أن تبني القيادة الرقمية كاستراتيجية لدمج التقنية في العمل المؤسسي؛ يتطلب توفر مجموعة من المتطلبات التي لا يمكن إهمالها أو الاستغناء عنها في سبيل تحقيق الدمج الناجح للتقنية؛ حيث تم تصنيف متطلبات القيادة الرقمية إلى متطلبات على المستوى التنظيمي، وأخرى على المستوى الفردي (Eberl, Julia and Drews, Paul. 2021,6-8) وفيما يلي تناول تلك المتطلبات:

1- متطلبات القيادة الرقمية على المستوى التنظيمي

– الرؤية Vision: يتم صياغة رؤية واضحة، وطموحة، وشاملة، ومستدامة، وملهمة، ومقنعة وتحدد قيمة المؤسسة وهدفها، وتخدم الرؤية أربعة أغراض هي:

1. تكون بمثابة خارطة طريق وتحدد اتجاه التغيير والمعرفة المطلوبة لذلك.

2. تحفيز الموظفين.

3. توجيه التقنيات الرقمية التي تخدم الرؤية.

4. قيادة منظمة رشيقة قائمة على التعاون بقوة لتحقيق الرؤية.

– الحوكمة Governance: تبرز أهمية الحوكمة كجزء من القيادة الرقمية لتحديد الحدود التي يمكن من خلالها تحقيق الرؤية الرقمية، وهناك وظيفتين مختلفتين للحوكمة هما:

1. تحقيق مبدأ خصوصية البيانات، وجودة المعلومات.

2. توفير أكبر عدد من العاملين المبتكرين لقيادة ومواءمة الابتكارات الاستراتيجية.

- القيم **Values**: ي تم التأكيد على قيم الانفتاح والشفافية والثقة والتركيز على العاملين، هذا بالإضافة إلى القيم التقليدية؛ مثل الدقة.

- الثقافة: أن يكون لدى القيادة الرقمية ثقافة إنشاء إيجابي، وتعاوني، حيث تضع الثقافة التكنولوجيا في المقام الأول، وتشجع العاملين على المخاطرة والفشل، وتؤكد على العقلية الرقمية التجريبية، والعقلية التي تركز على النمو والفضول، وعلى التفكير بشكل مختلف، وتوسيع المعارف باستمرار مما يؤدي إلى شعورهم بمزيد من التمكين والالتزام.

- القرارات **Decisions**: تتطلب القيادة الرقمية عمليات اتخاذ القرار التي تمكن المؤسسة من التصرف بحكمة وسرعة، وتمكين جميع العاملين من المشاركة في اتخاذ القرارات.

- البنية **Structure**: يعد القادة الرقميين بحاجة إلى تقليل الهياكل الهرمية لزيادة تحفيز العاملين، والابتكارات، والتمكين من خفة الحركة عند الاستجابة لمتطلبات المستفيدين المتغيرة. ومن ثم يتم الاعتماد على الشبكات الديناميكية عالية الارتباط لدفع الابتكار.

متطلبات القيادة الرقمية على المستوى الفردي

- إدارة الأفراد **People Management**: يدعم القادة الرقميون العاملين فيما يتعلق بالإدارة الذاتية والتطوير الوظيفي، وتحتاج القيادة الرقمية إلى تعزيز الدافع الجوهري

للعاملين من خلال دعم تعريفهم بقيم المؤسسة، وتحسين المواءمة بين الحياة والعمل، والمساهمة في رفاه الشخصي للعاملين.

- المعرفة Knowledge: تعتبر المعرفة عاملاً أساسياً في توفير نماذج الأعمال الرقمية. لهذا السبب تؤسس القيادة الرقمية ثقافة التعلم مدى الحياة، بما في ذلك المهارات اللينة لدعم المتعلمين وتحفيز الموظفين.

- فرق افتراضية Virtual Teams: يؤدي العمل في الشبكات إلى الطلب على إنشاء فرق افتراضية. ومن ثم، فإن قيادة الفرق الافتراضية هي محدد مهم للقيادة الرقمية. وبالتالي يحتاج القائد الرقمي إلى تدريب العاملين لتمكينهم من العمل الجماعي في فرق موزعة وغير متجانسة، وذلك لمناقشة الملاحظات ومعالجة المواقف المختلفة.

- المشاركة والتواصل Collaboration and Communication: الهدف من المشاركة والتواصل تحفيز الأشخاص على التعاون عبر الوظائف والمؤسسات للعمل معاً، وذلك عبر منصات ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة.

وترى الباحثة أن متطلبات تطبيق القيادة الرقمية كثيرة ومتنوعة، منها ما يتعلق بالموارد المادية، ومنها ما يتعلق بالموارد البشرية والفنية، وهذا الإعداد والتجهيز يحتاج إلى موارد مالية كبيرة، ولكن هذه التكاليف الكبيرة على المدى القصير سيكون لها فوائد جمة على المدى البعيد فيما يتعلق بكفايات العاملين وجودة المخرجات، وصقل المهارات القيادية لدى القادة، وتمكينهم من بناء قرارات رشيدة مدعومة ببيانات دقيقة وشاملة، ومحدثة عن كل جوانب العمل المؤسسي.

سادساً: أبعاد القيادة الرقمية

تعدد وتنوع أبعاد القيادة الرقمية التي تعمل على توضيح إطار عملها يمكن توضيحها في الأبعاد التالية:

1- القيادة الحكيمة

وهي التي تكون قادرة على قيادة الآخرين من أجل تحقيق إنجازات متميزة، وهذا النوع من القيادة يكون له السبق في فهم الوضع الحالي وما يؤثر عليه من مستجدات، كما أنها تكون قادرة على فهم ما سيكون عليه المستقبل، حيث تنظر إليه بطريقة ذكية وتعمل على تطويره لخدمة أهدافها (عبد الفتاح زهير العبد اللات ومرزوق عابد القعيد، 27، 2018).

2- ثقافة التعلم في العصر الرقمي

تعني تعزيز الاستخدام المتكرر والفاعل لتكنولوجيا التعليم والتعلم الرقمي، وتوفير بيئة تركز على المتعلم مزودة بكافة الأدوات التقنية والتعليمية والمشاركة في المجتمعات العالمية التي تحفز على الابداع في العصر الرقمي (Jami V. Domeny 2017, 29).

وبذلك تتضمن المهام الرئيسية للقيادة المساهمة في نشر الثقافة الرقمية في المدرسة، والتشجيع على الابتكار والتعاون، وتعزيز سبل الاستخدام المؤثر والفعال لتكنولوجيا التعليم لتلبية الاحتياجات المتنوعة للطلاب والمعلم في العصر الرقمي.

3- المواطنة الرقمية

للقائد التربوي دور كبير في تسيير وتحقيق الأهداف التربوية من خلال ما يمارسه من أدوار، فهو يعمل كقائد ومرشد ومشرف وموجه؛ ولهذا فإن القائد التربوي له دور كبير في تحقيق المواطنة الرقمية (معجب أحمد معجب الزهراني، 2019، 415-416)، وذلك كما يلي:

- توجيه العاملين إلى المواطنة الرقمية، ومعرفة الأهداف المنشودة، وكذلك توجيه الطلاب بما يتفق وخصائص نموهم العقلي والنفسي والانفعالي والجسمي ومتطلبات المجتمع التربوية، وتنمية القيم الأخلاقية والحميدة والمثل العليا لدى الطالب نحو التقنية الرقمية والاستخدام الأمثل لها، مع العمل على توفير الموارد التقنية والتعليمية اللازمة، والتي تمكن المعلمين والمتعلمين من الوصول لأفضل فهم للتكنولوجيا الرقمية، وكيفية الاستفادة منها في عمليتي التعليم والتعلم، وزرع وتنمية قيم المواطنة الرقمية لدى الطلاب.

-حث العاملين على توظيف التعليم الإلكتروني وتقنيات الاتصال الرقمي، مثل شبكات التواصل الاجتماعي في استراتيجيات التدريس، ودعم الابتكار والإبداع في التدريس، وكذلك الاستفادة منها في دعم أنشطة الطالب داخل وخارج الصف، ومشاركة الأفكار مع الآخرين عبر الفضاء السيرياني، وكل ما من شأنه مساعدتهم على التحسين المستمر لتعلم العصر الرقمي وتطبيق المواطنة الرقمية، وتزويدهم بالكفايات والمهارات اللازمة لضمان حسن الاستخدام الواعي للتكنولوجيا بفاعلية.

- نشر الوعي بالمواطنة الرقمية وتنمية قيمها وطرق تحقيقها في ضوء التحديات المعاصرة، من خلال الفعاليات والبرامج والأنشطة المدرسية والندوات، والدورات والمؤتمرات وإجراء البحوث العلمية والإجرائية والمسابقات الثقافية التي تدور حول كافة القضايا المتعلقة بحقوق وواجبات المواطن في العصر الرقمي، ومجالات ومحاور المواطنة الرقمية، وكذلك الاستفادة من وسائل الاعلام الجديد في توثيق أواصر التكامل والانسجام من خلال تخطيط تشاركي ووعي مجتمعي مساند لتنشئة المواطن الرقمي

الواعي الذي يدرك أبعاد الثقافة الرقمية، ويستطيع توظيفها باحترافية في حياته اليومية ورفعة وطنه.

4- الابتكار

نجد أنه من مهام القائد التربوي (محمد صبري حافظ، الحسن بن محمد المغدي، والسيد محمود البحيري، 2013، 296) ما يلي:

- تشجيع الابتكار في الأفراد والاعتماد على أنفسهم.
- تحديد الأهداف الابتكارية وطرق تنفيذها.
- تحديد الوسائل التي تحقق الابتكار لدى العاملين.
- اختبار صحة الوسائل المختلفة.
- التركيز على تطوير قدرات العاملين.
- تحويل أهداف المجموعة إلى نتائج وإنجازات.

وبذلك نجد أن الاهتمام بتطوير مهارات القيادات المدرسية باعتبار أن القائد المدرسي هو المسئول عن إدارة المدرسة وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها، والمشرّف الدائم لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم، وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق الأهداف العامة.

5-الاقناع

تواجه المؤسسات التعليمية تحديات متعددة في إعداد قيادات مؤهلة تضمن قيادتها في المستقبل بأهمية تطبيق التوجهات الحديثة في قيادة المؤسسات من قبل أفراد على قدر من الكفاءة في مجالات عمل المؤسسة، وملمين بثقافتها التنظيمية، ومدرّكين لأبعاد العمل فيها، الأمر الذي يضمن استدامة القيادة في هذه المؤسسات على المدى البعيد، بواسطة قيادات تسير بها نحو مزيد من التميز والعمل على إقناعهم بأهميتها.¹(هدى العزوني، 37، 2020). وبذلك نجد أن القيادات هم قادة التغيير والتطوير، ويجب عليهم الحرص على إيجاد نشاطات ابتكارية، بأساليب حديثة؛ لتحقيق الأهداف يتم من خلال عملهم وفكرهم أو من خلال الآخرين عن طريق إخراج طاقاتهم الابداعية والابتكارية.

4- المعرفة

يعرف مجتمع المعرفة بأنه "ما تستطيع الجامعات تقديمه للطلبة والعاملين فيها من خدمات، وتزيد من قدرتهم على استخدام التقنيات المعلوماتية المعاصرة بأشكالها المختلفة؛ لزيادة كفاءتهم البحثية والأكاديمية والإدارية" والمعرفة هي المورد الأكثر أهمية في خلق الثروة وتحقيق التميز والابداع في ظل المعطيات الفكرية التي تصاعدت في إطارها العديد من المفاهيم الفكرية، كالعولمة والخصخصة وثورة المعلومات واتساع رقعة المجتمعات الإنسانية المختلفة، وأصبحت للمعرفة في هذه الآونة قيمة، ومكانة مميزة كونها عصب التقدم في شتى المجالات ولا يمكن للمنظمات اليوم أن تتوق على غيرها إلا بالاعتماد على المعرفة وعرفت المعرفة على أنها: " كل العمليات العقلية عند الفرد، من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص، كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم

المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي ضمن هذا التوجه. (زياد بركات، أحمد عوض، 10، 2012).

مما سبق يتضح تنوع الأبعاد التي تعمل على توضيح إطار عمل القيادة الرقمية لتشمل: القيادة الحكيمة التي تستشرك المستقبل، وثقافة التعلم في العصر الرقمي والتي توفر البيئة المحفزة على الإبداع، بالإضافة للمواطنة الرقمية وضرورة نشر الوعي بها وتنمية قيمها وطرق تحقيقها، والابتكار، والإقناع والمعرفة لاستدامة القيادة في هذه المؤسسات على المدى البعيد في ضوء التحديات المعاصرة.

سابعاً: ممارسات القيادة التعليمية للقيادة الرقمية

تؤدي الممارسات القيادية لرفع أداء المؤسسة حيث تم تناولها من خلال عنصرين هما: أهم الجهود التي بذلتها الدولة للتوجه نحو التحول الرقمي، الإمكانيات والبنية التحتية التكنولوجية في قطاع التعليم.

- أهم الجهود التي بذلتها الدولة للتوجه نحو التحول الرقمي

كان أحد الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات "دعم التنمية المستدامة/ الاجتماعية" من خلال تطوير أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك من خلال القيام بعدة ممارسات منها: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطوير مؤسسات الدولة التشريعية والتنفيذية والقضائية وذلك لرفع كفاءة مؤسسات الدولة، وتطوير الأداء وزيادة الإنتاجية، وسرعة الاستجابة لطلبات المواطنين بما يحقق تحسين الخدمات للمواطن والقطاع الخاص والقطاع الحكومي عبر إتاحة البنية التكنولوجية والمعلوماتية اللازمة (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2012، 27).

- الإمكانيات والبنية التحتية التكنولوجية في قطاع التعليم

لقد كان واحد من أهم الأهداف الاستراتيجية لوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات دمج أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الهيئات الحكومية بالقطاعات المختلفة، ودعم نشر استخدام تكنولوجيا المعلومات عن طريق توفير البيئة المناسبة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات بما يحقق رفع كفاءة وإنتاجية تلك المؤسسات. لذا اعتمدت الخطة الاستراتيجية لقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات 2012-2017 على سبعة محاور لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وهي (1) تطوير البنية التحتية والتنظيمية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات والخدمات البريدية، (2) تطوير السياسات والاستراتيجيات والمؤشرات الخاصة بقطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات وتعزيز التعاون الدولي، (3) تطوير وتحديث البنية المعلوماتية والتكنولوجية للوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية من أجل حياة أفضل للمواطن، (4) تحسين وضع مصر في مجال التمهيد من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على الخريطة العالمية، (5) ومحور تمكين المواطن المصري في ظل اقتصاد المعرفة، (6) تطوير وتنمية شركات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، (7) خلق البيئة الملائمة لتشجيع تنمية الإبداع التكنولوجي والابتكار وريادة الأعمال في تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاته (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2012، 52).

ويتم " تطوير وتحديث البنية المعلوماتية للوزارات والمؤسسات والهيئات الحكومية"، من خلال: توفير البنية التكنولوجية الأساسية للوزارات والهيئات من مراكز البيانات وأجهزة الحاسبات والشبكات المحلية، وتوفير البنية المعلوماتية الأساسية من الرخص والبرمجيات والتطبيقات الأساسية والتي يستفيد منها كافة الوحدات بالجهاز الإداري للدولة للارتقاء ببيئة

العمل ومستوى الخدمات ودعم اتخاذ القرار (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2012، 56).

وتماشى مع رؤية مصر 2030 واستراتيجية تحقيق التحول الرقمي، شرعت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بناء مصر الرقمية للوصول إلى مجتمع مصري يتعامل رقمياً في كافة مناحي الحياة، فتعمل الحكومة على تعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتحسين الخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، وذلك لتحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، ورفع جودة الخدمات وكفاءتها من خلال تحسين بيئة العمل، وتوفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع، وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال كافة المنافذ الرقمية وغير الرقمية (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021، (أ)).

وبحسب وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات تمثل مصر الرقمية رؤية وخطة شاملة تعتمد على ثلاثة محاور أساسية، وهي التحول الرقمي، والمهارات والوظائف الرقمية، والإبداع الرقمي وتعتمد هذه المحاور على أسس هامة، وهي تطوير البنية التحتية الرقمية وتوفير الإطار التشريعي التنظيمي (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، 2021، (ب)).

وبذلك نجد مما سبق أن مصر تشهد العديد من التغيرات التكنولوجية أهمها التوسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ والتي كان لها عظيم الأثر على كافة مجالات الحياة ومنها مجال التعليم، بهدف تطوير الممارسات التعليمية، والتمكين من التحديث والتطوير المستمر للعملية التعليمية لمواكبة أحدث النظم العالمية.

ويمكن تناول الأطر الفكرية لتحسين أداء القيادات التعليمية، على النحو التالي:

أولاً: مفهوم أداء القيادات التعليمية

تعريف الأداء: هو ما يصدر عن الفرد من سلوك لفظي أو مهاري وهو يستند على خلفية معرفية ووجدانية معينة، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين، يظهر منه قدرته أو عدم قدرته على أداء عمل ما (أحمد حسن اللقاني، وعلي أحمد الجمل، 12، 1999).

ويُعرف الأداء: بأنه تلك المسؤوليات والواجبات والمهام التي يجب أن يقوم بها الفرد من خلال موقعه الوظيفي في المؤسسة التي يعمل بها، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، وقدرة الفرد على حل المشكلات بطريقة متميزة ومبدعة، لذلك يمكن الحكم على مثالية الأداء الإداري من خلال القيام بأداء المسؤوليات والواجبات والمهام على الوجه الأكمل، أي أنه يعبر عن الأنشطة الإدارية بالمؤسسات، وجودة أدائها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة زمنية محددة (نبيل سعد خليل، 179، 2014)

ويُعرف الأداء إجرائياً بأنه "جميع الأنشطة التي يقوم بها قائد المؤسسة التعليمية سواء كانت أنشطة قولية أو أنشطة فعلية لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة التعليمية.

وتعرف القيادة التعليمية بأنها: "مجموعة من الممارسات التي يقوم بها العاملون بالإدارة المدرسية بهدف التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المدرسة (أحمد محمد أحمد، محمد حمدي زكي، 70، 2017)

وتعرف القيادة التعليمية إجرائياً بأنها "نمط قيادي تعليمي انساني يستخدم من قبل القائد التربوي سواء مدير او وكيل او معلم ويهدف إلى تحفيز العاملين داخل المؤسسات التعليمية لتحقيق أهداف العملية التعليمية.

ثانياً: أهداف أداء القيادات التعليمية

تهتم القيادة على تطوير سلوك العاملين بالمؤسسة ويهدف إلى أن تتحقق أهداف المؤسسة المنشودة، وهو مستوى عالٍ من الجودة والابتكار، وكذلك يهتم بمساعدة الأفراد على التطوير المهني عن طريق الدعم المعنوي والتشجيع، أما على الجانب التطبيقي فإن أداء المدير أو القائد يهدف إلى (أحمد اسماعيل حجي، 42، 2000-43):

- توفير البيئة المناسبة للعمل.
 - تحفيز وتشجيع العاملين.
 - إرساء مبادئ المشاركة والشورى في اتخاذ القرارات.
 - تحديد وتقرير الواجبات والمسؤوليات.
 - العمل على إتاحة برامج التدريب المستمر.
 - توفير قنوات الاتصال الفاعلة بين عناصر المؤسسة، وهي المعرفة العلمية، والمهارات المكتسبة، والمعتقدات الفكرية.
- أي أن المعرفة العلمية التي لدينا، ومهاراتنا التي نكتسبها، بالإضافة إلى المعتقدات الفكرية التي نعتنقها كل هذه العناصر هي محددات القيادة التعليمية.

ثالثاً: أسس اختيار القادة التربويين

تحتل القيادة الفعالة أهمية في الفكر القيادي الحديث، كونها تعتبر الأساس في تحقيق النجاح والفاعلية؛ فالدول المتقدمة تعتمد على الإدارة الناجحة، وعلى الاستفادة من موارد المجتمع البشرية والمادية في تحقيق الأهداف المرجوة؛ من هنا جاء الاهتمام بوضع أسس في اختيار القادة التربويين وهي كالاتي: (لبنى خلدون ياسين العامودي، 2017، 20-21)

- الاختيار بالأقدمية: وتكمن في اختيار العامل صاحب الخدمة الأطول بصرف النظر عن مهاراته القيادية اللازمة لشغل الوظيفة.
- الاختيار بالجدارة: فلا بد أن يمتلك العامل مهارات قيادية وإدارية وفنية تفوق غيره من العاملين ولازمة لشغل المركز القيادي.
- الاختيار بالأقدمية والجدارة: ويجمع هذا الأسلوب بين عنصر الأقدمية والمقدرة؛ أي يُعطي أهمية للجانبين معاً شرطاً للترقية.
- الاختيار عن طريق الاختبارات: حيث يتقدم العاملون لاختبار يقيس قدراتهم، وأدائهم وسلوكهم، ومهاراتهم الإدارية والفنية، ثم يتم ترتيب نتائج المتنافسين بشكل تنازلي.
- المقابلة وتعتبر وسيلة اختبار تحريرية وذلك بناء على عناصر معدة مسبقاً؛ حيث تقوم لجنة تحريرية برصد سلوك وانفعالات والمظهر الشخصي، ومدى توافر المعلومات للمتقدمين لشغل لمركز القيادي، ويعتمد هذا الأسلوب على سرعة البديهة لأعضاء اللجنة.
- ونجد أن أسلوب اختيار القادة بالجدارة هو الأسوب الأفضل لشغل المركز القيادي، وذلك لأن امتلاك القائد لمهارات شخصية وإدارية تميزه عن غيره يُسهم بتحقيق الأهداف التربوية.

رابعاً: متطلبات تطوير أداء القيادات التعليمية

تعتبر الحاجة إلى زيادة فعالية النظم التعليمية من أهم الدوافع والمحفزات لاستمرارية التطوير في النظام التعليمي، ولتحقيق ذلك فلا بد من توافر بعض المتطلبات التي تسهم في

صناعة ذلك التطوير المأمول ومن تلك المتطلبات التي تعتبر ضرورية من أجل التمهيد للمرحلة الانتقالية، والتي ومن المفترض أن تكون تغيير نحو الأفضل وعملية إيجابية ومن هذه المتطلبات ما يلي (رعد حسن الصرن، 76، 2002-77):

- الاستعداد النفسي لعملية التغيير، وتقبلها باعتبارها ضرورة ملحة لإصلاح الأوضاع القديمة.
 - الاقتناع بمستلزمات التطوير في العادات والتقاليد والقيم المعرفلة للتطوير.
 - الإحساس بالرضا من جانب العاملين بأن التغيير سيحدث إشباعاً لاحتياجاتهم المادية والمعنوية.
 - القدرة على تطبيق القواعد والقوانين والاستخدام الفعلي لأدوات وطرائق التغيير وتحقيق أهداف التطوير.
- ونجد أن تطوير الأداء يحتاج إلى ما يلي (سعود النمر، وهاني خاشقجي، ومحمد فتحي محمود، ومحمد سيد حزاوي، 2001، 323-324):
- دراسة احتياجات القادة: ويكون ذلك من خلال وضع معايير الأداء المطلوبة أو المثالية ومعرفة واقع الأداء الحالي ومن ثم توضيح الاحتياجات الأساسية التي يمكن أن يتطلبها الانتقال من الواقع الحالي إلى المأمول وذلك من خلال تحديد طبيعتها ومداها وأبعادها الكمية ومستويات إلحاحها، وأولويات الاحتياجات.
 - توفير الترتيبات الهيكلية لتطوير الأداء عند تنفيذه فيجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - وجود خبراء متخصصين في تطوير الأداء.

- توافر الموارد المالية اللازمة لتمويل خطط واستراتيجيات تطوير الأداء.
- توافر رؤية مستقبلية واضحة بشأن تطوير الأداء.
- إمكانية إقامة شركات مع منظمات رائدة في مجال تطوير القيادات.
- توافر القدرات والمهارات اللازمة لتطوير الأداء.

- إعادة صيانة الهيكل التنظيمي

يساعد تغيير الهيكل التنظيمي بشكل مناسب في نجاح خطط تطوير الموارد البشرية وذلك عن طريق إتاحة قدر أكبر من اللامركزية عبر خطوط انسياب هذه السلطة، حيث يعكس الهيكل التنظيمي المرن الارتباط التنظيمي للقيادات الوسطى بجميع المستويات بحيث يعزز مقدرتها على القيام بأدائها بكفاءة وفاعلية (حمد زويد العتيبي، نوفمبر 7، 2009).

- العلم والمعرفة المتجددة

إن التغييرات السريعة والمتلاحقة التي تمر بالمنظمات اليوم سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي يحتم على القيادات أن تتمتع بمهارات متنوعة وأن تطلع على كل جديد في عالم التقنيات الحديثة حتى تتمكن من إنجاز مهامها بشكل أفضل بوقت وجهد وتكلفة أقل (محمد محمد إبراهيم (50، 2009).

- استخدام نظام اتصالات متطور

تم التأكيد أن تطوير الأداء يتطلب التمكين خصوصاً للقيادات، بالإضافة إلى تمكن القيادات من مهارات الاتصال والقدرة على لإلهام والتأثير والتحفيز والقدرة على توضيح

الرؤية للعاملين وتوجيههم نحو تحقيقها كل ذلك يجب أن يكون ضمن قدرات عالية من التفكير الناقد والابداعي (Schein, E.H. , & Gallos ,J.V.(2006, 681)

ونجد أنه توجد آليات للتنمية المهنية للقيادات التعليمية في ظل التنمية المستدامة نتيجة للتغيرات والمستحدثات العصرية في مجال التعليم مثال توظيف التكنولوجيا في مجال تعليم كاستخدام التابلت بدلاً عن الكتاب الورقي، بنك المعرفة وتدريب المعلمين على استخدام بنك المعرفة في مجال التعليم، طرق التدريس الحديثة من خلال برنامج التعلم النشط، فقد أصبح التدريب المخطط لتنمية العاملين في مجال التربية والتعليم هو الأساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم، لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة.

الدراسات السابقة

تم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث، كما يلي:

- دراسة (المطيري، 2018)، وعنوانها " دور الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت"، وهدفت إلى: تعرف دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء القيادات التعليمية بدولة الكويت، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت عينة الدراسة من (70) من القيادات التعليمية بالمحافظات الست (العاصمة، الفروانية، الجهراء، الأحمدية، مبارك الكبير، حوي) بدولة الكويت، وأسفرت الدراسة على نتائج: أنه لا توجد فروق بين المؤهلات المختلفة، وبالتالي تحتاج هذه المؤهلات إلى هذه البرامج التدريبية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية في المدارس، وأوصت الدراسة ب: ضرورة تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة في إدارة المدارس لتطوير الأداء الإداري للقيادات التعليمية، والعمل على تنظيم برامج تدريبية

في الإدارة الإلكترونية والأخذ بمبدأ التدريب المستمر للقيادات التعليمية بغض النظر عن المؤهلات.

- دراسة (الطائي، الحدرائي، 2019)، وعنوانها " أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، وهدفت إلى: استقصاء أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتمثلت الأداة في استبانة تم توزيعها على عينة مكونة من (85) موظفاً في مديرية تربية محافظة النجف الأشرف، وتم التحليل باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss)، وأسفرت الدراسة على نتائج: حصول محور القيادة الرقمية على متوسط عام بلغ (3.17)، وعلى مستوى الأبعاد فقد حصلت على المتوسطات (3.35، 3.44، 2.71) لكل منها على التوالي، وحصل محور الثقافة التنظيمية على متوسط كلي (3.95)، ووجود علاقة ارتباط ايجابية بلغ متوسطها العام (0.624)، كما أن هناك تأثيراً ايجابياً كبيراً للقيادة الرقمية على تحقيق الثقافة التنظيمية، بلغت قيمته (0.78)، وأن تطبيق القيادة الرقمية بمثابة الجسر الذي من خلاله تستطيع المديرية أن تخلق وتنمي ثقافة قوية لدى موظفيها، وأوصت الدراسة ب: ضرورة الاهتمام بأولويات تأثير عناصر القيادة الرقمية في الثقافة التنظيمية بغية الحصول على تأثير فاعل؛ لذا ينبغي ترتيب سلم أولويات أبعاد القيادة الرقمية بحيث تحقق أهداف المنظمة.

- دراسة (حسين، 2020)، وعنوانها " تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014\2030م(دراسة ميدانية)"، وهدفت إلى: تعرف الاطار الفكري والمفاهيمي للخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014\2030م، ووضع

تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014\2030م، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة ؛ موجهة للقيادات المدرسية بالتعليم الابتدائي للتعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية وتعيقهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية 2014\2030م، ولقد أسفرت الدراسة على نتائج: قصور لدى بعض القيادات المدرسية في الإلمام بالمعايير القومية للتعليم، ومعايير تقييم أداء العاملين بالمدرسة غير واضحة، وضعف الدورات التدريبية الشاملة للقيادات المدرسية، ويتم التغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي 2014\2030م، وأوصت الدراسة ب: منح القيادات المدرسية السلطات والصلاحيات الكافية لإجراء التغييرات المطلوبة بالمدرسة الابتدائية واتخاذ القرارات المناسبة للمدرسة وتفعيل آلية التواصل بين المدرسة الابتدائية وبين المجتمع المحلي وذلك للارتقاء بالعلاقة بينهما، وتزويد المدارس بالوسائل التقنية مثل شبكة المعلومات (الانترنت)، وأجهزة عرض وأجهزة حواسيب وتوفير المستلزمات الفنية والإدارية.

- دراسة (Lander, 2020)، وعنوانها "العلاقة بين الركائز المتعلقة بالقيادة الرقمية التي تتفق مع القيم والسلوكيات لدى مديري المدارس واستخدام التكنولوجيا لدى المعلمين" على واحدة من أكبر المشاكل التي تواجه مديري المدارس مع استمرار استخدام التكنولوجيا التعليمية في النمو هي أن معظم المديرين غير مستعدين بشكل كافٍ ليصبحوا قادة في مجال التكنولوجيا، وذلك بسبب نقص التدريب ونقص التوجيه حول كيفية دعم المعلمين بشكل فعال أثناء دمجهم التكنولوجيا في مهاراتهم لإدارة العملية التعليمية بالفصول الدراسية، وكان الغرض من هذه الدراسة هو تحديد

العلاقة بين أركان القيادة، وشارك في هذه الدراسة مديرين ثانوين ومعلمين من ثلاث مناطق تعليمية في مقاطعة سوفولك في لونغ آيلاند، نيويورك، وتلقى المدراء استبيان القيادة الرئيسي، واستبيان نتائج تكنولوجيا التعليم، والذي حدد تواتر ونوع استخدام التكنولوجيا في فصولهم الدراسية، وتم تقسيم استخدام تكنولوجيا المعلم إلى ثلاث فئات متميزة: المهام الإدارية والتنظيمية، والتخطيط وتقديم التعليمات، واستخدام الطلاب. تم تصميم كلا المسحين خصيصاً للاستخدام في هذه الدراسة ومراجعتها من قبل خبراء محليين، ووجدت نتائج هذه الدراسة أن أركان القيادة الرقمية لم تتنبأ باستخدام المعلم للتكنولوجيا في أي فئة.

- دراسة (أبو حية، 2021)، وعنوانها "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، وهدفت إلى: التعرف على درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميه في ضوء تأثير بعض المتغيرات التصنيفية، ومن ثم التوصل لسبل تحسين هذه الممارسة، وتم استخدام المنهج التحليلي الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (522) معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية في فلسطين يمثلون (6%) من حجم مجتمع الدراسة وأسفرت الدراسة على نتائج: أنه حصلت درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين من وجهة نظر معلميه على وزن نسبي (64.02%) بدرجة (متوسطة)، ووجدت فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المنطقة التعليمية لصالح من يتبعون لمنطقتي شمال غزة والوسطى التعليميتين مقابل من يتبعون

لمناطق غزة وخان يونس ورفع التعليمية، فيما لم توجد فروق دالة احصائياً تبعاً لمتغيرات (الجنس، المرحلة التعليمية للمدرسة، عدد سنوات خدمة المعلم، المؤهل العلمي، التخصص)، وأوصت الدراسة ب: عقد دائرة التعليم بالأونروا المؤتمر العلمي يعرض فيه مديرو المدارس أفضل الممارسات في استخدام التكنولوجيا في مدارسهم مع قادة المدارس الأخرى لتعميم الفائدة، وتضمنين مؤشرات ومعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة المدارس في دورات التدريب للقيادة المدرسية، ومنح دائرة التعليم بالأونروا مديري المدارس المزيد من الصلاحيات؛ لتسهيل الاستفادة من خبراء التكنولوجيا في المجتمع المحلي.

- دراسة (محمد، زيدان، عبد الباقي، 2022)، وعنوانها " تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة"، وهدفت إلى: بيان كيفية استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم، وتم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على واقع الأداء الإداري للقيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، من خلال عينة مكونة (81) فرداً من القيادات الوسطى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، وأسفرت الدراسة على نتائج: أن بعض القيادات الوسطى ليس لديها الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرارات الخاصة بعملها، وتفتقر العمل في فريق، كما أن الإدارة لا توفر التحفيز والدعم الكافي للتحسين المستمر.

- دراسة (محمود ، 2022)، وعنوانها " قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة

التعليم"، وهدفت إلى: تطوير ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وفي هذا الإطار تم تحديد الإطار العام للبحث، وتم تحديد الإطار النظري للقيادة الرقمية بالمؤسسات التعليمية من حيث: المفهوم والخصائص والمتطلبات والأبعاد وأهميتها للبيئة التعليمية، والمهارات والسمات الأساسية للقيادة الرقمية، وأدوار القادة في العصر الرقمي وأساليب ممارسة القيادة الرقمية وأدوات دمجها في إدارة المؤسسات التعليمية، كما تم وصف الواقع المصري لممارسات القيادات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر _ من الوثائق والتقارير الرسمية، وتم استطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التربوية بشأن قائمة الممارسات المقترحة على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وأخيراً تم صياغة الصورة النهائية للقائمة المقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للإجابة عن الأسئلة التي طرحتها الدراسة، كما تم الاستعانة باستمارة لاستطلاع رأي مجموعة من أساتذة الإدارة التعليمية بشأن قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم.

- دراسة (السميرات، 2023)، وعنوانها "محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك"، وهدفت إلى: التعرف إلى محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد في محافظة الكرك، وتم استخدام المنهج الوصفي؛ حيث تكونت عينة الدراسة من (127)

منهم، وقد مثلت الاستبانة أداة جمع البيانات، وأسفرت الدراسة على نتائج: عدم وجود أثر لعامل الريادة والابداع، وأوصت الدراسة ب: ضرورة تقديم حوافز مادية ومعنوية للقادة التربويين الذين يفعلون الرقمنة في أدائهم لمهامهم الإدارية والقيادية، وإنشاء مواقع الكترونية لتبادل الخبرات مع المؤسسات الخارجية.

الدراسة الميدانية (إجراءاتها - نتائجها وتفسيراتها)

أولاً - إجراءات الدراسة الميدانية: وقد سارت خطواتها كالآتي:

أ- عينة الدراسة وخصائصها

يتمثل المجتمع الأصلي للدراسة على دراسة المدارس بمحافظة شمال سيناء، حيث اقتصرت الدراسة على مديري ووكلاء المدارس، و (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) ممن يعملون بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

ب- الاستبانة

والمقصود بالاستبانة هنا ما يُعرف في كتب الإحصاء التربوي بمقاييس التقدير (Rating Scales) التي تُستخدم لتحديد مدى توافر خاصية معينة، وخاصة في المواقف التي يكون فيها للأداء الناتج جوانب متعددة يتطلب كل منها نوعاً من التقدير في بُعد منفصل (فؤاد أبو حطب وآمال صادق، 149، 1996)، ولبناء الاستبانة اتبعت الباحثة الخطوات الآتية:

1- تحديد هدف الاستبانة: يتمثل هدف الاستبانة في التعرف على واقع أداء قيادات الإدارات التعليمية باعتبارها القيادات التعليمية الوسطى بمحافظة شمال سيناء من وجهة نظر وكلاء ومديري المدارس، و (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) ممن يعملون بمديرية التربية

والتعليم في ضوء مدخل القيادة الرقمية، وذلك من خلال معرفة القيادة الحكيمة، ونشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والمواطنة الرقمية، والابتكار، والإقناع، والمعرفة.

2-تحديد محاور الاستبانة: في هذه الخطوة تم تحديد محاور الاستبانة في ضوء محاور الدراسة النظرية والدراسات السابقة والبحوث المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، وهي على النحو التالي:

- المحور الأول يتعلق بالقيادة الحكيمة، وبه 5 عبارات.
- المحور الثاني يتعلق بنشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي، وبه 5 عبارات.
- المحور الثالث يتعلق بالمواطنة الرقمية، وبه 5 عبارات.
- المحور الرابع يتعلق بالابتكار، وبه 5 عبارات.
- المحور الخامس يتعلق بالإقناع، وبه 5 عبارات.
- المحور السادس يتعلق بالمعرفة، وبه 5 عبارات.

3-إعداد الصورة الأولية للاستبانة:

وفي هذه الخطوة قامت الباحثة بصياغة عدد من العبارات في كل محور؛ مستعينة في ذلك بالمعلومات التي اطلعت عليها من المصادر التالية:

- الإطار النظري للدراسة الحالية.
- الدراسات السابقة التي تناولت موضوعات متصلة بمحاور الاستبانة.

وعلى ضوء ما سبق، قامت الباحثة بصياغة عبارات تتعلق بمحاور الاستبانة، ورُعي أن يكون هناك خانة لإضافة المقترحات سواء في تعديل صياغة عبارات المحاور أو إضافة عبارات جديدة تتعلق بالمحور.

4- تحكيم الاستبانة: وفي هذه الخطوة قامت الباحثة بما يلي:

- عرضت الباحثة الصورة الأولى للاستبانة على السادة المشرفين، وفي ضوء ملاحظتهم تم تعديل عبارات الاستبانة، تمهيداً لعرضها على المحكمين.
- عرضت الباحثة الصورة الأولى للاستبانة على السادة المُحكِّمين، لاستطلاع آرائهم في: (انتهاء العبارات لكل محور - مناسبة صياغة العبارات - ما ينبغي حذفه أو إضافته أو تعديله من العبارات - ملائمة درجة الاستجابة على العبارات)، وتركزت أهم ملاحظات المُحكِّمين في التالي:

- إعادة ترتيب وتنظيم العبارات ترتيباً منطقيّاً من العام إلى التفصيلي.
 - تعديل صياغة بعض العبارات؛ بحيث لا تكون العبارة مركبة من أكثر من فكرة.
 - توحيد صياغة العبارات في صورة جملة فعلية غير منفية تبدأ بفعل مضارع.
 - إضافة عبارات أخرى في بعض العناصر.
 - اختصار ودمج بعض العبارات الفرعية المكررة.
- وقد تم تعديل عبارات الاستبانة في ضوء هذه الملاحظات، ثم عرضت الباحثة مرة أخرى على الأساتذة المشرفين، وقد عدلت أيضاً بعض عبارات الاستبانة بناءً على مقترحاتهم.

5- صدق الاستبانة

يُقصد بصدق الأداة (الاستبانة) قدرتها على قياس ما وُضعت لقياسه، ويُعرف الصدق على أنه مدى تلبية المقياس للأغراض والاستعمالات التي صمم من أجلها (أمطانيوس ميخائيل، 1995، 251-252)؛ وهذا يعني أن تكون كل عبارة من عبارات الاستبانة قادرة على أن تقيس السمة المراد قياسها، أو أن تحقق الهدف الذي من أجله وضعت تلك العبارات.

وقد اعتمدت الباحثة في التحقق من صدق الاستبانة على الآتي:

- **صدق المحتوى (Content Validity)** أو الصدق المنطقي الذي يقوم على عملية تحقق ومراجعة من قبل مجموعة من الخبراء والمُحكِّمين في المجال الذي تقيسه الاستبانة؛ لبيان ما إذا كانت الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه، ولذا فإن كثيراً من المراجع تشير إلى هذا النوع من الصدق تحت مسمى صدق المُحكِّمين (إسماعيل محمد الفقي، 70، 2005).

وقد تأكدت الباحثة من صدق الاستبانة من خلال اتفاق السادة المُحكِّمين على صلاحية عباراتها للغرض الذي وضعت من أجله، وانتهائها لمحاوَر الاستبانة، ومناسبة صياغة عباراتها. وتم حساب الصدق التمييزي للاستبانة وذلك من خلال ترتيب درجات مجموعة الدراسة ترتيباً تنازلياً، ثم تحديد الميزان العلوي (أعلى 27٪ من أفراد العينة) وتحديد الميزان السفلي (أدنى 27٪ من أفراد العينة)، ومن ثم حساب دلالة الفرق بين طرفي الميزان (العلوي - الأدنى)، وحساب النسبة الحرجة لها، وذلك كما في جدول (1):

جدول (1) النسبة الحرجة لحساب الصدق التمييزي للاستبانة

الميزان	العدد	قيمة (z)	الدلالة
الأعلى	72	10.398	دالة عند مستوى دلالة 0.01
الأدنى	72		

ويتضح من جدول (1) أن قيمة (Z) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يشير إلى قدرة الاستبيان على التمييز.

6- ثبات الاستبانة: يُقصد بثبات الاستبانة دقتها في القياس وعدم تناقضها مع نفسها فيما تزودنا به من بيانات (فؤاد أبو حطب وسيد أحمد عثمان، 2003، 101)، وهذا يعني ألا تتغير استجابات عينة الدراسة نتيجة ظروف غير موضوعية، وتم حساب ثبات الاستبانة عن طريق الآتي:

للتأكد من ثبات الاستبيان قامت الباحثة بحساب الثبات بأكثر من طريقة كما يلي:

(أ) الثبات الكلي للاستبانة: وذلك من خلال حساب الثبات لكل بعد من أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية بالطرق التالية:

1- ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha.

2- التجزئة النصفية (سيرمان - براون) Spearman-Brown Coefficient

3- التجزئة النصفية (جتمان) Guttman

وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) وجاءت النتائج كما هي موضحة بجدول (2):

جدول (2) قيم معاملات ثبات الاستبيان

التجزئة النصفية		ألفا كرونباخ
(جتمان)	(سيرمان - براون)	
0.355	0.363	0.631

ويتضح من جدول (2) أن معاملات الثبات متوسطة، مما تشير إلى ثبات الاستبيان بدرجة يمكن الاطمئنان إليها.

ب- ثبات عبارات الاستبيان: وذلك من خلال حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الثبات المنوالي، وجاءت النتائج كما هي موضحة بجدول (3):

جدول (3) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعاملات الثبات المنوالي لعبارات الاستبانة

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الثبات المنوالي
1	1.75	0.57	0.42
2	1.71	0.63	0.28
3	1.52	0.56	0.27
4	1.59	0.58	0.25
5	1.35	0.51	0.50
6	1.02	0.12	0.98
7	1.66	0.55	0.38
8	1.57	0.55	0.27
9	1.74	0.55	0.45
10	1.76	0.59	0.40
11	1.57	0.62	0.24
12	1.52	0.54	0.25
13	1.37	0.49	0.45
14	1.38	0.50	0.43
15	1.73	0.49	0.52
16	1.40	0.50	0.41
17	1.70	0.58	0.37
18	1.62	0.49	0.42
19	1.15	0.38	0.78
20	1.74	0.45	0.59
21	1.32	0.48	0.52
22	1.33	0.50	0.52
23	1.23	0.42	0.65
24	1.18	0.40	0.75
25	1.21	0.41	0.69
26	1.44	0.52	0.35
27	1.51	0.52	0.25
28	1.60	0.51	0.37
29	1.57	0.51	0.33
30	1.15	0.35	0.78

ويتضح من جدول (3) أن قيم معامل الثبات المنوالي لعبارات الاستبيان تراوحت بين (0.24 – 0.98) وهي قيم في مجملها مرتفعة.

7- الصورة النهائية للاستبانة

بعد إجراء التعديلات في محاور الاستبانة وعباراتها، بناءً على مقترحات وملاحظات الأساتذة المشرفين والمُحكِّمين، كما هو موضح بالملحق رقم (3)، أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية وتتضمن (30) عبارة.

ج- اختيار عينة الدراسة

اشتملت الدراسة على عينة من أراء وكلاء ومديري المدارس بالإدارات التعليمية الست (العريش _ بئر العبد _ الشيخ زويد _ رفح _ الحسنة _ نخل)، و (مدير عام - مدير إدارة - رئيس قسم) ممن يعملون بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

ثانياً - نتائج الدراسة الميدانية وتفسيراتها

المحور الأول: القيادة الحكيمة

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور القيادة الحكيمة في جدول (4):

جدول (4) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور القيادة الحكيمة (ن = 265)

م	العبرة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تعتمد قيادات الإدارة التعليمية في اتخاذ قراراتها على المعلومات الرقمية	١ ٨	7.7%	١ ٦ ٣	61.7%	٨ ٤	32.7%	1.75	إلى حد ما	الأول
2	توظف قيادات الإدارة التعليمية وسائل التواصل عبر الانترنت في العمليات الإدارية	٢ ٥	9.9%	١ ٣ ٧	52.7%	١ ٠ ٣	39.7%	1.71	إلى حد ما	الثاني
3	تعقد قيادات الإدارة التعليمية اجتماعاتها عبر المنصات الرقمية	٨	3.7%	١ ٢ ١	46.7%	١ ٣ ٦	51.7%	1.52	غير متوافرة	الرابع
4	يوجد هيكل تنظيمي بالإدارة التعليمية يتناسب مع متطلبات التحول الرقمي	١ ٢	5.7%	١ ٣ ٣	50.7%	١ ٢ ٠	45.7%	1.59	غير متوافرة	الثالث

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	رمز
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
5	تطبق قيادات الإدارة التعليمية المراقبة الرقمية لأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية	٤	2%	٨ ٤	32%	١ ٧ ٧	66%	1.35	غير متوافرة	الخامس
اجمالي المحور								1.58	غير متوافر	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (1) التي نصها (تعتمد قيادات الإدارة التعليمية في اتخاذ قراراتها على المعلومات الرقمية) بوزن نسبي قيمته (1.75)، حيث أكدت دراسة (بن يمينه، ناشد، أحمد، 2019) أن التطور التكنولوجي في عالم الرقمنة الالكترونية للموارد البشرية في مختلف المنظمات أصبح أمراً حتمياً وضرورياً وهذا لطبيعة التغيرات السريعة والمتلاحقة في مجال إدارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر، وهذا لتمكين أصحاب القرار الاستراتيجي من المعرفة الشاملة والدقيقة لما يحصل داخل المؤسسة من تغيرات في محيطها الداخلي والخارجي على حد سواء، مما يعطي المؤسسة المصدقية والشفافية في اتخاذ القرارات الرشيدة بالاعتماد على نظام معلومات فعال ودقيق.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن عملية اتخاذ القرارات تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز قيادات الادارات التعليمية عن بعضها حيث تميز مديراً ناجحاً عن مدير فاشل وعملية

صنع القرار تبدأ بتجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات التي بناء عليها يتم اتخاذ القرار، وبعض قيادات الإدارة التعليمية لا يوجد لديهم قدرة على الاتصال وفهم الآخرين من خلال وسائل التكنولوجيا الحديثة حيث ليس لديهم القدرة على الوصول إلى المعلومات الرقمية واستخدامها وتنظيمها ودمجها في اتخاذ القرار المناسب.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (5) التي نصها (تطبق قيادات الإدارة التعليمية المراقبة الرقمية لأداء العاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.35)، حيث أكدت دراسة (حسن، 2024) أن الاعتماد على البيانات خوارزمية لتتبع تصرفات المستخدم وسلوكياته، فضلاً عن تسجيل البيانات ودمج أثار وجودهم على الانترنت وعمليات تفاعل الأفراد في البيئة الرقمية في ملف شخصي متكامل، وفي ظل صعوبة إسناد حماية البيانات للقوانين والتشريعات وحدها في هذا الفضاء الافتراضي ولذلك لابد فهم كيفية ادراك المستخدمين لبصمتهم الرقمية، والانشطة الرقمية التي تعمل على تشكيلها، فضلاً عن تصوراتهم للتأثيرات المحتملة ومستوى ادارتهم لبصمتهم الرقمية

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى قلة توافر الشفافية في المناقشات حول استخدام المراقبة، واحترام المبادئ التوجيهية حول الخصوصية وحقوق العاملين، والتأكد من أن التتبع " ليس أكثر مما هو ضروري لاحتياجات العمل"، وأنه لا يوجد لدى قيادات الادارات التعليمية خلفية ضوابط محددة حيث يتم التركيز على ساعات العمل أكثر من التركيز على انتاجية العاملين بالمؤسسات التعليمية.

المحور الثاني: نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي في

جدول (5):

جدول (5) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي (ن = 265)

م	العبرة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مكتبة رقمية	٠	%0	٤	%2	٢٦ ١	%98	1.02	غير متوافرة	الخامس
2	تشارك قيادات الإدارة التعليمية في اللقاءات(مؤتمرا ت – ندوات) المرتبطة بالتعلم الرقمي	١٠	%4	١٥ ٥	%58	١٠ ٠	%38	1.66	غير متوافرة	الثالث
3	تنشر قيادات الإدارة التعليمية ثقافة التحفيز المادية والمعنوية للعاملين بالمؤسسات التعليمية	٧	%3	١٣ ٦	%51	١٢ ٢	%46	1.57	غير متوافرة	الرابع

الترتيب	مستوى التوافر	الوزن النسبي	درجة التوافر						العبارة	م
			غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة			
			%	ك	%	ك	%	ك		
الثاني	إلى حد ما	1.74	%31	٨٣	%63	١٦٨	%6	١٤	تعمل قيادات الإدارة التعليمية على بناء العلاقات الايجابية مع العاملين بالمؤسسات التعليمية	4
الأول	إلى حد ما	1.76	%32	٨٥	%60	١٥٩	%8	٢١	تعتمد قيادات الإدارة التعليمية على التطوير المهني المستدام للعاملين بالمؤسسات التعليمية	5
	غير متوافر	1.55	إجمالي المحور							

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (5) التي نصها (تعتمد قيادات الإدارة التعليمية على التطوير المهني المستدام للعاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.76)، حيث أكدت دراسة (محمد، زيدان، عبد الباقي 2022) أنه لابد من استخدام مدخل التحسين المستمر لتطوير الأداء الإداري

للقائدات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم فالمؤسسات التعليمية أحد أهم مؤسسات الدولة التي لا بد لها من مواجهة التغيرات والتحديات، ومواكبة التطورات بفاعلية للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة في الأداء من أجل تحقيق الأهداف المرجوة وذلك التحسين والتطوير ينعكس على العاملين فيتم تطويرهم مهنيًا.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادات الإدارة التعليمية لا تلاحق التدفق المعلوماتي وتنوع وسائل الاتصال ولا يضيفوا معارف مهنية جديدة ولا يتم تنميتها ولا يتم التأكيد على القيم المهنية الداعمة وله دور في تطوير كفاياته المهنية وبالتالي له أثر على العاملين بمؤسساتهم التعليمية ورفع الانتاجية حيث برامج التنمية المهنية المستدامة تمثل احتياجاً مهماً ملحاً لاستمرار التطوير والتقدم في المجال التربوي فهي تعتبر استجابة لما فرضه العصر الحالي من متغيرات متسارعة ومتطلبات وقضايا متجددة، و ضرورة توفير برامج التنمية المهنية للعاملين لتمكينهم من أداء الأدوار والمهام المتعددة والمتغيرة التي تفرضها متغيرات العصر الحديث.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (1) التي نصها (تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مكتبة رقمية) بوزن نسبي قيمته (1.02)، حيث أكدت دراسة (الحباطي، 2017) أنه توجد صعوبات ومشكلات مترتبة على الأعمال اليدوية المقدمة داخل المكتبات؛ حيث ظهرت التكنولوجيا ووسائلها المختلفة التي غيرت من مهام ومسؤوليات أخصائي المكتبات من شكلها التقليدي إلى الشكل الرقمي، حيث يعد التدريب الإلكتروني الوسيلة التي يتم من خلالها مواكبة هذه البيئة الرقمية.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى غياب الوسائل الالكترونية التي من شأنها المساهمة في إنشاء بيئة مكثبات رقمية على مستوى الادارات التعليمية إضافة لغياب الموظفين المؤهلين لإدارة المكتبة في حال إنشائها، أنه لا يوجد بالإدارات التعليمية أي مكتبة رقمية ولا مكتبة تقليدية يمكن تحويلها من الشكل التقليدي إلى الرقمي.

المحور الثالث: المواطنة الرقمية

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور المواطنة الرقمية في جدول (6):

جدول (6) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور المواطنة الرقمية (ن = 265)

م	العبرة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تُيسر قيادات الإدارة التعليمية عمليات الوصول إلى مصادر المعلومات الرقمية	١٨	7%	١١٦	44%	١٣١	49%	1.57	غير متوافرة	الثاني
2	تستخدم قيادات الإدارة التعليمية تطبيقات وأنظمة رقمية لتوجيه وحماية جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية	٥	2%	١٢٨	48%	١٣٢	50%	1.52	غير متوافرة	الثالث

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	رمز
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
3	تتيح قيادات الإدارة التعليمية التبادل والمشاركة الإلكترونية للمعلومات مع العاملين بالمؤسسات التعليمية	١	0%	٩٧	37%	١٦٧	63%	1.37	غير متوافرة	الخامس
4	تستخدم قيادات الإدارة التعليمية استراتيجيات وأدلة إدارية لتعزيز الأمن المعلوماتي لبياناتها	١	0%	١٠٠	38%	١٦٤	62%	1.38	غير متوافرة	الرابع
5	تطور قيادات الإدارة التعليمية الكفاءة الرقمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية	٦	2%	١٨١	69%	٧٨	29%	1.73	إلى حد ما	الأول
إجمالي المحور									1.51	غير متوافر

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (5) التي نصها (تطور قيادات الإدارة التعليمية الكفاءة الرقمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.73)؛ حيث أكدت دراسة (صالح، 2020) أن الكفاءة الرقمية مؤثر عام متكامل يتضمن كل من المعلومات والمهارات والاتجاه نحو استخدام الوسيط الرقمي، وأثبتت الدراسة ضعف الكفاءة الرقمية لدى الطلاب المعلمين بقسم معلم الحاسب بكلية التربية النوعية جامعة المنصورة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن المهارات التي يحتاجها العاملون بالمؤسسات التعليمية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات مثل برمجة الكمبيوتر وإدارة الشبكات لا يتم التدريب عليها وبالتالي لا يساهم في إنجاز المهام بمرونة كافية وتوفير النفقات وتحسين كفاءة وفاعلية الأداء، وأنه عند إنشاء المنصات التعليمية الرقمية عامة لم يتم الالتزام بتحسينها باستمرار باستخدام موارد تعليمية عالية الجودة متوافقة مع احتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية لرفع كفاءتهم الرقمية.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (3) التي نصها (تتيح قيادات الإدارة التعليمية التبادل والمشاركة الإلكترونية للمعلومات مع العاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.37)، حيث أكدت دراسة (زينب، 2020) أن تسهيل الاتصال بين العاملين من أهم الأدوار التي تؤديها تكنولوجيا الاتصال الحديثة عند التنسيق بالمؤسسة ويعتبر البريد الإلكتروني من أكثر خدمات تكنولوجيا الاتصال الحديثة استخداماً عند التنسيق مع العاملين والجمهور الخارجي.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه توجد معوقات إدارية والتي تشمل (غموض المفهوم - مقاومة التغيير)، قلة توفير الامكانيات المادية لتنفيذ التحول الرقمي، وقلة إدراك العاملين لأهمية المشاركة الالكترونية للمعلومات من أنها تقلل الوقت والجهد لتوفيرها، وأنه لا يوجد تبادل خبرات ولا تعزيز للشراكة الالكترونية.

المحور الرابع: الابتكار

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور الابتكار في جدول (7):

جدول (7) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور الابتكار (ن = 265)

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تُحفز قيادات الإدارة التعليمية العاملين بالمؤسسات التعليمية على طرح أفكارهم الابتكارية	١	0%	١٠٣	39%	١٦١	61%	1.40	غير متوافرة	الرابع
2	تمتلك قيادات الإدارة التعليمية رؤية استراتيجية	١٦	6%	١٥٣	58%	٩٦	36%	1.70	إلى حد ما	الثاني

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
3	تضع قيادات الإدارة التعليمية أهدافاً استراتيجية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية	٠	0%	١٦٣	62%	١٠٢	38%	1.62	غير متوافرة	الثالث
4	تُوفر قيادات الإدارة التعليمية أنظمة الربط الشبكي بين وحداتها الادارية والمؤسسات التعليمية	٢	1%	٣٦	14%	٢٢٧	85%	1.15	غير متوافرة	الخامس
5	تهتم قيادات الإدارة التعليمية بتشكيل فرق العمل	٢	1%	١٩٣	73%	٧٠	26%	1.74	إلى حد ما	الأول
	إجمالي المحور							1.52	غير متوافر	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (5) التي نصها (تهتم قيادات الإدارة التعليمية بتشكيل فرق العمل) بوزن نسبي قيمته (1.74)، حيث أكدت دراسة (حسين، طنطاوي، أبو زهرة، 2016) أن عملية تقويم الأداء للمؤسسة تعتبر نظاماً يتضمن مجموعة مقاييس ومؤشرات قد يكون بعضها مالياً، والآخر غير مالي، وتهدف عملية تقويم الأداء المؤسسي إلى تحديد مستوى نتائج أداء الوحدات داخل هذه المؤسسة ككل بتكوين فرق عمل، دون الدخول في العلاقات التكاملية بين العناصر من أفراد وأقسام أو وحدات داخل المؤسسة وأثر أداء كل منها في ظل المنظومة الأكبر له.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود هدف مشترك لالتفاف فريق العمل حوله وعدم استخدام كل الطاقات البشرية المتوفرة في أعضاء الفريق وعدم وجود الثقة المتبادلة بين العاملين وعدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات لتقوية انتمائهم للفريق، وأن بعض قيادات الإدارة التعليمية غير مؤهل لقيادة الأفراد وعدم قدرتهم على تحفيز العاملين لإنجاز الأعمال في مجموعة واحدة متعاونة لتحقيق هدف مشترك.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (4) التي نصها (توفر قيادات الإدارة التعليمية أنظمة الربط الشبكي بين وحداتها الادارية والمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.15)، حيث أكدت دراسة (حسن، 2018) أنه لا بد من تقديم الخدمات من خلال أنظمة التعليم القائمة على الربط الشبكي.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أنه لا توجد قاعدة بيانات ومعلومات عبر تفعيل نظام الكروني حديث للإدارات التعليمية وبوابة الكترونية لربط الوحدات الادارية والمؤسسات

التعليمية، ووجود قيود صارمة تضعها قيادات الادارات التعليمية ولا توجد مرونة في التعامل بين وحداتها الادارية والمؤسسات التعليمية.

المحور الخامس: الاقناع

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور الاقناع في جدول (8):

جدول (8) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور الاقناع (ن = 265)

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		غير متوافرة		إلى حد ما		متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	توظف قيادات الإدارة التعليمية المعارف الرقمية في إقناع العاملين بالمؤسسات التعليمية	٢	1%	٨٢	31%	١٨١	68%	1.32	غير متوافرة	الثاني
2	تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مهارات صياغة رسائل إقناع العاملين بالمؤسسات التعليمية	٣	1%	٨٢	31%	١٨٠	68%	1.33	غير متوافرة	الأول

م	العبارة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الرمز
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
3	تستخدم قيادات الإدارة التعليمية مصطلحات مهنية ملائمة لتوضيح أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية	٠	0%	٦٢	23%	٢٠٣	77%	1.23	غير متوافرة	الثالث
4	توازن قيادات الإدارة التعليمية بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية	٢	1%	٤٣	16%	٢٢٠	83%	1.18	غير متوافرة	الخامس
5	تستخدم قيادات الإدارة التعليمية التطبيقات الرقمية للترويج للأفكار الجديدة إلى العاملين بالمؤسسات التعليمية	٠	0%	٥٥	21%	٢١٠	79%	1.21	غير متوافرة	الرابع
	إجمالي المحور						1.25	غير متوافر		

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (2) التي نصها (تمتلك قيادات الإدارة التعليمية مهارات صياغة رسائل إقناع العاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.33)، حيث أكدت دراسة (الشمي، عبداللطيف، فضل، 2020) أن عملية الاتصال الالكتروني في المؤسسات التعليمية تُشكل أهمية كبيرة فهي وسيلة التفاعل بين المدير والعاملين لتحقيق أهداف المؤسسة لأن الاتصال الالكتروني ليس عملية ارسال واستقبال بل هو محاولة للتأثير والإقناع ولا قيمة له دون إحداث التأثير.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن قيادات الإدارة التعليمية ليس لديهم فن الاتصال الإقناعي وليس لديه أدلة وشواهد أو عبارات تتضمن إما معلومات واقعية أو آراء وأدلة بهدف تغيير اتجاه السلوك مباشرة بعد العرض وليس لديهم تأثير عقلي وعاطفي على العاملين بالمؤسسات التعليمية، وأيضاً قيادات الإدارة التعليمية ليس لديها مهارة توضيح الفكرة وإيصال المعلومات والعمل على التجانس والتفاهم المنشود.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (4) التي نصها (توازن قيادات الإدارة التعليمية بين متطلبات العمل واحتياجات العاملين بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.18)، حيث أكدت دراسة (الحري، 2019) أن القيادة هي الأساس في نجاح أي عمل، والمتتبع عملية تعاقب القيادات التربوية على وزارة التربية يلاحظ اتفاقاً فيما بينهم في عملية طرح المشاريع والسياسات التربوية وفور ترك الوزارة يتم التصريح عن مواطن القوة والضعف واحتياجات التعليم للتطوير والذي يتضمن غياب السياسات التعليمية التي تحدد أسس الإصلاح.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدم سهولة التواصل بين قيادات الإدارة التعليمية والعاملين وعدم توفير فرص تدريب وتعلم مستمرة وعدم تحفيز العاملين ولا تقدير الافكار الجيدة ولا يتم تعزيز الفخر والولاء والانتفاء ولا يوجد جو مناسب يدعم الصداقات وروح الفريق، ونجد أن قيادات الإدارة التعليمية لا تهتم بالتواصل مع العاملين ولا معرفة رغبتهم ولا توجد مرونة لديهم ولا قدرة على ادارة الاولويات ولا معرفة المهارات الشخصية للعاملين ولا توجد لديهم مهارات قيادية تساعد على النظر للجانب الايجابي للأمر.

المحور السادس: المعرفة

تمثل استجابات أفراد عينة البحث اتجاه محور المعرفة في جدول (9):

جدول (9) نتائج تحليل الاستجابات على عبارات محور المعرفة (ن = 265)

م	العبرة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
1	تنظم قيادات الإدارة التعليمية برامج تدريبية للعاملين بالمؤسسات التعليمية	٣	1%	١١١	42%	١٥٠	57%	1.44	غير متوافرة	الرابع
2	تلتزم قيادات الإدارة التعليمية بالمبادئ الأخلاقية في اعداد المحتوى التعليمي	٢	1%	١٣٢	50%	١٣١	49%	1.51	غير متوافرة	الثالث

م	العبرة	درجة التوافر						الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
		متوافرة		إلى حد ما		غير متوافرة				
		ك	%	ك	%	ك	%			
3	توفر قيادات الإدارة التعليمية التجهيزات الرقمية لخدمات الانترنت بالمؤسسات التعليمية	٢	1%	١٥٤	58%	١٠٩	41%	1.60	غير متوافرة	الأول
4	تتيح قيادات الإدارة التعليمية فرص التعلم الرقمي للعاملين بالمؤسسات التعليمية	٢	1%	١٤٧	55%	١١٦	44%	1.57	غير متوافرة	الثاني
5	توفر قيادات الإدارة التعليمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية مصادر تعلم رقمية مرتبطة بالعمل	٠	0%	٣٩	15%	٢٢٦	85%	1.15	غير متوافرة	الخامس
	إجمالي المحور							1.45	غير متوافر	

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الأولى) هي العبارة رقم (3) التي نصها (توفر قيادات الإدارة التعليمية التجهيزات الرقمية لخدمات الانترنت بالمؤسسات التعليمية) بوزن نسبي قيمته (1.60)، حيث أكدت دراسة (زينب، 2020) أن الحاجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة المتمثلة في (الانترنت، والانترانت، والإكسترانت) لها تأثير على العمليات الإدارية بالمؤسسات التعليمية (التخطيط، والتنسيق، والرقابة). وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدم وجود بنية معلوماتية منها اجهزة متطورة لاستقبال وارسال الانترنت وضمان وصوله للمؤسسات التعليمية، وقلة توفير النفقات اللازمة لخدمات الانترنت بالمؤسسات التعليمية.

- أن أقل رتبة حصلت عليها العبارات (المرتبة الخامسة) هي العبارة رقم (5) التي نصها (توفر قيادات الإدارة التعليمية للعاملين بالمؤسسات التعليمية مصادر تعلم رقمية مرتبطة بالعمل) 0 بوزن نسبي قيمته (1.15)، حيث أكدت دراسة (العارضي، 2023) أن ظهور المستودعات الرقمية ذات الجانب التعليمي (بحوث، دراسات، تقارير الكترونية رقمية، مقالات رقمية، ملفات، مقاطع فيديو، مخططات ورسوم، رسائل وأطاريح علمية) هذه المستودعات مفيدة حيث يمكن تخزين وتبادل المعلومات الرقمية لضمان مشاركته وتعاون الجميع من باحثين ومعلمين وعاملين ومهتمين وخبراء المناهج والطلاب للاستفادة من خبرات بعضهم البعض في تحديث المعلومات باستمرار وتطوير أدائهم وللمؤسسات الرقمية دور هام بتوفير وبناء مستودعات رقمية لحفظ كل ما يتعلق بالعاملين والطلبة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى عدم توفير مكان خاص بمصادر التعلم الرقمي وتقديم الخدمات والتسهيلات اللازمة للعاملين بالمؤسسات التعليمية، ونجد أن قيادات الإدارة التعليمية لا توفر الدعم الفني المناسب للعاملين وضعف اساليب الاتصال بين قيادات الإدارة التعليمية والعاملين بالمؤسسات التعليمية.

إجمالي نتائج محاور الاستبانة:

يمثل إجمالي نتائج محاور الاستبانة في جدول (10):

جدول (10) إجمالي نتائج محاور الاستبانة

م	المحور	الوزن النسبي	مستوى التوافر	الترتيب
1	القيادة الحكيمة	1.58	غير متوافرة	الأول
2	نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي	1.55	غير متوافرة	الثاني
3	المواطنة الرقمية	1.51	غير متوافرة	الرابع
4	الابتكار	1.52	غير متوافرة	الثالث
5	الاقناع	1.25	غير متوافرة	السادس
6	المعرفة	1.45	غير متوافرة	الخامس

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن جميع محاور الاستبانة (القيادة الحكيمة- نشر ثقافة التعلم في العصر الرقمي - المواطنة الرقمية- الابتكار- الاقناع- المعرفة) تحصل على مستوى غير التوافر حيث:

- أن أعلى رتبة حصلت عليها المحاور (المرتبة الأولى) هو المحور رقم (1) الذي نصه (القيادة الحكيمة) بوزن نسبي قيمته (1.58)، حيث أكدت دراسة (الحوت، المقداي، 2024) أنه لابد من تطبيق أبعاد القيادة الحكيمة من قبل مديري المدارس وضرورة تعزيزها.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن القيادة الحكيمة لها تأثير كبير في سير العملية التعليمية فيربط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط قادات الادارات التعليمية بالعاملين بالمؤسسات التعليمية، وبالتالي لهذه العلاقة دور أكبر في انجاح العملية التعليمية وكلما ساد هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الاداء أفضل وبالأخص في العصر الرقمي.

- أن أقل رتبة حصلت عليها المحاور (المرتبة السادسة) هو المحور رقم (5) التي نصها (الاقناع) 0 بوزن نسبي قيمته (1.25)، حيث أكدت دراسة (حسن، 2022) أن إدارة العلاقات العامة في المؤسسة تقوم بعرض الخطط الخاصة بها على مواقع التواصل الاجتماعي، وتساهم بنشاط وفاعلية في إقناع الجمهور الداخلي والخارجي بجودة وأهمية ما تطرحه المؤسسة من سياسات مختلفة.

وترجع الباحثة هذه النتيجة إلى أن التمكن من الاقناع والياته لا يتم إلا من خلال امتلاك مهارات الاتصال واجادة فنون الحوار مع الالتزام بآدابه.

ما أضافه البحث لمجال التخصص

- الأهمية النظرية؛ حيث من المأمول أن تسهم الدراسة الحالية في اثراء المكتبة التربوية في مجال تطوير أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية، كما أنها سوف تسهم في لفت نظر الباحثين لأهمية هذا الموضوع على المستوى الأكاديمي.
- الأهمية التطبيقية؛ حيث من المأمول أن تقدم الدراسة الحالية كيفية تحسين أداء القيادات التعليمية في ضوء مدخل القيادة الرقمية حيث يمكن المسؤولين عن التعليم بالمحافظة الاستفادة منه، وإمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة للاسترشاد في بيان تطوير أداء القيادات التعليمية بالنسبة للمؤسسات التعليمية، والوصول إلى بيئة عمل مناسبة تحقق مدخل القيادة الرقمية لجميع العاملين فيها.

المراجع

- إبراهيم، محمد محمد (٢٠٠٩): إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعي، الإسكندرية، ص 50.
- أبو حطب، فؤاد، صادق، آمال (1996): مناهج البحث وطرق التحليل الإحصائي في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 149.
- أبو حطب، فؤاد، عثمان، سيد أحمد، التقويم والقياس النفسي، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2003م، ص 101.
- أبو حية، نجاة شعبان (2021): "درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى مديري مدارس الاونروا بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينها"، قسم أصول التربية والادارة التربوية، عمادة الدراسات العليا، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، ص ب.
- أحمد، أحمد محمد، زكي، محمد حمدي (2017): تطوير القيادة والحوكمة في مدارس التعليم العام في ضوء المعايير القومية للتقويم والاعتماد. دراسة حالة محافظة المنيا، المجلة التربوية، أكتوبر، العدد (50)، ص 70.
- بدوي، أحمد زكي، مصطفى، محمد كمال (1984): معجم مصطلحات القوى العاملة، التخطيط، التنمية، الاستخدام، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، ص 166.
- بركات، زياد، عوض، أحمد (2012): "واقع دور الجامعات العربية في تنمية مجتمع المعرفة من وجهة نظر مجتمع من أعضاء هيئة التدريس فيها"، الراصد الدولي، السنة الثانية، العدد (15)، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، ص 10.
- بن يمينه، خيرة، ناشد، نشأت ادوارد، أحمد، زادي (2019): "دور الرقمنة والادارة الالكترونية في تمكين إدارة الموارد البشرية"، مجلة التعليم عن بعد والتعليم المفتوح، اتحاد الجامعات العربية بالتعاون مع كلية الآداب بجامعة بنى سويف، مج 7، ع 12، مايو، ص 68.

حافظ، محمد صبري، المغيدي، الحسن بن محمد، البحيري، والسيد محمود (2013): القيادة في المؤسسات التعليمية، القاهرة، عالم الكتب، ص 296.

الحباطي، محمد خميس السيد (2017): "تصميم النظام الالكتروني لتطوير مهارات العاملين في مؤسسات المعلومات: مكتبات المديرية بمحافظة سوهاج نموذجاً"، مج 4، ع 6، يناير، مجلة المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، المركز العربي للبحوث والدراسات في علوم المكتبات والمعلومات، ص 38.

حجي، أحمد اسماعيل (2000): إدارة بيئة التعليم والتعلم، ط 2، دار الفكر العربي، القاهرة، ص 42-43..

الحربي، منال لافي خلف (2019): "متطلبات استخدام التعلم التنظيمي كمدخل استراتيجي لتمية مهارات القيادة الابداعية لدى العاملين بالمؤسسات التربوية بدولة الكويت"، ع 6، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، يناير، مصر، ص 64.

حسن، وسام محمد أحمد (2024): "إدارة البصمة الرقمية لمستخدمي الانترنت في ضوء نظرية إدارة خصوصية الاتصالات: دراسة ميدانية على عينة من مستخدمي الانترنت بجمهورية مصر العربية"، ع 69، ج 1، يناير، مجلة البحوث الاعلامية، جامعة الأزهر، كلية الاعلام بالقاهرة، ص 74.

حسن، دينا ابراهيم (2018): "هيكل الفرص المتاحة وإصلاح منظومة التعليم قبل الجامعي في مصر"، مج 18، ع 72، مجلة الديمقراطية، مؤسسة الأهرام، مصر، ص 172.

حسين، زين العابدين وحيد حسن (2020): "تطوير أداء القيادات المدرسية في ضوء الخطة الاستراتيجية 2014\2030م (دراسة ميدانية)"، المجلة التربوية لتعليم الكبار، المقالة (3)، العدد (4)، المجلد (2)، ص 92-115.

- حسين، سلامه عبد العظيم، طنطاوي، أحمد عابد، أبو زهرة، سماح محمود (2016): "مواصفات فريق العمل الفعال ودوره في تحسين أداء المؤسسة التعليمية"، مجلة كلية التربية ببنها، ج1، العدد 108، أكتوبر، ص 339.
- الخنصري، بدر نادر (2019): "الدور التكنولوجي الرقمي في تحقيق القيادة المتميزة لمنظومة التعليم"، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي الأول للقيادة التنموية في ظل العالم الرقمي (قيادة-تكنولوجيا-تنمية مستدامة)، الكويت، ص 5.
- خليل، نبيل سعد (2014): إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص 179.
- دكدك، صلاح الدين (2020): "مدى مسؤولية الدولة عن تفشي فيروس كورونا وسبل مواجهته والحد منه: دراسة فقهية مقارنة: ليبيا نموذجاً، مجلة الفقه والقانون، ص 90.
- رسمي، محمد حسن، حسين، بشرى خالد، عبد البر، نسمة عبد الرسول (2018): دور القيادة المدرسية في حل الصراع التنظيمي داخل المدرسة، مجلة المعرفة التربوية، العدد 6، المجلد (11)، ص 107.
- رشاد، عبدالناصر، عباس، هشام (2020): "الجدارات الوظيفية اللازمة للقيادات الأكاديمية بالجامعات المصرية: تصور مقترح"، مجلة الادارة التربوية، العدد (25)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والادارة التعليمية، ص 114.
- الزهراني، معجب أحمد معجب (2019): "إسهام المدرسة في تحقيق المواطنة الرقمية لدى طلابها في ظل التحديات المعاصرة"، المجلة التربوية، العدد 68، ديسمبر، ص ص 415-416.

- زينب، مهية (2020): "تأثير استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة على العمليات الإدارية بالمؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر تبسة"، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي - تبسة.
- السميرات، بيان يوسف (2023): "محركات القيادة الرقمية لدى قادة المدارس في ظل التعلم عن بعد: دراسة تطبيقية على قادة المدارس في محافظة الكرك"، مجلة كلية التربية، العدد (7)، المجلد (39)، كلية التربية، جامعة اسبوط، ص ص 188-205.
- السيد، أحمد عطية، رسمي، محمد حسن، شعلان، عبد الحميد عبدالفتاح (2019): "الشفافية وتطوير أداء القيادات التربوية"، مجلة كلية التربية، يوليو، العدد (119)، الجزء (1)، كلية التربية، جامعة بنها، بنها، ص 217.
- شرقي، نسرین جواد (2023): "دور المستودعات الرقمية في تطوير أداء المعلم في المرحلة الابتدائية"، ع77، أبريل، مجلة البحوث التربوية والنفسية، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، العراق، ص 276.
- الشمي، أحمد عيسى أحمد عبد الجواد، عبد اللطيف، منى محمود، فضل، محمود عبد التواب (2020): "تصور مقترح لتفعيل كفايات الاتصال الإداري الإلكتروني لدى المدارس الثانوية بمحافظة الفيوم"، ج1، ع14، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، يناير، ص 74.
- صالح، أحمد شاكر صالح (2020): "تأثير بعض أنماط التدريب التشاركي المتمايز على الكفاءة الرقمية لدى طلاب معلم الحاسب بكلية التربية النوعية جامعة المنصور، ع48، مركز تطوير التعليم الجامعي، كلية التربية، جامعة عين شمس، يوليو، مجلة دراسات في التعليم الجامعي، ص 165.

الصرن، رعد حسن (٢٠٢٠م): صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين دار الرضا، دمشق، ص ص 76-77.

الطائي، يوسف حجيم، الحدراوي، باقر خضير عبد العباس (2019): "أثر القيادة الرقمية في تبني الثقافة التنظيمية لدى الموظفين العاملين بمديرية تربية محافظة النجف الأشرف بالعراق"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، العدد (6)، المجلد (3)، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، ص ص 19-20.

العامودي، لبنى خلدون ياسين (2017): "فاعلية دور القيادة التعليمية لدى مديري مدارس محافظة المفرق"، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة آل البيت الأردن، ص ص 20 - 21.

عبد الرحمن، صباح سيد، زيدان، مراد صالح مراد، عبد الباقي، عزة نادي عبد الظاهر (2022): "تطوير الأداء الإداري للقيادات الوسطى بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل التحسين المستمر: آليات مقترحة"، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية، العدد (16)، الجزء (9)، كلية التربية، جامعة الفيوم، ص ص 1365 - 1422.

العتيبي، محمد زويد (نوفمبر ٢٠٠٩م): الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، ورقة مقدمة في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات، الرياض، ص 7، استرجعت من <http://faculty.mu.edu.sa.puplic.uploads/1360677487.pdf>

العزوني، هدى (2020): أثر البرامج التدريبية على استدامة العنصر البشري في المؤسسات الحكومية، مجلة بحوث الشرق الأوسط، العدد (56)، ص 37.

الفقي، إسماعيل محمد (2005): التقويم والقياس النفسي والتربوي، دار غريب، القاهرة، ص 70.

- اللقاني، أحمد حسن، الجمل، علي أحمد (1999)م: معجم المصطلحات التربوية المعرفة في المناهج وطرق التدريس، الطبعة الثانية، عالم الكتب، القاهرة، ص 12.
- مجمع اللغة العربية (2001): المعجم الوجيز، طبعة خاصة بوزارة التربية والتعليم، القاهرة.
- محمود، ايناس أحمد فتحي (2022): "قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقادة التعليم"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (34)، ص 213.
- محمود، محمد صبري (2015م): "رؤية مقترحة لتطبيق القيادة الإلكترونية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في ضوء بعض المتغيرات العالمية المعاصرة"، (عرض ورقة)، المؤتمر الدولي الأول لكلية التربية بجامعة الباحة: التربية آفاق مستقبلية، 12-15 أبريل، مصر.
- مركز معلومات وزارة التربية والتعليم (2021): الرؤية والرسالة، متاح على: <http://emis.gov.eg/vision.aspx>
- المطيري، سعد محمد عوض (2018): "دور الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت"، مجلة العلوم التربوية، العدد (3)، المجلد (26)، الجزء (3)، كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ص ص 49-72.
- منظمة الصحة العالمية (2020): دليل توعوي صحي شامل حول فيروس كورونا <https://www.who.int/ar/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- ميخائيل أمطانيوس (1995): التقويم التربوي الحديث، منشورات جامعة سيها، ليبيا، ص ص 251-252.
- النمر، سعود، خاشقجي، هاني، محمود، محمد فتحي، حزاوي، محمد سيد (٢٠٠١م): الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ١، مطابع الحميضي، الرياض، ص ص 323-324.

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2021): (أ): التحول الرقمي، متاح على: https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Government

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2021): استراتيجية قطاع الاتصالات وتكنولوجيا

المعلومات متاح على <https://mcit.gov.eg/ar/ict-Startegy>

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (2021): (ب): استراتيجية قطاع الاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات، متاح على: https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy

وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات (يونيو 2012): الاستراتيجية القومية للاتصالات

وتكنولوجيا المعلومات 2012-2017، مصر.

References

- Cambridge Dictionary (2021): Digital, Available at: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital>
- Collins Dictionary (a) (2021): Digital, Available at <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/digital>
- Collins Dictionary (b) (2021): Leadership, Available at: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/leadership>
- Eberl, Julia and Drews, Paul. (2021). Digital Leadership - Mountain or Molehill? A Literature Review, P. 6: P. 8,
- Jami V. Domeny, The Relationship Between Digital Leadership and Digital Implementation in Elementary School, A Dissertation Presented to The Faculty of the Graduate Education Department, Southwest Baptist University, 2017, p 29
- Lander, Justin (2020). The Relationship between Principles' Pillars of Digital Leadership Alignment and Teacher Technology Use, A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Education, The School of Education at ST. John's University, New York.
- Macmillan Dictionary (2021): Leadership, Available at: <https://www.macmillandictionary.com/dictionary/british/leadership>
- Schein, E.H., & Gallos ,J.V.(2006). Organization Development. USA: A Jossey-Bass Reade, p681
- World Economic Forum (2021). 4 Essential Qualities for Digital Leaders, Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/4-essential-qualities-for-digital-leaders/>
<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.8.3.2>

Yusof, M. R., Yaakob, M. F. & Ibrahim M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(9), 1482.

<http://dx.doi.org/10.29009/ijres.8.3.2>

