



مجلة



# كلية التربية

مجلة علمية محكمة. ربع سنوية



السنة الثالثة عشر  
العدد (٤٣)

يوليو ٢٠٢٥



مجلة كلية التربية - جامعة العريش - مجلة علمية محكمة ربع سنوية - السنة الثالثة عشر العدد (٤٣) يوليو ٢٠٢٥

## الرؤية



أن تكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، ويحقق التواصل بين النظرية والتطبيق

## الرسالة



نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة

حقوق الطبع محفوظة

الترقيم الدولي للطباعة: 2314-7423

الترقيم الدولي الإلكتروني: 2735-5691



# مجلة كلية التربية

علمية محكمة ربع سنوية

---

(السنة الثانية عشر - العدد الثالث والأربعون - يوليو ٢٠٢٥)

---

<https://foej.journals.ekb.eg>

[j\\_foea@aru.edu.eg](mailto:j_foea@aru.edu.eg)



## قائمة هيئة تحرير مجلة كلية التربية جامعة العريش

م	الاسم	الدرجة والتخصص	الصفة
<b>أولاً: الهيئة الإدارية العليا للمجلة</b>			
١	أ.د. حسن عبد المنعم الدمرداش	رئيس الجامعة	
٢	أ.د. سعيد عبد الله لافي رفاعي	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية كلية التربية جامعة العريش	نائب رئيس الجامعة لشؤون الدراسات العليا والبحوث
٣	أ.د. محمود علي السيد	أستاذ. علم النفس التربوي	عميد الكلية
٤	السيد الأستاذ أشرف عبد الفتاح	أمين عام الجامعة	
٥	السيد الأستاذ صبري عطية	عضو قانوني	
<b>أولاً - الهيئة الإدارية للتحرير (مجلس الإدارة)</b>			
٣	أ.د. زكريا محمد هيبه	أستاذ تربيه الطفل بقسم أصول التربية	وكيل الكلية للدراسات العليا - نائب رئيس مجلس الإدارة
٤	أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	وكيل الكلية لشؤون التعليم والطلاب - عضو مجلس الإدارة
٥	أ.د. عصام عطية عبد الفتاح	أستاذ أصول التربية	رئيس قسم أصول التربية - عضو مجلس الإدارة
٦	أ.د. نبيلة عبد الرؤوف شراب	أستاذ علم النفس التربوي	رئيس قسم علم النفس التربوي - عضو مجلس الإدارة
٧	أ.د. صالح محمد صالح	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس قسم المناهج وطرق التدريس - عضو مجلس الإدارة



٨	أ.م.د أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط	أستاذ الإدارة التعليمية والتربية المقارنة	رئيس قسم الإدارة التعليمية والتربية المقارنة - عضو مجلس الإدارة
٩	أ.م.د يسري أحمد سيد عيسى	أستاذ التربية الخاصة	رئيس قسم التربية الخاصة - عضو مجلس الإدارة
١٠	أ.م.د عزة حسن محمد	أستاذ الصحة النفسية	رئيس قسم الصحة النفسية - عضو مجلس الإدارة
١١	أ. أحمد محمد الغباشي	أمين الكلية	

#### ثانياً- الهيئة الفنية ( الفريق التنفيذي ) للتحضير

٦	أ.د. محمد رجب فضل الله	أستاذ المناهج وطرق التدريس	رئيس التحرير ( رئيس الفريق التنفيذي )
	د. محمد علام طلبية	أستاذ مساعد ( مشارك ) - مناهج وطرق التدريس	نائب رئيس هيئة التحرير - مسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر
٧	د. كمال طاهر موسى	أستاذ مساعد ( مشارك ) - مناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مسؤول الطباعة والنشر والتدقيق اللغوي
٨	د. أسماء محمد الشاعر	أخصائي علاقات علمية وثقافية - باحثة دكتوراه	عضو هيئة تحرير - إداري ومسؤول التواصل مع الباحثين
٩	د. مها سمير محمود سليمان	مدرس - بقسم أصول التربية	عضو هيئة تحرير - مسؤول متابعة الأمور المالية
١٠	د. حسن راضي حسن محمد	مدرس تكنولوجيا التعليم	عضو هيئة تحرير - ومسؤول إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة عبر بنك المعرفة

#### ثالثاً- الهيئة الفنية ( المعاونة ) للفريق التنفيذي للتحضير

١١	م.م. أحمد محمد حسن سالم	مدرس مساعد تكنولوجيا تعليم	عضو هيئة تحرير - إدارة الموقع الإلكتروني للمجلة
----	-------------------------	-------------------------------	--



١٢	م.م. ناصر أحمد عابدين مهران	مدرس مساعد بقسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول متابعة أعمال التحكيم والنشر - تجهيز العدد للنشر
١٣	م. شيماء صبحي	معيدة بقسم المناهج وطرق التدريس	عضو هيئة تحرير - مساعد لمسؤول الطباعة والنشر وتجهيز العدد
	م. حسناء علي حامد	مدرس مساعد بقسم الصحة النفسية	عضو هيئة التحرير - مساعد مسؤول الاتصالات والعلاقات الخارجية والتواصل مع الباحثين
١٤	أ.محمود إبراهيم محمد	مدير إدارة الشئون المالية	عضو هيئة تحرير - المسؤول المالي

#### رابعاً - أعضاء هيئة التحرير من الخارج

١٥	أ.د عبد الرازق مختار محمود	أستاذ المناهج وطرق التدريس	كلية التربية - جامعة أسيوط
١٦	أ.د مایسة فاضل أبو مسلم أحمد	أستاذ علم النفس التربوي	المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي
١٧	أ.د ریم أحمد عبد العظیم	أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية	كلية البنات - جامعة عين شمس





## قواعد النشر بمجلة كلية التربية بالعريش

١. تنشر المجلة البحوث والدراسات التي تتوافر فيها الأصالة والمنهجية السليمة على ألا يكون البحث المقدم للنشر قد سبق وأن نشر، أو تم تقديمه للمراجعة والنشر لدى أي جهة أخرى في نفس وقت تقديمه للمجلة.

٢. تُقبل الأبحاث المقدمة للنشر بإحدى اللغتين: العربية أو الإنجليزية.

٣. تقدم الأبحاث - عبر موقع المجلة ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

الالكترونياً مكتوبة بخط (Simplified Arabic)، وحجم الخط ١٤، وهوامش حجم الواحد منها ٢.٥ سم، مع مراعاة أن تتسق الفقرة بالتساوي ما بين الهامش الأيسر والأيمن (Justify). وترسل إلكترونياً على شكل ملف (Microsoft Word).

٤. يتم فور وصول البحث مراجعة مدى مطابقتها من حيث الشكل لبنط وحجم الخط ، والتنسيق ، والحجم وفقاً لقالب النشر المعتمد للمجلة ، علماً بأنه يتم تقدير الحجم وفقاً لهذا القالب ، ومن ثم تقدير رسوم تحكيمه ونشره.

٥. يجب ألا يزيد عدد صفحات البحث بما في ذلك الأشكال والرسوم والمراجع والجداول والملاحق عن (٢٥) صفحة وفقاً لقالب المجلة. (الزيادة برسوم إضافية). ويتم تقدير عدد الصفحات بمعرفة هيئة التحرير قبل البدء في إجراءات التحكيم

٦. يقدم الباحث ملخصاً لبحثه في صفحة واحدة، تتضمن الفقرة الأولى ملخصاً باللغة العربية، والفقرة الثانية ملخصاً باللغة الإنجليزية، وبما لا يزيد عن ٢٠٠ كلمة لكل منها.

٧. يكتب عنوان البحث واسم المؤلف والمؤسسة التي يعمل بها على صفحة منفصلة ثم يكتب عنوان البحث مرة أخرى على الصفحة الأولى من البحث ، والالتزام في ذلك بضوابط رفع البحث على الموقع.

٨. يجب عدم استخدام اسم الباحث في متن البحث أو قائمة المراجع ويتم استبدال الاسم بكلمة "الباحث"، ويتم أيضاً التخلص من أية إشارات أخرى تدل على هوية المؤلف.

٩. البحوث التي تقدم للنشر لا تعاد لأصحابها سواء قبل البحث للنشر، أو لم يُقبل. وتحتفظ هيئة التحرير بحقوقها في تحديد أولويات نشر البحوث.



١٠. لن ينظر في البحوث التي لا تتفق مع شروط النشر في المجلة، أو تلك التي لا تشتمل على ملخص البحث في أي من اللغتين ، وعلى الكلمات المفتاحية له.
١١. يقوم كل باحث بنسخ وتوقيع وإرفاق إقرار الموافقة على اتفاقية النشر. وإرساله مع إيصال السداد ، أو صورة الحوالة البريدية أو البنكية عبر إيميل المجلة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg) قبل البدء في إجراءات التحكيم
١٢. يتم نشر البحوث أو رفض نشرها في المجلة بناءً على تقارير المحكمين، ولا يسترد المبلغ في حالة رفض نشر البحث من قبل المحكمين.
١٣. يُمنح كل باحث إفادة بقبول بحثه للنشر بعد إتمام كافة التصويبات والتعديلات المطلوبة.
١٤. في حالة قبول البحث يتم رفعه على موقع المجلة على بنك المعرفة المصري ضمن العدد المحدد له من قبل هيئة التحرير ، ويُرسَل للباحث نسخة بي دي أف من العدد ، وكذلك نسخة بي دي أف من البحث ( مستلة ) .
١٥. يمكن - في حالة الحاجة - توفير نسخة ورقية من العدد ، ومن المستلات مقابل رسوم تكلفة الطباعة ، ورسوم البريد في حالة إرسالها بريدياً داخل مصر أو خارجها.
١٦. يجدر بالباحثين ( بعد إرسال بحوثهم ، وحتى يتم النشر ) المتابعة المستمرة لكل من:  
-موقع المجلة المربوط ببنك المعرفة المصري

<https://foej.journals.ekb.eg>

-وبريده الإلكتروني الشخصي لمتابعة خط سير البحث عبر رسائل تصله تبعاً من إيميل

المجلة الرسمي على موقع الجامعة [J\\_foea@Aru.edu.eg](mailto:J_foea@Aru.edu.eg)

جميع إجراءات تلقي البحث، وتحكيمه، وتعديله، وقبوله للنشر، ونشره ؛ تتم عبر موقع المجلة ، وإيصالها الرسمي، ولا يُعتد بأي تواصل بأية وسيلة أخرى غير هاتين الوسيلتين الإلكترونيتين.



## محتويات العدد ( الثالث والأربعون )

السنة السابعة		هيئة التحرير	
الرقم	عنوان البحث	الباحث	الصفحات
بحوث العدد			
١	<b>التحليل البعدي للبحوث التربوية في مجال الذكاء الاصطناعي واتجاهاتها المستقبلية</b> إعداد د. سعاد محمد عيد أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعه الزقازيق د. أحمد محمود محمد الزنغلي أستاذ أصول التربية المساعد كلية التربية - جامعه الزقازيق		
٢	<b>فاعلية برنامج مقترح قائم على نظرية الإبداع الجاد في تنمية مهارات علم العروض والميل إلى استماع الشعر لدى طلاب كلية التربية شعبه اللغة العربية</b> إعداد د. كمال طاهر موسى محمد أستاذ المناهج وطرق تدريس اللغة العربية المساعد بكلية التربية - جامعة العريش د. سكينه عبد الرازق عبد الله شحتو مدرس المناهج وطرق تدريس اللغة العربية بكلية التربية - جامعة العريش		



## استراتيجية مقترحة لتعزيز الإصلاح التربوي بالأوامر والنواهي القرآنية في

### ضوء مستجدات العصر

إعداد

أ.د. رفعت عمر عزوز

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية . جامعة العريش

أ.د. محمد عبدالوهاب بدر الصيرفي

أستاذ أصول التربية المتفرغ

كلية التربية - جامعة العريش

الباحث/ أسامة محمد عبدالجواد الأجهوري

إمام وخطيب ومدرس . وزارة الأوقاف

٣

## تطوير أداء قيادات مدارس التعليم الإعدادي بمحافظة شمال سيناء في ضوء

### التمكين الإداري

إعداد

أ.د. بيومي محمد ضحاوي

أستاذ التربية المقارنة

والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة قناة السويس

أ.م.د. عبد الكريم محمد احمد

استاذ الادارة التعليمية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ ميادة صابر سويلم عوض الله

٤

## درجة ممارسة معلمي الرياضيات لمهارات الذكاء الواعي في المواقف

### التدريسية

إعداد

أ.د. محمد عبد المنعم عبد العزيز شحاته

٥



<p>أستاذ المناهج وطرق تدريس الرياضيات المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة العريش د. أسماء سامي عبد الله السروجي مدرس المناهج وطرق تدريس الرياضيات كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ عصام مرزق سالم سلمى معلم أول أ رياضيات بالمرحلة الثانوية</p>	
<p><b>تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي</b> إعداد أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد أستاذ الإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش د. أمل جمعه كامل مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية -جامعة العريش الباحثة/هاله عودة جمعه بتور باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية التربية - جامعة العريش</p>	٦
<p><b>وحدة مقترحة في العلوم قائمة على التربية الجمالية لتنمية الحس الجمالي البيئي لدى طلاب المرحلة الإعدادية</b> إعداد أ.د. صالح محمد صالح أستاذ التربية العلمية</p>	٧



كلية التربية - جامعة العريش د. عاطف سالم حسن أستاذ التربية العلمية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ سماح طه جابر السيد أحمد	
<b>إدارة ريادة الأعمال كمدخل لتطوير المراكز ذات الطابع الخاص بجامعة العريش</b> إعداد أ.د. رفعت عمر عزوز أستاذ أصول التربية المتفرغ كلية التربية - جامعة العريش أ.م.د. أحمد سلمي أرناؤوط أستاذ الإدارة التعليمية المساعد كلية التربية - جامعة العريش الباحث/ بكر محمد سويلم سليمان	٨
<b>نمط تدوين الملاحظات (الموجه/ الحر) بالفيديو التفاعلي وأثرهما في تنمية مهارات التفكير الحوسبي لدى الطلاب المعلمين</b> إعداد أ.د. محمد عطية خميس أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية البنات - جامعة عين شمس أ.د. محمد مختار المرادني أستاذ تكنولوجيا التعليم كلية التربية - جامعة العريش الباحثة/ تقى مصطفى محمد الديهي	٩

<p><b>واقع أداء إدارة المدارس الثانوية الفنية بشمال سيناء في ضوء المنظمة المتعلمة</b></p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. أحمد عبد العظيم سالم</p> <p>أستاذ أصول التربية</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>أ.م.د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط</p> <p>أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية ووكيل كلية الحاسبات والمعلومات لشئون التعليم والطلاب</p> <p>د. أمل محسوب زناتي</p> <p>مدرس الإدارة التعليمية</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>الباحث/ أحمد سعد الدين عويس كريم</p>	<p>١٠</p>
<p><b>دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدارس الثانوية بمحافظة شمال سيناء في ضوء الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ٢٠١٤-٢٠٣٠</b></p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. محمود عطا مسيل</p> <p>أستاذ التربية المقارنة والإدارة التربوية المتفرغ</p> <p>بكلية التربية - جامعة الزقازيق</p> <p>د. أحمد إبراهيم سلمي أرناؤوط</p> <p>أستاذ مساعد ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>الباحث/ رامز حسن محمد حسن</p>	<p>١١</p>

<p><b>استراتيجية قائمة على التعلم بالمشروع لتنمية مهارات إنتاج المشغولات اليدوية في مقرر الاقتصاد المنزلي لدى طالبات المرحلة الثانوية</b></p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. شيرين محمد محمد غلاب</p> <p>أستاذ المناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي</p> <p>كلية التربية النوعية - جامعة دمياط</p> <p>أ.م.د. إيمان محمد عبد العال لطفي</p> <p>أستاذ المناهج وطرق تدريس الاقتصاد المنزلي المساعد</p> <p>كلية الاقتصاد المنزلي - جامعة العريش</p> <p>الباحثة/ عبير عبد العزيز عطيه سلام</p>	<p>١٢</p>
<p><b>بعض مشكلات إدارة المكتبات بالمعاهد الأزهرية بشمال سيناء - دراسة حالة</b></p> <p>إعداد</p> <p>أ.م.د. / أحمد فاروق الزميتي</p> <p>أستاذ أصول التربية المساعد</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>أ.م.د. / عبد الكريم محمد أحمد الشاعر</p> <p>أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد</p> <p>كلية التربية - جامعة العريش</p> <p>الباحث/ إبراهيم خليل إبراهيم خليل شبانة</p> <p>باحث ماجستير بكلية التربية جامعة العريش</p>	<p>١٣</p>
<p><b>دور أنشطة "توكاتسو" في مرحلة الطفولة المبكرة لتنمية المهارات الحياتية من وجهة نظر المعلمين وأولياء الأمور</b></p> <p>إعداد</p> <p>أ.د. رزق منصور بديوي</p> <p>أستاذ أصول التربية المتفرغ</p>	<p>١٤</p>

كلية التربية - جامعة العريش

أ.م.د أحمد فاروق الزميتي

أستاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية - جامعة العريش

الباحثة/ ولاء محمد رضوان منصور

معلم أول بالتربية والتعليم ومتابع أنشطة توكاتسو بالمدارس المصرية اليابانية





## البحث السادس

# تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي

إعداد

أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد

أستاذ الإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش

د. أمل جمعه كامل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية كلية

التربية - جامعة العريش

الباحثة/هاله عودة جمعه بتور

باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية - جامعة العريش



## تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي إعداد

**أ.د. كمال عبد الوهاب أحمد** **د. أمل جمعه كامل**  
أستاذ الإدارة التربوية مدرس التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش كلية التربية - جامعة العريش  
الباحثة/هاله عودة جمعه بتور  
باحثة ماجستير بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية  
كلية التربية - جامعة العريش

### مستخلص البحث:

تشكل القيادات التربوية عصب العملية الإدارية حيث تؤدي بها دورًا أساسيًا من خلال مختلف الوظائف الإدارية تحقيقًا لأهداف المؤسسة التربوية، وعليه فالغرض من البحث الحالي هو التوصل إلى عدة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، وذلك في ضوء أبعاد التحول الرقمي. واستخدم البحث المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى الكمي، وكذلك استخدمت استمارة مقابلة أسئلتها ذات إجابات مفتوحة كأداة لجمع المعلومات من عينة غير عشوائية عمدية مكونة من عدد (١٠) قياديًا. وكان من أبرز نتائج البحث، ما يلي: غموض مفهوم التحول الرقمي لدى القيادات التربوية، وضعف الواقع الرقمي بالديوان العام لمديرية التربية والتعليم، ومقاومة القيادات التربوية للتغيير، ومحدودية اطلاع القيادات التربوية على أحدث المستجدات في التكنولوجيا الرقمية، وضعف الدعم المادي، وعدم توافر بنية تحتية تكنولوجية جيدة ومناسبة لدخول شبكة الإنترنت، وعدم توافر صيانة وتحديث للأجهزة بشكلٍ دوري. وأوصى البحث بتخصيص ميزانية مستقلة للتحول الرقمي، وتتضمن التالي: البنية التحتية، والتدريب، والتحديث المستمر للأنظمة والأجهزة.



الكلمات المفتاحية: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة – القيادات التربوية

– التحول الرقمي.

## Abstract

Educational leaders consider the backbone of the administrative process who are playing a pivotal role through various administrative functions to achieve the goals of the educational institution. The purpose of this research is to develop several proposals for enhancing the administrative performance of educational leaders who are working in the General Office of the Directorate of Education in North Sinai Governorate, in the light of the Dimensions of Digital Transformation. The research used descriptive and quantitative content analysis methods. An interview form with open-ended questions was used as a tool to gather information from a purposive, non-random sample of (10) leaders. The research found that: an ambiguity of the concept of digital transformation, a resistance to change among educational leaders, their limited awareness of the latest developments in digital technology, a weakness of the digital infrastructure at the General Directorate, insufficient financial support, an absence of a suitable and well-established technological infrastructure for internet access, and a lack of regular maintenance and updates for devices. The research recommended allocating an independent budget for Digital Transformation which included the following: covering infrastructure, training, and the continuous upgrading of systems and devices.

**Keywords:** Planning – Organizing – Directing – Controlling – Educational Leaders – Digital Transformation.



## القسم الأول/ الإطار العام للبحث

### مقدمة

تُعد التربية طريق الأمم إلى المستقبل، والمؤسسة التربوية كغيرها من المؤسسات لا تؤدي رسالتها حتى تكتمل كافة عناصرها، وتُمنك بزمامها قيادة تربوية قادرة على تشخيص الداء ومكامن الخلل بفاعلية وتتجاوز بها كل التحديات في ظل ثورة تكنولوجية معرفية متنامية، وتغيرات متسارعة، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات التربوية مجاراة التطورات الجديدة ومواجهة متطلبات العصر الحديث، وذلك من خلال تنمية وتطوير قياداتها التربوية، وزيادة فاعليتها ورفع كفاءتها.

وعليه فالقيادة التربوية تُعد الركيزة الأساسية لأي عمل جماعي، لذلك تزايد الاهتمام بالقيادة التربوية في السنوات الأخيرة، وأثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل تُعد أداة التطوير، والتحفيز، والتحسين، ومن هنا اتجهت الأنظار نحو الفرد وعلاقته بالجماعة. (برنيه علي، ٢٠١٤، ص. ١٧٩)

وبناءً على ذلك، فالأداء الجيد للقيادات التربوية يُعد الهدف الرئيس الذي تسعى إليه المؤسسات التربوية، بما في ذلك الأداء الإداري الذي يُعد الأساس في تحقيق أهدافها، وتسعى تلك المؤسسات دائماً لتحسين وتطوير ذلك الأداء للحصول على طرق جيدة للتحكم في مهامها الإدارية خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل في مجال الإدارة؛ مما جعل المؤسسات التربوية تقوم بتغيير أساليبها ووسائلها التقليدية في الإدارة وتبني المفاهيم والوسائل الحديثة التي لها دور كبير في تطوير الأداء الإداري. (العامري والغالب، ٢٠٠٨، ص. ٩-١٠)

واستناداً إلى ما سبق، يُمثل تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية أهمية جوهرية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، ومن خلاله تستطيع المؤسسات التربوية أن تكون قادرة على التغيير، والتطور، والتعامل الأمثل مع كل المتغيرات التي تظهر أثناء إنجاز الأعمال الإدارية. (عبد الحميد، ٢٠٢١، ص. ١٣٧)، وحتى يُمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بكفاءة عالية، فلا بد أن يتم ضمن إطار علمي يعتمد



على معايير واضحة يمكن قياسها وتحقيقها، وذلك لتحقيق الحد الأدنى من النتائج. (الصعيدي، ٢٠١٨، ص. ٢٣١)، ويُعرّف الأداء الإداري على أنه القيام بالمهام والواجبات وإنجاز المسؤوليات التي يقوم بها الفرد في المؤسسة التربوية من خلال موقعه الوظيفي على الوجه الأمثل، وذلك للارتقاء بالممارسات الإدارية. (خليل، ٢٠١٤، ص. ١٧٩)

ومن هذا المنطلق، فتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية له أهمية بالغة داخل المؤسسات التربوية لأنها حلقة الوصل بين خططها وتصوراتها المستقبلية وبين العاملين، فهي مهمة لدعم القوى الإيجابية وتقليص الجوانب السلبية بها، وقادرة على حل المشكلات التي تواجه العمل وعلاجها، فالقيادة التربوية مسؤولة عن تنمية وتدريب الأفراد ومواكبة التغيرات المحيطة بها وتوظيفها لمصلحتها. (عالية العتيبي، ٢٠١٧، ص. ٣٨٣)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (بلعباس وميلود، ٢٠٢٢) من خلال التركيز على دور القائد التربوي في جانب تطوير الأداء الإداري، وذلك بما لديه من كفاءات ومهارات لتحقيق التسيير الفعال الذي يوصل المؤسسة التربوية إلى أهدافها. فإن تحسين الأداء الإداري والتربوي بالمؤسسة التربوية يتم من خلال التخطيط الدقيق، والمتابعة المستمرة، والمراقبة الجادة، واستغلال الإمكانيات المتاحة على الوجه الأمثل.

وتماشياً مع رؤية مصر (٢٠٣٠) وإستراتيجية مصر لتحقيق التحول الرقمي، شرعت وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في بناء مصر الرقمية، حيث تُمثل مصر الرقمية رؤية وخطة شاملة، وتُعد بمثابة حجر الأساس لتحويل مصر إلى مجتمع رقمي، وللبدء في هذا التحول إلى مجتمع رقمي وبناء اقتصاد رقمي قوي؛ يركز بناء مصر الرقمية على ثلاثة محاور أساسية، هي: التحول الرقمي، والمهارات والوظائف الرقمية، والإبداع الرقمي. (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تم الدخول بتاريخ ٢٠/٩/٢٠٢٤م، وتم الاسترجاع من

[https://mcit.gov.eg/ar/digital\\_Egypt](https://mcit.gov.eg/ar/digital_Egypt)

ويُعد التحول الرقمي أحد التوجهات العالمية المعاصرة، والتي يجب السير نحوها من أجل مزيد من الدقة والسرعة في إنجاز المهام والمعاملات، وتوفيراً للوقت والجهد



وخفض التكاليف، وتحقيقاً لكفاءة وفاعلية أكثر في إنجاز المهام المطلوبة. فهو أحد دعائم تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، لما يقدمه من نُظم إجراءات تكنولوجية تيسر ممارسة هذا النمط الإداري الحديث نسبياً. فقد أصبح العالم الافتراضي الرقمي متداخلاً في كل شيء، مما جعل من الضروري الاستفادة من ذلك في تحقيق انطلاقة كبيرة بالمؤسسات التربوية وغيرها، ولقد سبقتنا الكثير من الدول هذا المجال، وينبغي علينا التحرك لملاحقة هذه الدول المتقدمة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال الوعي بأهمية الإدارة الإلكترونية والإرادة وإجراء البحوث العلمية والتطبيق وإزالة العوائق والتغلب على السلبيات. (أبو النصر، ٢٠٢٣، ص. ٤٨)، فهو يوفر فرصاً ضخمة للمؤسسات الحكومية في مختلف الجوانب، من أهمها تحقيق أهداف المؤسسات والوصول بها إلى رؤيتها الإستراتيجية بإمكانيات أقل من المهذرة فيما قبل التحول الرقمي، ويساعد المؤسسات على تحسين مسارها وأداءها واستخدام مواردها بالشكل الأمثل. فالوعي بحتمية هذه النقلة والعمل بصفة جماعية يُسهم بشكل رئيس في نمو مختلف المؤسسات والتي ستعكس إيجاباً عليها، لتكن أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل. (غنام، ٢٠٢٢، ص. ٧٠)

ولقد أحدثت شبكة الإنترنت نقلة نوعية وفريدة في كيفية تفاعل المؤسسات التربوية مع بعضها البعض، وعلى الرغم من الجهود الكبيرة التي تبذلها للاستفادة من التقنيات التكنولوجية الحديثة لتعزيز قدراتها، إلا أنها تُعد ممارسات لم تحقق الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة والوسائل التكنولوجية الرقمية الضخمة، بما يُمكن تلك المؤسسات على إحداث تغيير جذري في الأداء عامةً، والأداء الإداري خاصةً لتحقيق أهدافها وتطلعاتها. (الخوري، ٢٠٢٠، ص. ٢٠)، ويُعرّف التحول الرقمي بأنه انتقال المؤسسات التربوية من التعامل مع الموارد المادية فقط إلى الاهتمام بالموارد المعلوماتية التي تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال، حيث تميل أكثر إلى تجريد الأشياء وإخفاؤها وما يرتبط بها، حيث أصبح رأس المال المعلوماتي، والفكري، والمعرفي هو العامل الأكثر فاعلية في الوصول إلى الأهداف المرجوة وفي استخدام الموارد. (نجم، ٢٠٠٤، ص. ٢٦)





وفي ذات السياق، يُسهم التحول الرقمي في أتمتة المهام المتكررة أي يجعلها تتم بشكلٍ أوتوماتيكي، ويُحسن التواصل الداخلي، وييسر الوصول إلى البيانات مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية بشكلٍ كبير. فبيئة العمل الرقمية الحديثة تشجع على تبني جديد الأفكار، وتحفز على الابداع، وتسهم في خفض التكاليف التشغيلية من خلال استخدام تقنيات التحول الرقمي كتقنية الحوسبة السحابية، وغيرها من التقنيات. (المركز الثقافي المصري، تم الدخول بتاريخ ٢٠٢٤/٣/١م، وتم الاسترجاع من <https://linksshortcut.com/TgJpT>)

ومما سبق تظهر أهمية امتلاك المؤسسة التربوية الرقمية للإمكانيات التقنية العالية والمعرفية ولا سيما التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات، فالتكنولوجيا بمفردها ليست وحدها العامل الأساس في زيادة إنتاجيتها، بل ما يعول عليه هو تفعيل مجموعة من الممارسات الثقافية، والتنظيمية المشتركة بين الأفراد داخلها بما يُمكن الأفراد من أن يصبحوا مستخدمين جيدين للتكنولوجيا المعلوماتية بصورة أكثر فاعلية. (Brynjolfsson & Hitt, 2002, p.1)، وهذا ما أكدت عليه دراسة (عبد السلام، ٢٠٢٠) ضرورة الاهتمام بتدريب جميع المستويات الوظيفية في المدارس والإدارات ومديريات التربية والتعليم على نظم وبرامج الإدارة الإلكترونية وذلك لرفع وتحسين مستويات الأداء الإداري.

وتأسيساً على ما سبق، يتبين للباحثة أنه للوصول إلى قيادات تربوية قادرة على الأداء الإداري بفاعلية وكفاءة، لابد أن تواكب تلك القيادات تطورات العصر الحديث وآخر مستحدثاته الرقمية التي تيسر على القائمين بالإدارة الكثير من الجهد، والوقت، والمال، ومن هنا نبعت أهمية الدراسة الحالية، فكان موضوعها هو تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، وذلك في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

### مشكلة البحث

يُعد التحول الرقمي من المقومات الجوهرية لتطوير الأداء الإداري، حيث يسهم في تسريع الإجراءات الإدارية، وتحسين دقة وجودة عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن رفع



كفاءة استخدام الموارد المتاحة. كما يُعزّز مستويات الشفافية والتنظيم، ويُسهّم في تيسير قنوات التواصل داخل المؤسسة التربوية، مما ينعكس إيجاباً على فعالية الإدارة وقدرتها على الاستجابة السريعة لمتغيرات بيئة العمل.

ولقد دُعِمَت نتائج وتوصيات الدراسات السابقة وجود مشكلة تستدعي الدراسة، ومنها: دراسة (الفالوجي وورد، ٢٠٢١) التي أكدت على أن التحول الرقمي يُعد ضرورة حتمية للمجتمعات في الوقت الحالي على المستويين المحلي والعالمي، وأوصت أيضاً بالسعي نحو تغيير ثقافة العاملين بمختلف القطاعات، وإعادة النظر في نتائج البحوث العلمية المطبقة محلياً والاستفادة منها، بالإضافة إلى الاهتمام بالبنية التحتية لمنظومة التحول الرقمي. كما أوصت دراسة (وديع وسيدهم، ٢٠٢٣) بزيادة الجهود المبذولة لزيادة مستوى إدراك العنصر البشري لأهمية تطبيقات الحكومة الإلكترونية بالقطاع الحكومي، وذلك من خلال إبراز الفوائد الإيجابية التي ستعود عليهم من خلال استخدام تقنيات التحول الرقمي التي بدورها تُسهّم في تخفيض الجهد المبذول في العمل، وأيضاً إبراز إيجابيات التحول الرقمي من خلال تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات التي بدأت العمل فعلياً بتقنيات التحول الرقمي، وذلك بالإضافة إلى زيادة الجهود المبذولة من قبل القطاع الحكومي بإقليم القناة وسيناء حتى تزيد الإدارة العليا دعمها لتطبيقات الحكومة الإلكترونية، وزيادة الجهود المبذولة لخفض مقاومة العاملين لتطبيق خدمات الحكومة الإلكترونية بالقطاع الحكومي.

وهذا بالإضافة إلى نتائج وتوصيات دراسات (أرناؤوط، ٢٠١٦)، و(سلامة، ٢٠١٩)، و(زناتي، ٢٠٢٣) التي أكدت على أن مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في حاجة إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية بالمديرية، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات على الكفاءات وذوي القدرات والمهارات وليس أهل الثقة، بالإضافة إلى ضعف قنوات الاتصال داخل المديرية وعدم توافر الرؤية المستقبلية، وعدم توافر الإمكانيات المادية والبشرية، وضرورة تنمية أداء القيادات التربوية، وتفعيل قواعد البيانات الإلكترونية الخاصة بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.



واستناداً إلى ما سبق، أصبحت القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء اليوم مطالبة بمسايرة التطور التكنولوجي في هذا العصر أكثر من أي وقت مضى، ولكي تؤد هذا الدور فهي بحاجة إلى تصحيح مسار الأداء الإداري لها وفقاً لإستراتيجية التحول الرقمي تماشياً مع رؤية مصر ٢٠٣٠، ومن هنا انبثقت مشكلة البحث الحالي من ضرورة وجود دراسة تسعى لتشخيص واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، ومن ثم تقديم عدة مقترحات لتطوير ذلك الأداء في ضوء أبعاد التحول الرقمي، ويمكن صياغة مشكلة البحث بالسؤال الرئيس التالي:

**"كيف يمكن تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي؟"**

ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

١- ما الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء أبعاد

التحول الرقمي من منظور الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟

٢- ما الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء التحول

الرقمي؟

٣- ما واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة

شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي؟

٤- ما المقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم

بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي؟

### **منهج وأداة البحث**

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لتحقيق الهدف الرئيس للبحث الحالي وهو الكشف عن واقع وظائف الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي، بالإضافة إلى أسلوب تحليل المحتوى الكمي الذي يُعد وصف موضوعي منظم وكمي للمادة اللفظية، بحيث يقتصر عمل الباحث على تصنيف المادة اللفظية التي يحللها وفق فئات محددة بغية تحديد



خصائص كل فئة منها، واستخراج السمات العامة التي تتصف بها، والانتهاء من كل ذلك بتفسير موضوعي دقيق لمضمونها. (عمر، ٢٠٠٩، ص. ١٢٢)

واستخدم البحث الحالي المقابلات الفردية القصيرة وغير المقننة ذات الأسئلة المفتوحة لجمع المعلومات بطريقة نوعية من عينة الدراسة، حيث تُعد المقابلة محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين، هدفها استثارة أنواع معينة من المعلومات، لاستغلالها في البحث العلمي، والاستعانة بها في توجيهه والتشخيص والعلاج. (عمر، ٢٠٠٩، ص. ٩٣)

### أهداف البحث

تمثلت أهداف البحث فيما يلي:

- ١- تعرف الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء أبعاد التحول الرقمي من منظور الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
- ٢- تعرف الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي.
- ٣- الكشف عن واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي.
- ٤- التوصل إلى مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

### أهمية البحث

برزت أهمية البحث من خلال الأهمية النظرية والتطبيقية على النحو التالي:

#### أولاً- الأهمية النظرية

- ١- تتبع أهمية هذا البحث من الاهتمام المتزايد لاستخدام التحول الرقمي في المؤسسات التربوية عامةً، وبشكل خاص بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء لما لها من تأثير فعال على الأداء الإداري للقيادات التربوية.



٢- قد يُسهم هذ البحث في إثراء الدراسات والبحوث، حيث تُعد مرجعاً للباحثين والمهتمين بهذا المجال وهو ما يُسهم في سد الفجوة البحثية المتعلقة بموضوع البحث.

### ثانياً- الأهمية التطبيقية

- ١- تكمن فيما يُقدمه البحث من نتائج وإجراءات مقترحة يمكن أن تستفيد منها القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في زيادة الوعي لتطوير أدائها الإداري في عصر التحول الرقمي.
- ٢- من الممكن أن تستفيد أجهزة التخطيط والتنظيم وصنع القرار ورسم السياسات داخل مديريات التربية والتعليم بجمهورية مصر العربية من نتائج البحث ومقترحاته، خاصةً بعد أن أولت مصر اهتماماً كبيراً بمشروع التحول الرقمي لإتاحة حيز أكبر من النمو على كافة الأصعدة في ضوء رؤية مصر (٢٠٣٠).

### حدود البحث

تضمن البحث الحدود التالية:

- ١- **الحدود الموضوعية:** تمثلت في موضوعي البحث الرئيسيين التاليين: وظائف الأداء الإداري وأبعاد التحول الرقمي، وذلك لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.
- ٢- **الحدود البشرية:** طُبقت الدراسة الميدانية على عدد (١٠) قيادياً من القيادات التربوية.
- ٣- **الحدود الزمنية:** طُبقت الدراسة الميدانية في الفترة من ٢٠٢٤/٨/١٨م إلى ٢٠٢٤/٩/١٨م بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء.

### مصطلحات البحث

تناول البحث المصطلحات التالية:

### ١- الأداء الإداري: Administrative Performance



يُعرف الأداء الإداري اصطلاحاً بأنه تفاعل سلوك الفرد مع قراراته وجهده، حيث إنه يعكس قدرته على تحقيق الأهداف الوظيفية للوظيفة التي يشغلها، وهكذا نجده يمثل الناتج عن قيام الفرد بالأعمال الموكلة له داخل المؤسسة. (فضل الله، ٢٠٢٣، ص. ٤)

وتُعرف الباحثة الأداء الإداري إجرائياً بأنه الإنجازات والجهود التي تقوم بها القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة وما تفرضه المستجدات المتسارعة لتحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الفاعلية والكفاءة مع مواكبة التطورات الحديثة في ضوء وظائف الأداء الإداري.

## ٢- التحول الرقمي: Digital Transformation

يُعرف التحول الرقمي اصطلاحاً بأنه جهد خاص تبشره المؤسسة في إعداد نظام مميز للأعمال، مما يسمح باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات، وانعكاس ذلك على تمتعها بكافة ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء وذلك من خلال إعداد نظام للأعمال يحقق لها المنافسة. (السلي، ٢٠٠٢، ص. ٢٥٧)

وتُعرف الباحثة أبعاد التحول الرقمي إجرائياً بأنها توظيف القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء لتقنيات التحول الرقمي في وظائف الأداء الإداري، بهدف تطويرها في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

### الدراسات السابقة

تناول البحث الحالي عدد من الدراسات السابقة التي تم الاستفادة منها، حيث تم عرض الدراسات السابقة من الأحدث إلى الأقدم، واختتمت بالتعقيب عليها على النحو التالي:

١- دراسة (جاد وآخرون، ٢٠٢٤) هدفت إلى التعرف على دور التحول الرقمي لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية في محافظة بورسعيد وذلك من خلال تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة الإلكترونية لعينة عددها (١٢٠) عضواً من





بعض قيادات المديرية والإدارات التعليمية بالمحافظة. وأظهرت النتائج التالي: جاءت استجابات عينة الدراسة حول متطلبات الكفاءة الرقمية لدعم التحول الرقمي بالإدارات التعليمية متوفرة بدرجة متوسطة، وحول المتطلبات التقنية لدعم التحول الرقمي بالإدارات التعليمية عدم توافرها بدرجة كبيرة، ووجود قيادات لديها مهارات ومعارف في النواحي التكنولوجية الرقمية، وتمتلك الإدارة برامج تمكن مواردها البشرية من الأبداع والابتكار لدعم التحول الرقمي، ولا توجد مخصصات مالية اضافية لدعم عمليات وأنظمة التحول الرقمي، ولا تمتلك الإدارات التعليمية البنية التحتية اللازمة للتحول الرقمي من (شبكات انترنت جيدة، وأجهزة اتصالات حديثة)، ولا يوجد ربط بين الإدارات التعليمية لإرسال واستقبال المعلومات بينهم وتحديثها بصفة مستمرة.

٢- دراسة (عادل محمد، ٢٠٢٣) هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي والمعوقات التي تواجهه بالمؤسسات التعليمية في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل المحتوى. وجمعت الدراسة المعلومات من خلال الأبحاث والدراسات السابقة. وتوصلت إلى تحديد أهم المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي، ومنها: تحديث القوانين واللوائح المنظمة للتعليم بما ينسجم مع التحول الرقمي، إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسات التعليمية بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، وتوفير بنية تحتية متميزة من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وإعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي في مجال التقنية الرقمية، وتبادل الخبرات وتعزيز الشراكة مع المجتمع المحلي ومع القطاعين الحكومي والخاص، بينما أوضحت الدراسة عدة معوقات أهمها المعوقات الإدارية، والتي تمثلت في التالي: غموض المفهوم، ومقاومة التغيير، وقلة توفير الإمكانيات المادية لتنفيذ التحول الرقمي، وقلة إدراك العاملين لأهمية التحول الرقمي.



٣- دراسة (غادة محمد وآخرون، ٢٠٢٣) هدفت إلى وضع الآليات اللازمة لتوظيف الإدارة الإلكترونية وتطوير أداء إدارات المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة لجمع المعلومات من عينة عددها (١٥٥) فرداً من المجتمع الأصل الذي بلغ عدده (٧٠٠) فرداً، وشملت العينة القادة ورؤساء الأقسام وأعضاء الأقسام بالإدارات التعليمية في محافظة الفيوم. وأظهرت النتائج: ضعف توفر البيئة المعلوماتية التربوية والمالية لجميع الأطراف المعنية بالمتابعة والتقييم، وغياب وجود نظام للمتابعة والرقابة يتم ربطه إلكترونياً بأقسام الإدارات التعليمية، وضعف تدريب العاملين بأقسام المتابعة بالإدارات التعليمية على كيفية التعامل مع نظم المتابعة الإلكترونية، وضعف التواصل الإلكتروني مع جميع الأقسام لإخطارهم بنتائج المتابعة الميدانية، وضعف حصر المعوقات الخارجة عن نطاق اختصاص التنفيذيين إلكترونياً لوضعها في أولويات التخطيط بالإدارات التعليمية، وضعف تخزين كافة المعلومات والبيانات عن المتابعة إلكترونياً للاستفادة منها في دعم اتخاذ القرار.

٤- دراسة (Awodiji & Naicker, 2023) هدفت إلى تغييرات جذرية في أداء المؤسسات حيث إنها ستكون ذات قيمة للخبراء في سياسة التطوير ال مهني وعلاوة على ذلك مديري المدارس ومعاهد تدريب القيادات التربوية ووزارات التربية والتعليم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي. وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من عينة عشوائية وتم استخدام طريقة كرة الثلج لاختيار قادة المدارس، وتكونت العينة من عدد (٢٧٦) مديراً من المدارس الحكومية والخاصة في مدينة إبادان بولاية أويو في نيجيريا، وتمثلت العينة في (مدير مدرسة، ووكيل مدرسة، ورؤساء الأقسام). وأظهرت النتائج: أن حصل قادة المدارس على مستوى متوسط في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الأساسية، ووجد أن قادة المدارس بحاجة إلى المزيد من المهارات



في الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي واللوحات الذكية. بالإضافة إلى إنه لم يكن لنوع المدرسة عامة، أو خاصة، أو للمستوى أساسي، أو ثانوي تأثيراً كبيراً على احتياجات التطوير المهني المستمر لقادة المدارس.

٥- دراسة (McCarthy et al. 2023) هدفت إلى تحديد المكونات الأساسية المطلوبة للتحول الرقمي الناجح بالمؤسسات التعليمية، وقدرة القيادات التعليمية على تحقيق متطلبات التحول الرقمي لتحقيق الكفاءة والفعالية للمعلومات والخدمات. استخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأسلوب تحليل المحتوى لدراسات تم أجراؤها على عدد (٥٠) مؤسسة تعليمية. وأظهرت النتائج أن تطوير إدارة المواهب والهيكل التنظيمي بالمؤسسات التعليمية يُعزز من تحول المؤسسات رقمياً، ولابد على القيادات التعليمية تحديد مدى أهمية التحول الرقمي وتحديد متطلباته بشكل واضح حتى تتجح المؤسسة في تحولها رقمياً، وكشفت عن حاجة إدارة المؤسسات التعليمية إلى الدعم فالكثير من المؤسسات ليس لديها الإمكانيات للتحول الرقمي أو تصور واضح لتنفيذه، وضرورة وجود مستشارين لتوفير الخبرة والفكر الاستراتيجي لمساعدة القيادات التعليمية في تحول مؤسساتها رقمياً، وأظهرت أيضاً النتائج أنه قد يُسهم الاعتماد على الشركات متعددة الجنسيات في تقديم حلول لتحول المؤسسات التعليمية رقمياً إلى ظهور أشكال جديدة من الخصخصة.

٦- دراسة (السعودي، ٢٠٢٢) هدفت إلى التعرف على واقع الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية في جمهورية مصر العربية وذلك لتطوير الأداء الرقمي، وتقديم آليات وإجراءات مقترحة لتطوير ذلك الاداء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي. وتم استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع المعلومات من عينة الدراسة التي تكونت من مديري ووكلاء الإدارات التعليمية بالمحافظات الأربعة وهي (كفر الشيخ، والغربية، والدقهلية، والبحيرة) وبلغ عددها (٥٨) إدارة تعليمية من مجتمع الدراسة الذي عدده (١١٦) إدارة تعليمية وتمثلت عينة الدراسة في عدد (١٣) إدارة تعليمية بمحافظة كفر



الشيخ، وعدد (١٠) إدارات تعليمية بمحافظة الغربية، وعدد (١٧) إدارة تعليمية بمحافظة الدقهلية، وعدد (١٨) إدارة تعليمية بمحافظة البحيرة. وأظهرت النتائج حاجة مديري الإدارات التعليمية إلى تطوير أدائهم رقمياً.

٧- دراسة (العويهان، ٢٠١٨) هدفت إلى التعرف على دور نظم الإدارة الإلكترونية في تطوير منظومة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية من خلال التحول من نظم الإدارة التقليدية إلى نظم الإدارة الإلكترونية للوصول إلى نموذج يمكن تعميمه كمدخل لنظم الإدارة الإلكترونية وذلك بالمؤسسات التربوية بالوطن العربي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وأظهرت النتائج أنه لا بد من توفير المعلومات اللازمة لتوضيح آليات التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية، وتعريب برامج الحاسب الآلي أو أنظمة التشغيل لتسهيل التعامل معها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة وجدت الباحثة مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين موضوعات البحث، لكن لم يكن هناك دراسة تناولت بشكل مباشر العلاقة بين تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية وأبعاد التحول الرقمي.

ويتضح من الدراسات السابقة أن البحث الحالي اتفق معها في الاهتمام بالأداء الإداري للمؤسسات التربوية والسعي نحو تطوير مستوى أدائها. كما اتفق في توضيح الإطار المفاهيمي للأداء الإداري والتحول الرقمي، وتأثيرهما على مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات التربوية في الوقت الحالي.

ومثال على ذلك، أهمية تنمية المهارات القيادية بالمؤسسات التربوية لمواجهة التحول الرقمي وتأثيره على الأداء الإداري وكفاءة المؤسسات التربوية، مما يبرز أهمية التحول الرقمي، واختلف البحث الحالي عن الدراسات السابقة في هدفه من خلال التركيز على استخدام أبعاد التحول الرقمي في تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية



بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء تحديداً، حيث تركز بعض الدراسات على متطلبات التحول الرقمي وتحدياته ودوره بشكل عام في المؤسسات التربوية. واتفق البحث الحالي مع بعض الدراسات في استخدامه المنهج الوصفي وأسلوب تحليل المحتوى، وكذلك اتفق مع بعضها في استخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة. بالإضافة إلى إنه اتفق مع نتائج بعض الدراسات السابقة، بينما اختلف عن كل الدراسات السابقة في العينة المستهدفة حيث تم استهداف القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم.

وعليه فلقد استفاد البحث الحالي من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، من خلال الآتي: الإرشاد للمصادر العلمية ذات الصلة بموضوع ومشكلة البحث، وتحديد منهج البحث، وتصميم أدواته، ومناقشة نتائجه، والمقترحات والتوصيات التي تقدمها هذه الدراسات في وضع الآليات الخاصة بموضوع البحث.

وما يُميز البحث الحالي أنه لم يتم إجراء دراسات تناولت الأداء الإداري للقيادات التربوية وأبعاد التحول الرقمي معاً. بالإضافة إلى أن مجتمع البحث وهو القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء لم تُحظَ بدراسات تناولت موضوعي البحث الحالي خاصةً، وكثير من الموضوعات في مجالي التربية المقارنة والإدارة التربوية بشكل عام.

### أقسام السير في البحث

سار البحث في ضوء الأقسام التالية، ووفقاً للمنهجية المستخدمة كالتالي:

**القسم الأول:** تضمن الإطار العام للبحث (المقدمة - مشكلة البحث - منهج البحث وأدواته - أهداف البحث - أهمية البحث - حدود البحث - المصطلحات - الدراسات السابقة - أقسام السير في البحث).

**القسم الثاني:** تضمن الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء أبعاد التحول الرقمي من منظور الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.

**القسم الثالث:** تضمن الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي.



**القسم الرابع:** تضمن واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

**القسم الخامس:** تضمن عدة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

### **القسم الثاني/ الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء أبعاد التحول الرقمي (إطار نظري)**

يُعد الأداء الإداري الفعّال للقيادات التربوية هو صمام النجاح بالمؤسسات التربوية، وتزداد فعالية القيادات التربوية بتركيزها على مواطن القوة والضعف في أدائها الإداري لتعزيز قدرات المؤسسة، ومواطن القوة لدى العاملين لتحقيق رؤية مشتركة تسعى لإحداث التغيير كفرصة لنمو قدرات المؤسسة، وعليه أجاب القسم الثاني عن السؤال الفرعي الأول، ونصّه: ما الأسس النظرية لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء أبعاد التحول الرقمي من منظور الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟ ولإجابة عليه تناولت الباحثة التالي:

#### **المحور الأول - مفهوم تطوير الأداء الإداري**

يُعرف الأداء بأنه إنجاز هدف أو أهداف المؤسسة التربوية، فهو يُعد درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفة الفرد، كما أنه يعكس الكيفية التي يشبع الفرد من خلالها المتطلبات الوظيفية، وأحياناً يحدث تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، ويقاس الأداء على أساس النتائج التي حققها الفرد. فيعبر الأداء عن ذلك الفعل الذي يقود إلى إنجاز المهام كما يجب أن تُتجزأ، بالإضافة إلى أنه يتصف بالشمولية والاستمرارية، فهو يُعد المُحدّد لنجاحها وبقائها في أسواقها المستهدفة أو فشلها، فبالتالي الأداء المؤسسي مرتبط بدرجة كبيرة بأداء المورد البشري. (حسن، ٢٠٠٢، ص. ٢٠٩)، وينظر لأداء المؤسسات التربوية بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمالها من خلال تفاعلها مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية. (الدوري، ٢٠٠٧، ص. ٦٧)، وتعددت مفاهيم وتعريفات الأداء الإداري، فعرّف بأنه مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة بالعمل في الوقت الحاضر والمستقبل، حيث تعبر عن





قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، حيث تشمل الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، وذلك فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع المؤسسة التربوية، والالتزام بالنوحي الإدارية للعمل. (عشاوي وعوفي، ٢٠٢٠، ص. ٣٢٨)، وعُرف أيضاً بأنه القيام بأعباء الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، وذلك وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل المدرب الكفاء. (بدوي، ٢٠٠١، ص. ٣٣٥)، ويُعرف تطوير الأداء الإداري بأنه الجهود المبذولة لمساعدة العاملين في الاستعداد للمستقبل، ويتم ذلك من خلال التعليم الرسمي، والخبرة الوظيفية، والعلاقات الاجتماعية، وسمات الشخصية. (المنظمة العربية للتربية، ٢٠٢٠، ص. ١٢٤)، وتأسيساً على ما سبق، يتضح أن مفهوم تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بالمؤسسات التربوية يتضمن إنجاز القيادات التربوية للمتطلبات الوظيفية بشكلٍ شامل، ومستمر، ووفق رؤية مستقبلية، وذلك من خلال التالي: التفاعل مع عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، والخبرة الوظيفية، وقدرتها على إقامة علاقات اجتماعية جيدة مع رؤسائها، وتمتعها بصفات شخصية تزيد من الكفاءة والفاعلية للأعمال الإدارية المنوطة بها.

### المحور الثاني- أهمية تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية

تناولت الباحثة أهمية تطوير الأداء الإداري، وذلك باعتباره الركيزة الأساسية في نجاح أو فشل المؤسسات التربوية، وذلك للأسباب التالية: (العزاوي ووليد، ٢٠١٢، ص. ٦٢-٦٣)

- ١- أحد أهم الأنشطة التي يقوم بها المديرين، حيث تعتبر عملية تنظيمية مستمرة.
- ٢- رفع معنويات العاملين، حيث إنه يوفر جو من التفاهم بين الإدارة والعاملين، وذلك لشعور العاملين بأن إنجازهم لأعمالهم بالمستوى المطلوب، وهو موضع تقدير واهتمام من إدارة المؤسسة.
- ٣- تمكين الإدارة من تجنب الأخطاء وتجاوزها، وكذلك تنمية مهارات العاملين وقدراتهم، وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية على السلم الوظيفي، والحصول على حوافز وتعويضات مجزية.



٤- الوقوف على نقاط القوة ومواطن الضعف وانعكاساتهما على إنتاجية العامل وفاعلية المؤسسة.

واستناداً إلى ما سبق، يتبين أن تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية يُعد أمراً بالغ الأهمية، نظراً لارتباطه الوثيق بمراحل تطور المؤسسة التربوية المختلفة، بدءاً من مرحلة النمو ومروراً بمرحلة النضج، وصولاً إلى مرحلة الريادة والتميز. إذ تعتمد قدرة المؤسسة على تجاوز كل مرحلة بنجاح على مدى كفاءة وفاعلية أدائها الإداري.

### المحور الثالث - وظائف الأداء الإداري للقيادات التربوية

يمكن تناول وظائف الأداء الإداري للقيادات التربوية على النحو التالي:

#### ١- التخطيط الإداري

يُعد التخطيط من أهم وأول الوظائف الإدارية الأساسية للقيادات التربوية، وهذا بسبب التغيرات السريعة، حيث أصبح التغير القاعدة وليس الاستثناء، فهذا التغير شمل جميع مناحي الحياة الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، والسياسية. وهذا التغير قد يكون بشكل مفاجئ وشامل، أو بطيء وتدرجي. (السكرانة، ٢٠١٠، ص. ١٧)، وعُرف التخطيط بأنه أحد الوظائف الإدارية، فهو عمل يسبق التنفيذ ويتم من خلاله تحديد الأهداف المطلوبة والمدة الزمنية لذلك مع وضع الخطط الكفيلة لإنجاز تلك الأهداف. (الوليد، ٢٠١٠، ص. ١٠٢)

فالتخطيط له أهمية بالغة كونه مجهود ذهني لتحديد المتطلبات المستقبلية ويستند فيه المدير إلى الدلائل والمؤشرات المعتمدة، وذلك لوضع الخطط الهادفة لتحقيق استقرار المؤسسة التربوية في الأنشطة الخدمية والإنتاجية، فالتخطيط يعمل على تطويع المستقبل المجهول إلى إرادة المدير وذلك قدر المستطاع، حيث إن وفرة البيانات والمعلومات من شأنها تقليص دائرة المجهول الذي يتم من خلاله تحديد الخطط المستقبلية، وهذا يمكن أن يُسهم في تقليص فرص الحظ أو الصدفة في المهام التي يستهدفها المدير في هذا المجال. (اللوزي ومحمود، ٢٠٠٨، ص. ١١٨)، ومما



سبق، يتضح أن للتخطيط الإداري دوراً بالغ الأهمية بالنسبة للقيادات التربوية، إذ يسهم في استشراف مستقبل المؤسسة التربوية وتحديد توجهاتها، كما يساعد في الحد من العشوائية في تنفيذ الإجراءات، ويُعد وسيلة لتوفير معايير واضحة يمكن من خلالها تقييم مدى نجاح المؤسسة أو إخفاقها.

## ٢- التنظيم الإداري

لم يتطرق علم الإدارة إلى موضوع أكثر من تناوله لموضوع توزيع السلطات، والمهام بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية، ولا يكاد يخلو كتاب في الإدارة إلا وتجد إشارة أو تحليلاً لموضوع المركزية واللامركزية. إن توزيع المهام داخل المؤسسة التربوية وتحديد الصلاحيات ورسم الخطط، تُعد جميعها وظائف مهمة لإدارة أي مؤسسة تربوية، فعدم وجود آلية واضحة لتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات والصلاحيات لا يسهم في فشل المؤسسة التربوية في تحقيق أهدافها المرسومة فحسب، بل يؤدي إلى نتائج سلبية أخرى ومن أمثلتها: التتصل من المسؤولية، وعدم اتخاذ القرارات المناسبة، وظهور بيئة تشجع على الفساد المالي والإداري ولا تحاربه. (البسام، ٢٠١٦، ص. ١١٤-١١٥) وعُرف التنظيم الإداري بأنه جميع الأنشطة التي تم إسنادها إلى الإدارات، وذلك للعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفويض السلطة، والتنسيق بين جهود الأفراد. (صالح وبركات، ٢٠٠١، ص. ١٣٥)

وتبرز أهمية التنظيم الإداري للقيادات التربوية فيما يلي: يحدد لكل موظف مهامه وموقعه ومكانه في التنظيم العام بالمؤسسة التربوية، وتحديد علاقات العمل تحديداً واضحاً داخل المؤسسة، وتوحيد جهود العاملين بما يؤدي إلى علاقات رسمية وسليمة بين العاملين، والتنظيم الإداري الجيد يعطي السلطة الضرورية لكل موظف للقيام بعمله، ويحقق التنظيم الإداري الجيد أفضل استخدام للموارد المادية والبشرية المتوفرة، ويسهم في زيادة مهارات وخبرات العاملين، ويمكن تجنب العديد من المشكلات من خلال التنظيم الإداري الفعال مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات، والتداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية أو التهرب منها، ويسهم في تيسير مهام الإدارة والمدراء ويسهل عمليتي التوجيه والرقابة، ويساعد في تهيئة سبل الاتصال الرسمي



وغير الرسمي بين الأقسام والإدارات المختلفة بالمؤسسة التربوية بما يسهم في سهولة تبادل المعلومات والقرارات، ويعد التنظيم الإداري وسيلة مثلى لتحقيق نوعاً من التوافق والانسجام في تنفيذ الأعمال وذلك عن طريق تحديدها بصورة متوازنة ثم تقسيمها وتوزيعها بين الأقسام والإدارات، والتنظيم الإداري المرن يسهم في إحداث تغييرات إيجابية وجديدة في الهيكل التنظيمي. (عليان، ٢٠٠٧، ص. ٩٥-٩٦)، ومما سبق، تتضح أهمية التنظيم الإداري للقيادات التربوية من خلال احتواء المؤسسات التربوية على أعداد كبيرة من العاملين الموزعين على مجموعات نوعية مختلفة وفقاً لاحتياج المؤسسة وذلك لتحقيق الوصف الوظيفي الدقيق لكل وظيفة. ويسهم التنظيم الإداري في تحديد مهام كل موظف وموقعه من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتوحيد جهود العاملين، ويُحقق أفضل استخدام للموارد البشرية والمادية، وتيسير المهام الإدارية.

### ٣- التوجيه الإداري

يُعد التوجيه الإداري من الوظائف الإدارية المهمة للقيادات التربوية، حيث إنها تجمع بين ممارسة القائد لدور مزدوج، أولهما: كونه مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وثانيهما: كونه مصدر للمعرفة في نفس الوقت، فهذه الوظيفة تتطلب وسائل اتصال فعالة بين القائد ومرؤوسيه وكلما زادت فعالية هذا الاتصال كلما تهيأ مناخ واضح لوصول المعلومات والإرشادات المحددة، وتبادل الخبرات، وبالتالي يمكن تصويب الأخطاء الناتجة عن سير العمل. كما يُعد التوجيه حلقة الوصل بين الخطة الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، حيث يتضمن إنجاز المهام المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى العاملين، وتشجيعهم إلى تحسين الأداء. (حموده، ٢٠١١، ص. ٢١٢)، وعُرف التوجيه الإداري بأنه عملية إرشاد نشاط العاملين بالمؤسسة في الاتجاهات المناسبة، فهذه الاتجاهات تقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يركز التوجيه على أعضاء المؤسسة ويتعامل مع القضايا مثل تحكيم النزاعات، وتطوير العلاقات الجيدة بين الأفراد في العمل. (شاويش، ١٩٩٣، ص. ٥٦٤)



وتتضح أهمية التوجيه الإداري للقيادات التربوية من حيث كونه الوظيفة التي تُعَدِّل أو تُوجِّه أداء العملية الإدارية بأكملها، فبعد تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع العاملين في المكان المناسب، فلا بد من إعلامهم، وإرشادهم، وتشجيعهم، وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة. إذا تمت واكتملت العملية الإدارية فإن مسؤولية التوجيه أصبحت ميسرة وسهلة، وأما إذا اختلت هذه العملية في أحد مراحلها أو لم تلق العناية التي تستحقها، فلا بد أن يؤثر هذا الاختلال في وظيفة التوجيه. وإن كان يتعين أداء وظيفة التوجيه في جميع مستويات الإدارة، إلا أن أهميتها تتزايد في المستويات الدنيا، حيث تكون العلاقة مباشرة بين القائد والمرؤوس، بالإضافة إلى تزايد أهمية الإرشاد والتوجيه وحيث تظهر القيادة الفعالة في التأثير في العاملين لإنجاز الأهداف، وفي هذا المستوى يتم اتصال القائد بالمرؤوسين مراتٍ عدة، بما يسمح بتبادل الرأي في شأن مشاكلهم وظروفهم المعيشية، بالإضافة إلى مشاكل العمل وأساليب إنجازه بفاعلية. (شرارة، ٢٠٠٨، ص. ٨١-٨٢)، ومما سبق، يتضح أن أهمية التوجيه الإداري للقيادات التربوية تنبع من قدرتها على ترشيد وتوجيه وتشجيع العاملين، وقيادتهم لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة وتنفيذها على الوجه الأمثل.

#### ٤- الرقابة الإدارية

تُعد الرقابة الإدارية الوظيفة الرابعة من حيث ترتيبها، وذلك لأن دورها هو التأكد مما تم تحقيقه من الخطط المرسومة للمؤسسة التربوية، وما تم إدخاله من تعديلات على التنظيم والهيكل التنظيمي، وأيضاً للتأكد من كفاءة المديرين ورؤساء الأقسام وسلوكياتهم أثناء عمليتي التوجيه والإشراف. ويرى اللبدي بأنها وظيفة يقوم بها المدير للتأكد من أن النتائج تطابق الأهداف، وبمعنى آخر للتأكد من أن ما تحقق فعلياً يطابق ما كان يجب أن يتحقق. (اللبدي، ٢٠١٥، ص. ١٨٢-١٨٤)، وعُرفت الرقابة الإدارية بأنها عملية للتأكد من أن الأهداف المحددة، والسياسات المرسومة والخطط الموضوعية، والأوامر والتعليمات الموجهة التي تنفذ بدقة وعناية، كما تُعنى بالتحقق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق ما تتوقعه وتصبوا إليه الإدارة. (عباس، ٢٠٠٨، ص. ١٠٥)



وتبرز أهمية الرقابة الإدارية، فيما يلي: ترتبط ارتباط وثيق بعناصر العملية الإدارية حيث تؤثر وتتأثر بها، وهذا التفاعل بين هذه الوظائف بهدف تحقيق الأهداف المخطط لها، وتستخدم كمعيار لقياس كفاءة الخطط المطبقة حيث إنها تمثل النتائج النهائية للوظائف والمهام الخاصة بالمؤسسة التربوية، ولابد أن يكون الهيكل التنظيمي متوافق مع مسؤوليات المدراء بالمؤسسة حتى تتم عملية الرقابة، وتكشف الرقابة الأخطاء وتتحكم بها بهدف إيجاد الحلول المناسبة، فهي تعد عملية إدارية مهمة حيث تساعد في التفاعل مع التغيرات البيئية، وحماية الصالح العام، حيث إنها توجه القيادة الإدارية إلى التدخل الفوري لحماية الصالح العام. (منصور، ٢٠٢٠، ص. ٥١)، ومما سبق، يتضح أن الرقابة الإدارية للقيادات التربوية بالمؤسسات التربوية لها دور مهم وبارز في منع حدوث الأخطاء والتأكيد على حسن سير العمل، بالإضافة إلى تدعيم العملية الإدارية بالمؤسسة.

#### المحور الرابع- تحديات تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية

يُمكن حصر مصادر التحديات التي تواجه تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في المصادر التالية: (السلمي، ١٩٩٩، ص. ٣٨-٣٧)

١- البيئة: حيث يوجد بالبيئة المحيطة بالإدارة قوى اجتماعية وتقاليد وعادات حضارية، وتوجد مؤسسات ومنظمات حكومية وسلطات تشريعية، ومؤسسات تعليمية وثقافية، ووسائل للإعلام، وتوجد أيضاً قوى سياسية متمثلة في الأحزاب والجمعيات الأهلية، وكذلك توجد مؤثرات خارجية تعكس تأثير المجتمعات الأجنبية على البيئة، بالإضافة لتأثير التجمعات الإقليمية التي تمارس درجات متباينة من التأثير في المجتمعات الداخلة في نطاقها.

٢- مدخلات النظام الإداري: يحتل العنصر البشري أهم المدخلات التي تسبب المشكلات، وذلك لكونه يتمتع بإرادة مستقلة عن إرادة المنظمة وإدارتها، وهذا الأمر يجعله قادراً على الاستجابة لتعليمات الإدارة والالتزام بها إن شاء، أو أن ينحرف عنها ويتبع أساليب في العمل لا ترضى عنها الإدارة، حيث تباعد بينها وبين تحقيق أهدافها، وتأتي التكنولوجيا في المرتبة التالية، وذلك من



خلال المشكلات الناجمة عن ارتفاع التكلفة للحصول على التكنولوجيا الحديثة.

٣- **الموارد المالية:** حيث تمثل تحدياً من خلال أمرين، أولهما: تكلفة الحصول على الأموال، حيث تعتبر تكلفة الحصول على الأموال من أهم العناصر داخل مختلف المنظمات، وتؤثر في مستوى الربحية الذي يمكن للإدارة تحقيقه. ثانيهما: التحدي الأهم الذي يواجه الإدارة الحديثة لا يكمن في الحصول على الأموال، بل في التوظيف السليم لها من خلال مختلف المجالات.

٤- **المخرجات:** حيث يتوقف نجاح أي مؤسسة واستمرارها وقدرتها على النمو والتقدم بقدر كفاءتها في توفير الخدمات المناسبة وتقديمها بالجودة المناسبة، في حالة أن اختلفت المخرجات عن المطلوب فهذا سيؤثر بالسلب على المؤسسات.

وبناءً على ذلك، يتضح أن اهتمام القيادات التربوية بكافة مدخلات المؤسسة التربوية ومواردها البشرية والمالية ومخرجاتها، يُمكنهم من تحقيق جُملة أهداف الخطة المرسومة للمؤسسة، ومواجهة مختلف التحديات التي تطرأ على بيئة العمل.

#### المحور الخامس - مفهوم التحول الرقمي

يُعرف التحول الرقمي بأنه عملية إعادة تصميم الأنشطة، والأعمال، والإجراءات، والعمليات، والخدمات ثم تحويلها إلى عمليات رقمية إلكترونية من خلال تكنولوجيا المعلومات حتى تتم الاستفادة من الواقع الرقمي في كافة جوانب الأعمال. (الهادي، ٢٠٢١، ص ١٥)، ويعرف أيضاً بأنه عملية انتقال أعمال المؤسسات من نظام تقليدي إلى نظام رقمي، بحيث يكون قائم على التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات العمل. (أمين، ٢٠١٨، ص ٤٥)، وكذلك يُعرف بأنه تطوير الأداء المؤسسي باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وزيادة الكفاءة والفاعلية في مستوى تقديم الخدمات الحكومية من خلال توظيف التقنيات الحديثة والمتجددة. (البلوشية وآخرون، ٢٠٢٠، ص ٢)، بالإضافة إلى إنه التحول في الأعمال الحكومية، بمعنى أن يتم



إجراء تغييرات جذرية تشمل نموذج العمل، والعمليات، والإجراءات، وقد يشمل التحول تغيير المنتج أو طريقة تقديم الخدمة كلياً. (السلامي وبوشي، ٢٠١٩، ص. ٩٤٧)، وعرف بأنه تحول المؤسسة تدريجياً من التعامل مع الماديات إلى الاهتمام بالمعلومات والمعرفة واستثمار ما ينتج عنه من إمكانيات وفرص، وذلك للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والإنجاز. (السلمي، ٢٠٠٢، ص. ٥٧)، ومما سبق يتضح أن عملية التحول الرقمي تستهدف انتقال أداء المؤسسات التربوية إلى نظام رقمي، من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة الوظائف الإدارية، وذلك بهدف تجديد وظائف الأداء الإداري، وجعلها أكثر مواكبة لمستحدثات العصر الرقمي.

### المحور السادس - أهمية التحول الرقمي

يحظى التحول الرقمي بأهمية كبيرة، ويُمكن إيضاح ذلك فيما يلي: تقديم خدمة ذات جودة عالية وخلال وقت قياسي للمواطن، وتوفير النفقات من خلال تحسين فاعلية وكفاءة الأداء الإداري، ومكافحة الفساد وتحقيق مبدأ الشفافية من خلال تقليل الاعتماد على العنصر البشري، وتعزيز قيم المراقبة والمحاسبة لجميع الأعمال من خلال التشراك بين كافة عناصر المجتمع وتمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية. (محمدين، ٢٠٢٠، ص. ٧-٨)، بالإضافة إلى أن عملية تطبيق التحول الرقمي لها أهمية ملموسة للمؤسسات التربوية، ويُمكن تناولها فيما يلي: إيجاد المزيد من الفرص وتقديم الخدمات المبتكرة القائمة على التقنيات الرقمية، وتحسين الكفاءة التشغيلية بالمؤسسة، وتحسين جودة الخدمات والعمليات المقدمة وتبسيط الإجراءات، وتساعد على الانتشار الواسع والوصول إلى أكبر قدر من المستفيدين، والاستجابة السريعة والوفاء برغبات وحاجات المستفيدين دائمة التغير، وتحسين آلية الاتصالات الداخلية والخارجية، واستمرارية وسرعة تدفق البيانات والمعلومات، وخفض معدلات الأخطاء البشرية عن طريق استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتفاعل المتواصل من خلال المنصات بما يسمح بتحديد الاحتياجات والتوقعات، وتخفيض تكاليف المعاملات، ورفع مستويات الشفافية والأمن المعلوماتي. (أبوبكر ومحمود، ٢٠٢١، ص. ١٢-

(١٣





ومما سبق، تتضح أهمية التحول الرقمي في مدى فعاليته وكفاءته في تطوير الأداء الإداري للمؤسسات التربوية وذلك فيما يحققه مبدأ الشفافية والرقابة اللذان يُسهمان في مكافحة الفساد وتوفير بيئة عمل يسودها الوضوح والالتزام، وهذا بالإضافة إلى تحسين الاتصال والتواصل داخل المؤسسة التربوية وخارجها، ولدور التحول الرقمي الحيوي في رفع كفاءة المؤسسات التربوية التقليدية أكدت دراسة (هنداوي وآخرون، ٢٠٢٤) على التالي: تطوير القطاع المعلوماتي من خلال الاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شبكات وأجهزة وبرمجيات، وتطوير الكوادر البشرية حيث تُعد حجر الزاوية لبناء مجتمع المعلومات وذلك من خلال التركيز على المنح التدريبية وتنمية الموارد البشرية، ونشر الوعي التقني، واستحداث تشريعات وقوانين ذات صلة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

### المحور السابع- أبعاد التحول الرقمي

يمكن تناول أبعاد التحول الرقمي على النحو التالي:

#### ١- البُعد التنظيمي

نجاح الإدارة الإلكترونية الرقمية في توفير متطلبات العمل الرقمي يتوقف على صياغة جديد المفاهيم وتطبيق وسائل مبتكرة تسهم جميعها في تهيئة المؤسسات التربوية والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الرقمي، أو كحد أدنى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الرقمية عبر شبكة الإنترنت ومختلف أنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتهيئة المؤسسات التربوية رقمياً لا يمكن تحقيقه دون تغيير جوهري يشمل أربعة مداخل متكاملة وهي: تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الرقمية، وتنمية الموارد الرقمية، وابتكار الثقافة الإلكترونية، واستقطاب ورعاية صُناع المعرفة. فإستراتيجية الأعمال الرقمية ترتبط بنموذج الأعمال الجديد ودراسة وتحليل مصادر التنافس في السوق الرقمي من جهة، وبالبيئة التنظيمية من جهة أخرى، وتتمثل البيئة التنظيمية في الموارد المادية الرقمية، والجدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية والمعلوماتية، ورأس المال الإنساني والفكري لصُناع المعرفة. (ياسين، ٢٠٠٥، ص. ٢٢٥-٢٢٦)، ويمكن للمؤسسات التربوية من خلال دراسة السلوك



التنظيمي أن تفهم وتفسر السلوك والمبادرات والممارسات وردود الأفعال التي تصدر من قبل العاملين، وذلك من خلال فهم طبيعة الدوافع والقيم التي تحكم السلوك ومعرفة طبيعة الضغوط، ووسائل الاتصال المستخدمة، ونمط القيادة. ومن خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وتقديم الحوافز والتدعيم الملائم يمكن توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى وضع إستراتيجية مستقبلية وذلك لتنمية وتطوير سلوك القيادات والعاملين ومختلف إستراتيجيات التطوير والتنمية في المؤسسات التربوية. (زيباري، ٢٠٢٠، ص. ١٥-١٦)

ومما سبق، يتضح أنه حتى تتمكن المؤسسات التربوية من الوصول إلى التنظيم الإداري الرقمي عليها أن تتبع الخطوات التالية: تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي، وتوفير الأجهزة التكنولوجية الحديثة التي تساعد تلك المؤسسات أثناء تحولها رقمياً، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتدريب العاملين الحاليين بالمؤسسات على مستحدثات التكنولوجيا الرقمية واستقطاب الكفاءات الرقمية لرفع كفاءة المؤسسات التربوية. بالإضافة إلى تحفيز العاملين المتميزين، ووضع خطة إستراتيجية للمؤسسة التربوية تساعد في تنمية وتطوير السلوك التنظيمي للقيادات والعاملين.

## ٢- البعد التقني

طبقاً للتوجهات العالمية الحديثة ولكي تتم عملية التحول الرقمي على أفضل وجه يجب أن تشمل إستراتيجيات التحول الرقمي التقنيات الحديثة، مع الاستفادة منها حتى تكن أكثر مرونة في العمل، وأكثر قدرة على التنبؤ والتخطيط للمستقبل، ومن هذه التقنيات ما يلي: (World Bank Group Flagship Report, 2022, p. 11)

أ- الجيل الخامس Fifth Generation: ستصبح هذه التقنية اتجاه عام وسائد في الحياة العامة، وعالم المال والأعمال في المستقبل القريب، ونتيجة لذلك أصبح تحسين البنية التحتية للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، وتحديث الشبكات للارتقاء لعصر أنظمة الجيل الخامس أمر لا مفر منه خاصة أن هذه الشبكات لا توفر سرعة الاتصال، وتنزيل بيانات فائقة فحسب، بل لكنها



تثبت أنها محرك حقيقي لتطوير أداء وأعمال كافة القطاعات، وعامل أساس

كي تتجح عملية التحول الرقمي بالمؤسسات التربوية.

ب- إنترنت الأشياء IOT: تعد هذه التقنية من أهم الجسور التي تربط بين

التطبيقات الرقمية والمادية، فتزايد أعداد الأجهزة المتصلة بالإنترنت يساعد في

استغلال الأنشطة والأصول ومراقبتها على أعلى مستوى، حيث يركز إنترنت

الأشياء على تكنولوجيا الاستشعار عن بُعد، فالأجهزة المتصلة والمتراصة

والنتائج المترتبة على هذا الاتصال يجعله محرك أساس في قيادة عمليات

التحول الرقمي، مما ينعكس إيجاباً على الأداء الإداري للقيادات التربوية.

ج- الذكاء الاصطناعي AI: يتطور الذكاء الاصطناعي مع الزيادة المطردة في

قدرات الحوسبة، وإتاحة كميات ضخمة من البيانات، واستخدام التكنولوجيا

الرقمية في إنشاء أنظمة قادرة على تأدية المهام بشكل يحاكي القدرات الذهنية

البشرية، وأنماط عملها، وتحليل البيئة المحيطة والتعلم من الأخطاء، وهذا من

أجل التنبؤ، أو تقديم التوصيات، أو اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن تسخير هذه

التقنية في الخدمات الحكومية الرقمية يساعد في تهيئة الفرص المناسبة

للابتكار وريادة الأعمال وكذلك تعزيز التقنيات المرتبطة بالذكاء الاصطناعي.

د- الأمن السيبراني Cyber Security: يعد الفضاء السيبراني بيئة عصرية،

حيث تتطلب حماية شاملة على المستوى الدولي والمحلي، وعليه فإن حماية

الأصول المعلوماتية أصبح أمراً بالغ الأهمية لضمان أمنها ولتطوير وزيادة

فاعلية الأعمال، وتقديم خدمات حكومية لديها قدر كبير من الأمان والثقة.

هـ- سلسلة الكتل Block Chain: تعد سلسلة الكتل قاعدة بيانات يمكن من

خلالها المحافظة على البيانات المخزنة، واستخدامها في تسجيل الأحداث

وسجلات إدارة الأنشطة، ومعالجة البيانات، والتحقق من مصدرها،

وتخصيص بصمة مميزة للبيانات بحيث لا يمكن اختراقها مما يساعد في

استخدامها بمختلف القطاعات وإتمام المعاملات دون أي وسيط بشكل يؤدي

إلى رفع المستوى الأمني الرقمي وتدعيم مبدأ الشفافية وحماية المعلومات.



و- الحوسبة السحابية Cloud Computing: تعتمد هذه التقنية على نقل عمل عملية معالجة البيانات، ومساحة التخزين الخاصة بالحاسوب إلى منصات عمل حيث يتم الوصول إليها عن طريق شبكة الإنترنت دون التقيد بمكان محدد أو جهاز معين، فهي تؤدي دوراً كبيراً في مجال تقنية المعلومات والاتصالات.

ومما سبق، تتضح ضرورة حضور القيادات التربوية لدورات تدريبية تسهم في رفع المهارات التكنولوجية والرقمية والتعرف على مستحدثات البرامج والتطبيقات الرقمية بالشكل الذي يفيد في تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بالمؤسسات التربوية.

### ٣- البُعد البشري

تُعد الموارد البشرية من أهم مقومات التحول الرقمي للمؤسسات التربوية لأنها أهم وسائل مواجهة التحديات والضغوط التي تواجه المؤسسة، كما أنها تُعد من أبرز العناصر التي تحقق تقدم ورقي المجتمعات في مختلف المجالات، إلا أن قلة عدد المؤهلين للتأقلم مع البيئة الرقمية من الأمور التي تعاني منها أغلب القطاعات الحكومية، حيث يُعد النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي مُعيقاً للتكنولوجيا الحديثة. (العجمي، ٢٠١٦، ص. ٢٨٤)، فلا بد من خطة لتطوير القدرات والكفاءات البشرية بالمؤسسة وتنميتها حتى تُنفذ برامج التحول الرقمي، وذلك بتوظيف كفاءات وقدرات جديدة ذات خبرة بالتحول الرقمي وبرامجه، والاستفادة من الوسائل التكنولوجية، وأيضاً وبشكلٍ موازٍ يتم تطوير وتنمية القدرات والكفاءات الحالية بالمؤسسة التربوية، فهذا التطوير لا يقتصر على كفاءات لاستخدام التكنولوجيا، بل يتعدى ذلك لترسيخ أهمية برنامج التحول الرقمي للمؤسسة التربوية وقياداتها وموظفيها. (مصيلحي، ٢٠٢١، ص. ١٢)، وهذا ما أوصت به دراسة (السبكي ودرويش، ٢٠٢٣) من زيادة التدريب المخصص للعاملين في الجهاز الإداري للدولة فيما يرتبط بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ونشر ثقافة التحول الرقمي، وتأهيل العاملين للتعامل مع تقنيات التحول الرقمي. وعليه فاستخدام التكنولوجيا الحديثة وتكنولوجيا المعلومات له دور حيوي في إحداث تغييرات إيجابية على الموارد البشرية بالمؤسسة



التربوية من خلال تقليل التكاليف وزيادة الاتصالات، وتسهيل إجراءات العمل، وتحصيل المعلومات الدقيقة والمفيدة واستعمالها في القرارات باستقلالية بالشكل الذي يُسهم في تحسين الأداء الإداري للموارد البشرية. (باسي، ٢٠١٣، ص. ٢٧٠)، ويتضح مما سبق ضرورة وضع المؤسسات التربوية خطط عاجلة لرفع كفاءة القيادات والعاملين رقمياً، ونشر ثقافة التحول الرقمي حتى تتمكن من تطبيق إستراتيجية التحول الرقمي بالشكل الذي يجعلها تواكب آخر مستحدثات العصر الرقمي.

### المحور الثامن - تحديات تطبيق التحول الرقمي

توجد عدة تحديات لتفعيل وتطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات التربوية، ومنها ما يلي: نقص وقلة قدرات قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وعدم توافر الموارد البشرية والمادية للتحول إلى عملية التحول الرقمي، ونقص القدرات والكفاءات المتمكنة لقيادة عملية التحول الرقمي، وأخطار أمن المعلومات نتيجة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة. (مخطار وبوقيرس، ٢٠٢٢، ص. ٨٥٨-٨٥٩)، وإضافة إلى ما سبق، هناك العديد من التحديات التي تواجه تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات التربوية وتؤثر عليها وتقلل من فعاليتها، ومن هذه التحديات ما يلي: (Prasanth & Sudhamathi, 2018, p. 966)

١- **تحديات تنظيمية:** تتعلق هذه التحديات بمجموعة العوامل التنظيمية التي تحول دون التطبيق الفعال لإستراتيجية التحول الرقمي، وتنقسم هذه التحديات إلى:

- **تحديات إدارية:** فهذه التحديات ترتبط بمضمون الرؤية للقيادات التربوية حول أهمية التحول الرقمي، وعدم الرغبة في تحمل أي مخاطر محتملة للممارسات الرقمية، فضلاً عن خوف القيادات من فقدان السيطرة والتحكم.
- **تحديات ثقافية:** فهذه التحديات ترتبط بتغيير الهوية والمعتقدات السائدة ونشر ثقافة عملية تطبيق التحول الرقمي في المجال الإداري



بالمؤسسة التربوية، ويعد ذلك من التحديات الأساسية خاصة وأن تغيير أي معتقدات يتطلب وقتاً طويلاً، ومهارات إدارية فردية.

- **تحديات بشرية:** فهذه التحديات تمثل أحد التحديات الرئيسة أمام عملية التحول الرقمي فعدم وجود قيادات وعاملين مؤهلين بسبب نقص المهارات بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فهذا النقص في القيادات والعاملين المؤهلين والتدريب غير الكافي للموارد البشرية يمثل مشكلة أساسية.

٢- **تحديات تكنولوجية:** تُعد البنية التحتية لشبكة المعلومات والاتصالات أحد التحديات الرئيسة لعملية تطبيق التحول الرقمي، حيث يستدعي الأمر تشغيل الإنترنت لتمكين مشاركة المعلومات وفتح قنوات جديدة للاتصال وتقديم خدمات جديدة، ويتطلب هذا تنفيذ بنية تحتية قوية للتكنولوجيا لعملية تطبيق التحول الرقمي. (Chen et al. 2021, p. 5-6)

٣- **تحديات تشريعية:** فهي تُعنى بمدى توافر المعايير والضوابط المرجعية الحاكمة لتنظيم التعاملات الرقمية، فهناك مشكلة في عدم توافر الإجراءات القانونية والمعايير الكافية لتنظيم وحماية الحقوق والالتزامات بهذا العصر الرقمي، بالإضافة للتشريعات والقوانين التي تجرم القرصنة واختراق البيانات. (Götz et al. 2018, p. 96)، وهذا ما أكدته نتائج دراسة (إبراهيم، ٢٠٢٣) من أن التحول الرقمي قد تنجم عنه مخاطر أمنية واجتماعية وبخاصة أن الابتكار الرقمي تجاوز الأمن الإلكتروني، لذلك يجب تعزيز الجانب التشريعي والتقني لمواجهة هذه المخاطر حتى نضمن مستقبلاً رقمياً آمناً ومنها سرعة إصدار قوانين للمعاملات الرقمية، وكذلك لائحة تنفيذية لقانون حماية البيانات الشخصية.

٤- **تحديات أمنية:** يمثل الأمن والخصوصية عقبات بالغة الأهمية وتتطلب الخصوصية ضمان المستوى المناسب من الحماية فيما يخص معلومات العاملين والمستفيدين، وعلى المؤسسة الالتزام بضمان حقوق العاملين



والمستفيدين فيما يتعلق بالخصوصية، ومعالجة البيانات الشخصية وجمعها

لأغراض مشروعة فقط. (Cichosz et al. 2020, p. 222)

ويتضح مما سبق، ضرورة معرفة المؤسسات التربوية للتحديات المحتملة التي يمكن أن تواجهها عند تطبيق التحول الرقمي، وهذه التحديات تتمثل في التالي: التحديات التنظيمية، والتحديات التكنولوجية، والتحديات التشريعية، والتحديات المعرفية، والتحديات الأمنية، وهنا تبرز كفاءة المؤسسات التربوية في كيفية تعاملها مع هذه التحديات والتغلب عليها وتطوير بيئة العمل الحالية تدريجياً لتصبح أكثر تقبلاً لعملية تطبيق التحول الرقمي، وذلك بالشكل الذي يحسن من الأداء الإداري رقمياً في ظل المستجدات التكنولوجية الحديثة.

**القسم الثالث/ الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء**

### **التحول الرقمي**

نظراً للتطورات المتسارعة في أداء الأجهزة الإدارية والخدمات داخل المؤسسات عامة، أصبح التحول الرقمي مطلباً ضرورياً لمواكبة المؤسسات التربوية خاصة للتطور التكنولوجي، حيث يعتبر ضرورياً لتطوير الجهاز الإداري بها، وعليه أجاب القسم الثالث عن السؤال الفرعي الثاني، ونصّه: ما الجهود المبذولة لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية في ضوء التحول الرقمي؟ وللإجابة عليه تناولت الباحثة من خلال هذا القسم التالي:

### **المحور الأول- دور إستراتيجية التحول الرقمي في المؤسسات التربوية**

تسعى جمهورية مصر العربية لتدعيم إستراتيجية التحول الرقمي، وقد بدأت وزارة الاتصالات عملها منذ عام ١٩٩٩، لتطوير قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطني، وتسعى الوزارة جاهدة لتحقيق الاقتصاد الرقمي من خلال استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتوفير الرخاء والحرية والعدالة الاجتماعية للجميع، وتتمثل مهمتها في تمكين تطوير مجتمع قائم على المعرفة، والاقتصاد الرقمي القوي الذي يعتمد على النفاذ المنصف إلى المعرفة بأسعار معقولة، والتمتع بالحقوق الرقمية، إلى جانب تطوير صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوطنية التنافسية



والإبداعية. وتشمل إستراتيجية التنمية المستدامة ثلاثة أبعاد منها البُعد الاقتصادي: الذي يُسلط الضوء على التنمية الاقتصادية، والشفافية، وكفاءة المؤسسات الحكومية، والطاقة، والمعرفة. أما البُعد الاجتماعي: فيُسلط الضوء على التعليم، والتدريب، والصحة، والثقافة، والعدالة الاجتماعية، بينما يركز البُعد البيئي: على مجال البيئة والتنمية الحضرية. وتَدعم إستراتيجية الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ٢٠٣٠ تحقيق أهداف رؤية مصر ٢٠٣٠ 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، تم الدخول بتاريخ ١٢/١١/٢٠٢٣. تم الاسترجاع من [https://mcit.gov.eg/ar/ICT\\_Strategy](https://mcit.gov.eg/ar/ICT_Strategy))

ومما سبق، تتضح أهمية التحول الرقمي من سعي الدولة في تطوير كافة مؤسساتها بما فيها المؤسسات التربوية وفقاً له، حيث وضعت رؤية وأطلقت عليها (رؤية مصر ٢٠٣٠)، وتشمل كافة المؤسسات في مختلف القطاعات والوزارات وذلك من خلال إستراتيجية التنمية المستدامة التي تمثلت في ثلاثة أبعاد، وهي: البُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي، وشملت المؤسسات التربوية ضمن البُعد الاجتماعي، وهناك عدة أهداف تسعى الدولة إلى تحقيقها مثل: تطوير البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير الدعم المالي، وتشجيع الابتكار، وضمان أمن المعلومات.

ويمكن إيجاز عدد من التوجهات الإستراتيجية للتحول الرقمي في الدولة المصرية فيما يلي: (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، تم الدخول بتاريخ ١٢/١١/٢٠٢٣. تم الاسترجاع من

[https://mcit.gov.eg/ar/Digital\\_Governmen](https://mcit.gov.eg/ar/Digital_Governmen))

- تحسين جودة حياة المواطن من خلال تحسين الظروف المعيشية وتقديم خدمات إلكترونية متعددة من خلال جميع المنافذ الرقمية وغير الرقمية.





- تحويل الحكومة إلى حكومة مترابطة رقميًا، وذلك من خلال ربط الأنظمة الرقمية الحكومية وتحسين العمل داخل الجهاز الإداري للدولة ليعمل بكفاءة وفاعلية.
- تمكين الدولة من الحكومة الإلكترونية وتعزيز قيم الشفافية، والمحاسبة، والمراقبة لكافة الأعمال من خلال التفاعل والتشارك بين مختلف عناصر المجتمع، بما في ذلك الجامعات والقطاع الخاص والمجتمع المدني، وغيره. واستنادًا لما سبق، يتضح أن التحول الرقمي يشكل ركيزة أساسية لتطوير المؤسسات التربوية في مصر، حيث يسهم في تحديث البنية التحتية، وتحسين جودة الخدمات الإدارية والتعليمية، وتعزيز الشمول الرقمي للوصول إلى كافة الموارد، بالإضافة إلى تنمية مهارات الكوادر التعليمية والإدارية. كما يدعم التحول الرقمي الشفافية والمساءلة، ويعزز الابتكار والتواصل بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة التربوية، بما ينسجم مع رؤية مصر ٢٠٣٠ وأهداف التنمية المستدامة، ويدفع المؤسسات التربوية نحو تحقيق دورها الاجتماعي بكفاءة وفاعلية.

### المحور الثاني- تطوير الأداء الإداري للقيادات في ضوء إستراتيجية التحول الرقمي

تسعى الدولة المصرية متمثلة في وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتطوير الجهاز الإداري للدولة وذلك من خلال التالي: تحسين الأداء الحكومي وذلك للوصول إلى مجتمع رقمي آمن وتفاعلي يتماشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠، وتأتي أهمية ودور التطوير المؤسسي الرقمي من خلال إيجاد مؤسسات حكومية رقمية قوية، وتشاركية، وقادرة على التكيف مع التغيرات المحلية والدولية حتى نصل إلى جمهورية جديدة ذكية، وهذا التطوير يعمل على توفير التكلفة والجهد بشكل كبير، ويُحسّن من الكفاءة التشغيلية وينظمها، ويعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المُقدّمة للمستفيدين، كما يوفر فرصًا واعدة لتقديم خدمات مبتكرة وإبداعية. وتعمل وزارة الاتصالات على تنفيذ خطة التطوير المؤسسي لضمان استيعاب أعمال التحول الرقمي واستدامتها لخدمة إستراتيجية مصر الرقمية، بالإضافة إلى توفير الدعم الفني لوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي للوزارات والمحافظات والهيئات العامة،



وذلك من خلال التقييم والانتقاء للموارد البشرية للعمل بتلك الوحدات وإتاحة التدريب المتخصص لهم، فضلاً عن تدريب وتأهيل العاملين بالجهاز الإداري للدولة. وهذا بالإضافة إلى نشر مفاهيم التحول الرقمي والتمكين الرقمي وتعظيم الاستفادة من البيانات والمعلومات بما يعكس رؤية الدولة في تحقيق التحول الرقمي المتمثلة في بناء مصر الرقمية التي لا تقتصر على رقمنة الخدمات الحكومية، بل تشمل حوكمة أنشطة الحكومة وتطوير أدائها وإدارة السياسات بالمعلومات مع توفير كل الركائز الداعمة لعمليات التحول الرقمي. ومن أبرز مشروعات التطوير المؤسسي الرقمي المنفذة (مشروع التميز التشغيلي الرقمي المستدام للمؤسسات الحكومية)، حيث يستهدف المشروع الوصول إلى جهاز إداري كفء وفعل يُحسن إدارة موارد الدولة، ويُساهم هذا المشروع في تبسيط الإجراءات والعمليات وتوفير النفقات وكفاءة إدارة الأصول وتقليل هدر الوقت والطاقة والموارد فضلاً عن توفير مقرات وبيئة عمل آمنة وصحية وضمان استمرارية الأعمال بفعالية وكفاءة وتحقيق الاستدامة البيئية للمؤسسات.

ويُعد مشروع (إنشاء أكاديمية دعم وحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي) ضمن مشروعات التطوير المؤسسي المُنفَّذة لضمان تطويع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسات الحكومية، وبناء القدرات القيادية والفنية للقيادات والعاملين المتخصصين بتلك الوحدات، وتحسين الأداءين الفردي والمؤسسي من خلال إتاحة القدرة على التعامل مع المستجدات التكنولوجية باستمرار، وتحقيق التميز التقني للمتخصصين بوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي، واستخدام هذا الكيان كمنتدى لمناقشة الموضوعات المشتركة على مستوى الجهاز الإداري للدولة مع العاملين بوحدات نظم المعلومات والتحول الرقمي. فمشروع التطوير المؤسسي لمُحافظات مصر هو أحد الأهداف الإستراتيجية لمصر الرقمية، ويأتي هذا المشروع بهدف بناء بيئة رقمية محلية مُجهّزة وقادرة على التحول الرقمي. وقد نفذ قطاع التطوير المؤسسي خطة متكاملة لتنمية وبناء القدرات الرقمية للقيادات والعاملين بالجهاز الإداري للدولة، فضلاً عن التثقيف الرقمي. إن رسالة التطوير المؤسسي تهدف في الأساس إلى إيجاد





- التدريب على أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في مجال التحول الرقمي في الإدارة.
- تفعيل الحساب الموحد للمعلمين على حساب برنامج Office365.
- كيفية استخدام المنصات التعليمية للشرح والتواصل بين المعلم والطالب أونلاين.
- كيفية إنشاء حصة نموذجية إلكترونية باستخدام أدوات برنامج Office365.
- شرح آلية التقدم للمسابقة العالمية للمعلمين المبدعين، وذلك لزيادة أعداد المعلمين المتقدمين على مستوى المحافظة كل عام.
- التدريب على كيفية دعم طلاب الدمج باستخدام تكنولوجيا الواقع الافتراضي والمعزز في التعليم المدمج والتربية الخاصة.
- التدريب على كيفية عمل الاختبارات الإلكترونية سواء كانت مقالية أو موضوعية باستخدام برنامج مايكروسوفت Forms.

واستناداً لما سبق، يتضح أن النقاط التدريبية السابقة تعكس جهوداً ملموسة في دعم التحول الرقمي داخل مديرية التربية والتعليم، وتتمثل نقاط القوة في التالي: التركيز على مواكبة أحدث ما توصلت إليه التكنولوجيا في الإدارة، وتفعيل أدوات رقمية كبرنامج Office365، إلى جانب دعم التعليم الإلكتروني من خلال إنشاء حصص نموذجية واستخدام المنصات التعليمية، وهو ما يُسهم في تعزيز كفاءة المعلمين وتحسين التواصل مع الطلاب، ويُعد إدراج تقنيات الواقع الافتراضي والمعزز في تدريب المعلمين على دعم طلاب الدمج توجهاً متقدماً نحو تعليم شامل وتفاعلي. ومع ذلك، هناك بعض نقاط ضعف، ومنها التالي: محدودية التوجيه المباشر لهذه التدريبات نحو القيادات التربوية، مما يضعف من دورهم في قيادة عمليات التحول الرقمي بفاعلية، واحتمالية وجود تحديات تتعلق بجاهزية البنية التحتية التكنولوجية في بعض المؤسسات التربوية.

القسم الرابع/ واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة

شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي ميدانياً



تكشف البحوث التربوية عن حقائق جديدة في الميدان التربوي وذلك بالاعتماد على أدبيات، ومهارات، وفنيات البحث التربوي فهي تُعد استقصاء دقيق ومنظم في مجال التربية والتعليم. (عمر، ٢٠٠٩، ص. ٢٨)، وعليه أجاب القسم الرابع عن السؤال الفرعي الثالث، ونصّه: ما واقع الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي؟ وللإجابة عليه تناولت الباحثة من خلال هذا القسم التالي:

### المحور الأول- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

سارت الدراسة الميدانية وفقاً للإجراءات المنهجية التالية:

#### ١- أهداف الدراسة الميدانية

يُعد الهدف الرئيس للدراسة الميدانية هو الكشف عن واقع الأداء الإداري، والمتمثل في الوظائف الإدارية للقيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي، ومن ثم تقديم عدة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي وفقاً للنتائج التي كشفت عنها الدراسة الميدانية.

#### ٢- أداة الدراسة الميدانية

استخدمت استمارة المقابلة كأداة لجمع المعلومات من عينة الدراسة، فهي تُعد نوعاً من الاستبيان الشفوي، وتستخدم بكثرة مع الاستبيان حيث تكون البيانات وثيقة الصلة بأراء الأفراد، أو اتجاهاتهم، أو ميولهم نحو موضوع معين. (عمر، ٢٠٠٩، ص. ٩٢)، وبناءً على ذلك تم إجراء مقابلات فردية قصيرة ذات أسئلة مفتوحة وغير مقننة، وتُعد المقابلة أداة نوعية تُستخدم كثيراً في الدراسات النوعية.

#### ٣- تحديد المجتمع الأصل

يُعد مجتمع الدراسة الأصل هو شمول جميع أفرادها، بينما العينة هي أعداد مناسبة من المجتمع الأصل، حيث يختارهم الباحث بطرق معينة. (عمر، ٢٠٠٩، ص. ١١١)، وعليه أجرت الباحثة المقابلة لعينة غير عشوائية عمدية مكونة من عدد (١٠) قيادياً من المجتمع الأصل والبالغ عدده (١٠٠) قيادياً، ويوضح جدول (١)



تحديد مجتمع الدراسة الأصل، وتمثلت في الفئتين التاليتين: فئة "مدير" حيث تضمنت فئة: (مدير عام، ومدير إدارة)، وفئة "رئيس قسم".

جدول (١): تحديد مجتمع الدراسة الأصل (محافظة شمال سيناء، ٢٠٢٢/٢٠٢٣)

العدد	القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء
٤٢	مدير (مدير عام، ومدير إدارة)
٥٨	رئيس قسم
١٠٠	الإجمالي

يتضح من الجدول السابق، أن إجمالي عدد المجتمع الأصل يتكون من (١٠٠) قيادياً، حيث تمثل فئة مدير (مدير عام، ومدير إدارة) عدد (٤٢) قيادياً، وفئة رئيس قسم (٥٨) قيادياً.

#### ٤- الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية

تناولت الدراسة الميدانية أسلوب التكرارات والنسب المئوية Frequencies and percentages، وذلك لتحديد مضمون استجابات مفرداتها تجاه أسئلة استمارة المقابلة التي تضمنتها الدراسة الميدانية.

#### المحور الثاني- نتائج استمارة المقابلة وتفسيرها

استخدمت الباحثة أسلوب تحليل المحتوى الكمي بطريقة التكرارات والنسب المئوية في تحليل إجابات القيادات التربوية عن أسئلة استمارة المقابلة حيث كانت أسئلة ذات إجابات مفتوحة وعددها (٤) أسئلة، وتفسير تلك الإجابات جاء على النحو التالي:

#### أ- السؤال الأول: ما مفهومكم عن التحول الرقمي؟

قامت الباحثة بتوجيه السؤال الأول إلى عدد (١٠) قيادياً، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمضمون الإجابات حول السؤال الأول: ما مفهومكم عن التحول الرقمي؟ وذلك لتيسير تفسير مضمون الإجابات، ويوضح جدول (٢) توزيع التكرارات



والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الأول في استمارة المقابلة.

جدول (٢): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الأول (ن = ١٠)

م	مضمون الإجابات حول مفهوم التحول الرقمي	التكرارات	النسب المئوية
١	أسلوب حديث يستخدم لتطوير المؤسسات	٢	٢٠%
٢	استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية	٦	٦٠%
٣	عدم الدراية بالمفهوم	١	١٠%
٤	تحويل البيانات إلى صورة رقمية من خلال التكنولوجيا	١	١٠%
	الإجمالي	١٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق، أن توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات القيادات التربوية حول مفهوم التحول الرقمي جاء كالتالي: جاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "أسلوب حديث يستخدم لتطوير المؤسسات" بنسبة مئوية ٢٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بضعف الخلفية المعرفية لدى القيادات التربوية، وغموض مفهوم التحول الرقمي حيث تم اقتصره على التطوير المؤسسي دونما توضيح لماهية هذا التطوير، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "استخدام التكنولوجيا في الأعمال الإدارية" بنسبة مئوية ٦٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بغموض مفهوم التحول الرقمي لدى القيادات التربوية، واقتصاره على استخدام جهاز الحاسب الآلي دون معرفة تقنيات التحول الرقمي وأنه تحويل كافة الأعمال الإدارية إلى صورة رقمية، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "عدم الدراية بالمفهوم" بنسبة مئوية ١٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بغموض مفهوم التحول الرقمي، وعدم إطلاع عدد من القيادات التربوية على أحدث المستجدات في التكنولوجيا الرقمية، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "تحويل البيانات إلى صورة رقمية من خلال التكنولوجيا" بنسبة مئوية ١٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بأن هناك عدد قليل من



القيادات التربوية لديه تصور واضح حول مفهوم التحول الرقمي وقد يكون ذلك بسبب حضورهم دورات تدريبية أو ندوات تثقيفية حول التحول الرقمي.

ويتضح من خلال تفسير نتائج مضمون إجابات القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء حول مفهوم التحول الرقمي، ما يلي: غموض مفهوم التحول الرقمي، وضعف الخلفية المعرفية حول مفهوم التحول الرقمي، وعدم الاطلاع على أحدث المستجدات في التكنولوجيا الرقمية، وعدد قليل جداً لديه تصور واضح حول مفهوم التحول الرقمي.

واتفقت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه دراسة (عادل محمد، ٢٠٢٣) من غموض مفهوم التحول الرقمي داخل المؤسسات التعليمية في مصر.

#### ب-السؤال الثاني: كيف يطبق التحول الرقمي في مجال عملكم؟

قامت الباحثة بتوجيه السؤال الثاني إلى عدد (١٠) قيادياً، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمضمون الإجابات حول السؤال الثاني: كيف يطبق التحول الرقمي في مجال عملكم؟ وذلك لتيسير تفسير مضمون الإجابات، ويوضح جدول (٣) توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثاني في استمارة المقابلة.

جدول (٣): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثاني (ن = ١٠)

م	مضمون الإجابات حول آليات تطبيق التحول الرقمي في مجال العمل	التكرارات	النسب المئوية
١	الخلط بين آليات التطبيق ومقترحات تطبيق التحول الرقمي في مجال العمل	٦	٦٠%
٢	استخدام البريد الإلكتروني، وتطبيق واتس آب في التواصل	٣	٣٠%
٣	تسجيل الأعمال الإدارية إلكترونياً	١	١٠%
	الإجمالي	١٠	١٠٠%





يتضح من الجدول السابق، أن توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات القيادات التربوية حول آليات تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام بمديرية التربية والتعليم جاء كالتالي: جاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "الخلط بين آليات التطبيق ومقترحات تطبيق التحول الرقمي في مجال العمل" بنسبة مئوية ٦٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير ذلك بعدم قدرة القيادات التربوية على التفريق بين آليات التطبيق ومقترحات تطبيق التحول الرقمي في مجال العمل، وذلك بسبب ضعف الواقع الرقمي بالديوان العام الذي جعلهم يقدمون مقترحات بدلاً من تعداد آليات التطبيق لضعف وجودها في مجال عملهم، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "استخدام البريد الإلكتروني، وتطبيق واتس آب في التواصل" بنسبة مئوية ٣٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير ذلك بقلّة حضور القيادات التربوية دورات تدريبية حول كيفية توظيف تقنيات التحول الرقمي في الأعمال الإدارية، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "تسجيل الأعمال الإدارية إلكترونياً" بنسبة مئوية ١٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير ذلك بقلّة عدد القيادات التربوية التي لديها مهارات تكنولوجية قادرة على التعامل مع مستحدثات التكنولوجيا الرقمية.

ويتضح من خلال تفسير نتائج مضمون إجابات القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء حول آليات تطبيق التحول الرقمي في مجال العمل، ما يلي: ضعف الواقع الرقمي بالديوان العام في مديرية التربية والتعليم، وقلّة حضور القيادات التربوية دورات تدريبية حول كيفية توظيف تقنيات التحول الرقمي في الأعمال الإدارية، وقلّة عدد القيادات التربوية بالديوان العام التي لديها مهارات تكنولوجية قادرة على التعامل مع مستحدثات التكنولوجيا الرقمية.

واتفقت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (Awodiji & Naicker, 2023) في أن قادة المدارس في نيجيريا بحاجة إلى المزيد من المهارات في الطباعة ثلاثية الأبعاد والذكاء الاصطناعي واللوحات الذكية. وأيضاً، اتفقت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (السعودي، ٢٠٢٢) في حاجة



مديري الإدارات التعليمية في مصر إلى تطوير أدائهم رقمياً، واختلفت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (جاد وآخرون، ٢٠٢٤) في أن القيادات بالإدارات التعليمية في محافظة بورسعيد لديها مهارات ومعارف في النواحي التكنولوجية الرقمية.

### ج- السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجهكم أثناء تطبيق التحول الرقمي بالمديرية؟

قامت الباحثة بتوجيه السؤال الثالث إلى عدد (١٠) قيادياً، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمضمون الإجابات حول السؤال الثالث: ما الصعوبات التي تواجهكم أثناء تطبيق التحول الرقمي بالمديرية؟ وذلك لتيسير تفسير مضمون الإجابات، ويوضح جدول (٤) توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثالث في استمارة المقابلة.

جدول (٤): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الثالث (ن = ١٠)

م	مضمون الإجابات حول صعوبات تطبيق التحول الرقمي بالمديرية	التكرارات	النسب المئوية
١	مقاومة التغيير	٣	٣٠%
٢	عدم توافر شبكة الإنترنت	٣	٣٠%
٣	ضعف الإمكانيات المادية	٤	٤٠%
	الإجمالي	١٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق، أن توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات القيادات التربوية حول صعوبات تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام بمديرية التربية والتعليم جاء كالتالي: جاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "مقاومة التغيير" بنسبة مئوية ٣٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير مقاومة القيادات التربوية للتغيير لأن التعرف على ماهية التحول الرقمي وكيفية توظيفه في أعمالهم الإدارية سيأخذ الكثير من الوقت والجهد في التعلم، وقد تكون هناك تكلفة مادية في اكتساب المهارات الرقمية، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات



"عدم توافر شبكة الإنترنت" بنسبة مئوية ٣٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير ذلك بعدم توافر بنية تحتية تكنولوجية جيدة ومناسبة لدخول شبكة الإنترنت، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "ضعف الإمكانيات المادية" بنسبة مئوية ٤٠% من إجمالي الإجابات، ويُمكن تفسير ذلك بضعف الدعم المادي، وعدم توافر صيانة وتحديث للأجهزة بشكلٍ دوري.

ويتضح من خلال تفسير نتائج مضمون إجابات القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء حول صعوبات تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام بمديرية التربية والتعليم، ما يلي: مقاومة القيادات التربوية للتغيير، وعدم توافر بنية تحتية تكنولوجية جيدة ومناسبة لدخول شبكة الإنترنت، وضعف الدعم المادي، وعدم توافر صيانة وتحديث للأجهزة بشكلٍ دوري.

واتفقت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات التالية: دراسة (جاء وآخرون، ٢٠٢٤) في أن الإدارات التعليمية في محافظة بورسعيد لا تمتلك البنية التحتية اللازمة لتطبيق التحول الرقمي، ودراسة (عادل محمد، ٢٠٢٣) في أن المؤسسات التعليمية في مصر تعاني من مقاومة التغيير، وقلة الإمكانيات المادية اللازمة للتحول الرقمي، ودراسة (غادة محمد وآخرون، ٢٠٢٣) ضعف توفر البيئة المعلوماتية التربوية والمالية في إدارات المتابعة في الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم، ودراسة (McCarthy et al. 2023) في أن إدارة المؤسسات التعليمية في حاجة إلى الدعم فالكثير من المؤسسات ليس لديها الإمكانيات للتحول الرقمي أو تصور واضح لتنفيذه.

#### د- السؤال الرابع: ما المقترحات التي يمكن اتخاذها للتغلب على تلك الصعوبات؟

قامت الباحثة بتوجيه السؤال الرابع إلى عدد (١٠) قيادياً، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمضمون الإجابات حول السؤال الرابع: ما المقترحات التي يمكن اتخاذها للتغلب على تلك الصعوبات؟ وذلك لتيسير تفسير مضمون الإجابات، ويوضح جدول (٥) توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الرابع في استمارة المقابلة.



جدول (٥): توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات عينة الدراسة حول السؤال الرابع (ن = ١٠)

م	مضمون الإجابات حول المقترحات التي يمكن اتخاذها للتغلب على الصعوبات	التكرارات	النسب المئوية
١	نشر ثقافة التحول الرقمي	٢	٢٠%
٢	عقد دورات تدريبية عن التحول الرقمي بشكل دوري	٢	٢٠%
٣	توفير شبكة إنترنت	٤	٤٠%
٤	إنهاء الروتين الإداري	٢	٢٠%
	الإجمالي	١٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق، أن توزيع التكرارات والنسب المئوية لمضمون إجابات القيادات التربوية حول المقترحات التي يمكن اتخاذها للتغلب على صعوبات تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام بمديرية التربية والتعليم جاء كالتالي: جاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "نشر ثقافة التحول الرقمي" بنسبة مئوية ٢٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بحاجة القيادات التربوية إلى التعرف على ماهية التحول الرقمي وأهميته في العمل الإداري، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "عقد دورات تدريبية عن التحول الرقمي بشكل دوري" بنسبة مئوية ٢٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بحاجة القيادات التربوية إلى اكتساب مهارات تكنولوجيا رقمية عن التحول الرقمي وكيفية توظيفه في الأعمال الإدارية، وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "توفير شبكة إنترنت" بنسبة مئوية ٤٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بأن تطبيق التحول الرقمي لن يتم إلا من خلال توفير شبكة إنترنت تساعد على أداء الأعمال الإدارية بشكل رقمي. وجاءت النسبة المئوية لتكرار مضمون الإجابات "إنهاء الروتين الإداري" بنسبة مئوية ٢٠% من إجمالي الإجابات، ويمكن تفسير ذلك بصعوبة تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام في ظل وجود الروتين الإداري الذي يعيق تنفيذه، مثل أن تأخذ أجهزة الحاسب الآلي عدة أشهر حتى يتم إصلاحها بسبب الإجراءات الإدارية.



ويتضح من خلال تفسير نتائج مضمون إجابات القيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء حول المقترحات التي يمكن اتخاذها للتغلب على صعوبات تطبيق التحول الرقمي في الديوان العام بمديرية التربية والتعليم، ما يلي: نشر ثقافة التحول الرقمي، وعقد دورات تدريبية عن التحول الرقمي بشكل دوري، وتوفير شبكة إنترنت، وإنهاء الروتين الإداري.

واتفقت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج الدراسات التالية: دراسة (العويهان، ٢٠١٨) من ضرورة توفير المعلومات اللازمة لتوضيح آليات التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية في الوطن العربي، ودراسة (عادل محمد، ٢٠٢٣) في قلة إدراك القيادات بالمؤسسات التعليمية في مصر بأهمية تطبيق التحول الرقمي، واختلفت نتائج مضمون الإجابات مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (جاد وآخرون، ٢٠٢٤) في أن الإدارات التعليمية في محافظة بورسعيد تمتلك برامج تمكن مواردها البشرية من الإبداع والابتكار لدعم التحول الرقمي.

#### القسم الخامس/ مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية

##### والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي

يُعد الوصول لنتائج من خلال الدراسات العلمية دليل واضح على الجهود المُضنية التي بُذلت للوصول إلى تلك النتائج، فهي تُعد مرحلة مُمهدة لوضع عدة مقترحات وتوصيات، حيث تُعد بمثابة علاج فعّال للمشكلة البحثية، وعليه أجب القسم الخامس عن السؤال الفرعي الرابع، ونصّه: ما المقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي؟ وللإجابة عليه تناولت الباحثة من خلال هذا القسم التالي:

#### المحور الأول - نتائج الإطار النظري

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية من خلال ما أسفر عنه الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية:



أ- يرتبط تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بتطور المؤسسة التربوية في مراحل تقدمها المختلفة بدءاً من مرحلة النمو وصولاً إلى مرحلة الريادة، فقدرة المؤسسة التربوية على تخطي كل مرحلة يتوقف على فاعلية ومستوى الأداء الإداري بها.

ب- العملية الإدارية تشمل عدة وظائف كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة. فالتخطيط الإداري يتمثل في قدرة القيادات التربوية على رسم الخطط واتخاذ القرارات الفعالة الناتجة عن التنبؤ بالمستقبل وتوافر البيانات والمعلومات عنه، وعليه يجب أن تتسم الخطط الإدارية بالواقعية والوضوح، واستشراف المستقبل وتوفير البيانات والمعلومات التي من شأنها تقليص دائرة المجهول الذي يتم من خلاله تحديد الخطط المستقبلية. وعلى القيادات التربوية تنويع استخدام أساليب التخطيط الإداري لضمان تنفيذ أمثل للخطط المرسومة، وتحقيق فعال لأهداف المؤسسة التربوية. ولابد من توافر قيادات تربوية ذات رؤية مستقبلية وعلى قدر كبير من الكفاءة ولديها القدرة على إشراك العاملين بالتخطيط حتى تصل لأهدافها المرجوة من التخطيط.

ج- يُعد التنظيم الإداري تفويض القيادات التربوية للسلطة وتوزيع المهام وتنسيقها بين العاملين في الجهاز الإداري بالمؤسسة التربوية. وعليه يجب على القيادات التربوية الاهتمام بالبيئة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وتحديد مختلف المسؤوليات بالجهاز الإداري لتوفير بيئة تنظيمية يسودها الحماس والدافعية والرغبة في العمل، وتهيئة سبل الاتصال الرسمي وغير الرسمي بين مختلف الأقسام بالمؤسسة.

د- يُعد التوجيه الإداري كافة الإرشادات التي توجهها القيادات التربوية للعاملين وقيادتهم نحو أهداف المؤسسة المرسومة، وحتى تتمكن من ذلك يجب تحديد الأهداف، ووحدته التوجيه، وتحقيق التعاون والعدالة والرقابة الذاتية من خلال توجيه وإرشاد العاملين. فهي وظيفة إنسانية في المقام الأول لاحتكاكها المباشر مع العاملين وذلك من خلال وسائلها كالاتصال، والتحفيز، والقيادة.



هـ- تُعد الرقابة الإدارية ممارسات القيادات التربوية للتأكد بأن الواقع الفعلي يسير وفقاً للأهداف المرسومة، وكذلك مطابقة النتائج مع ما حُطّط له. فهي لها دور بارز في منع حدوث الأخطاء والتأكيد على حسن سير العمل.

و- يساعد التحول الرقمي القيادات التربوية في تحقيق مبدأ الشفافية والرقابة اللذان يُسهمان في مكافحة الفساد وتوفير بيئة عمل يسودها الوضوح والالتزام، حيث يجعل أدائهم الإداري أكثر مرونة وقدرة على القيام بمختلف الوظائف الإدارية. وحتى يتم ذلك لابد من وضع إستراتيجية لتطبيقه وذلك من خلال رسم سياسة للتحول الرقمي وتحديد المسؤوليات ومراقبة ومراجعة الجهاز الإداري، وتحسين البنية التحتية بالمؤسسة، واستقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجال نظم المعلومات والبرمجة ولديهم المقدرة على إدارة عمليات التطوير بالمؤسسة.

### المحور الثاني- نتائج الدراسة الميدانية

توصلت الباحثة إلى النتائج التالية من خلال تحليل محتوى استمارة المقابلة الموجهة إلى القيادات التربوية بديوان عام مديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء، وجاءت النتائج كما يلي:

أ- غموض مفهوم التحول الرقمي، وضعف الخلفية المعرفية حول مفهوم التحول الرقمي، ومحدودية اطلاع القيادات التربوية على أحدث المستجدات في التكنولوجيا الرقمية، وقلة عدد القيادات التربوية التي لديها تصور واضح حول إستراتيجية التحول الرقمي.

ب- ضعف الواقع الرقمي بالديوان العام في مديرية التربية والتعليم، وقلة حضور القيادات التربوية للدورات التدريبية حول كيفية توظيف تقنيات التحول الرقمي في الأعمال الإدارية، وقلة عدد القيادات التربوية التي لديها مهارات تكنولوجية قادرة على التعامل مع مستحدثات التكنولوجيا الرقمية.



ج- تمثلت صعوبات تطبيق التحول الرقمي بالديوان العام في التالي: مقاومة القيادات التربوية للتغيير، وعدم توافر بنية تحتية تكنولوجية جيدة ومناسبة لدخول شبكة الإنترنت، وضعف الدعم المادي، وعدم توافر صيانة وتحديث للأجهزة بشكلٍ دوري.

د- تمثلت مقترحات تطبيق التحول الرقمي بالديوان العام في التالي: نشر ثقافة التحول الرقمي، وعقد دورات تدريبية عن التحول الرقمي بشكلٍ دوري، وتوفير شبكة إنترنت، وإنهاء الروتين الإداري.

### المحور الثالث - مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي

تأسيساً على ما تقدم من نتائج البحث النظرية والميدانية، فإنه يُمكن تقديم عدة مقترحات لتطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة شمال سيناء في ضوء أبعاد التحول الرقمي، ويُمكن تناول المقترحات وفقاً لوظائف الأداء الإداري على النحو التالي:

#### أولاً- التخطيط الإداري

١- تصميم دليل تخطيط إداري رقمي يتضمن خطوات إعداد الخطط، وأدوات

التحليل الاستراتيجي، مع نماذج جاهزة لتسهيل عملية التخطيط.

٢- عقد ورش عمل دورية للقيادات التربوية حول استشراف المستقبل التربوي،

واستخدام البيانات في اتخاذ القرار.

٣- تفعيل استخدام أدوات التحليل الرقمي لدعم جودة التنبؤات واتخاذ

القرارات.

#### ثانياً- التنظيم الإداري

١- إعادة هيكلة التنظيم الإداري بالمديرية بما يتناسب مع متطلبات التحول

الرقمي وتوزيع الأدوار بوضوح.

٢- إعداد بطاقات وصف وظيفي رقمية توضح المهام والمسؤوليات

والصلاحيات لكل موقع وظيفي.





٣- استخدام أنظمة إدارة الموارد البشرية الرقمية لتوزيع المهام وتسهيل التنسيق بين الأقسام.

### ثالثاً - التوجيه الإداري

١- تدريب القيادات التربوية على أساليب القيادة التحفيزية والاتصال الفعال في بيئة العمل الرقمية.

٢- إطلاق منصات تواصل داخلية لتيسير التفاعل المباشر بين الإدارات والعاملين.

٣- تفعيل نظام التغذية الراجعة الإلكترونية يتيح للعاملين التعبير عن آرائهم حول الأداء وتقديم اقتراحات التطوير.

### رابعاً - الرقابة الإدارية

١- إنشاء نظام رقابة إلكتروني متكامل يشمل مؤشرات أداء وتقارير دورية تتابع تنفيذ الخطط.

٢- إعداد تقارير أداء رقمية تصدر تلقائياً وتعرض الفجوات بين الأداء الفعلي والمخطط.

٣- تشكيل فرق رقابية داخلية رقمية تقوم بالتحقق من التزام الأقسام بمعايير الأداء الإداري، وتقديم توصيات تصحيحية.

### المحور الرابع - توصيات البحث

يوصي البحث الحالي بالتوصيات التالية وفقاً لما أسفرت عنه نتائج البحث بشقيه النظري والميداني:

١- إعداد خطة إستراتيجية للتحول الرقمي داخل المديرية تتكامل مع أهداف التنمية المستدامة، وتحقق جودة العملية الإدارية.

٢- تعزيز الوعي المؤسسي بالتحول الرقمي من خلال حملات توعوية ودورات تدريبية توضح أهميته في تحسين كفاءة الأداء الإداري.

٣- تخصيص ميزانية مستقلة للتحول الرقمي، وتتضمن التالي: البنية التحتية، والتدريب، والتحديث المستمر للأنظمة والأجهزة.



- ٤- تدريب القيادات التربوية على آليات التخطيط الإلكتروني وربط الخطة التشغيلية بالأهداف الإستراتيجية.
  - ٥- استخدام نظم معلومات إدارية لمتابعة الأداء الإداري وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات بوضوح.
  - ٦- تطوير قنوات الاتصال الداخلي الرقمية لتحقيق تواصل فعال وفوري بين الإدارات.
  - ٧- إنشاء لوحات رقمية تفاعلية لمتابعة الإنجاز واتخاذ قرارات فورية.
  - ٨- إنشاء مركز دعم رقمي دائم داخل المديرية يتولى متابعة الأعطال الفنية، وتحديث البرمجيات، وتدريب العاملين.
- المحور الخامس - بحوث مقترحة**
- في ضوء ما تقدم من مقترحات وتوصيات؛ يقدم البحث الحالي عناوين لبحوث مقترحة على النحو التالي:
- ١- دور التنظيم الإداري الرقمي في تحسين كفاءة العمل المؤسسي في المديرية التعليمية.
  - ٢- دور الرقابة الرقمية في تعزيز مبادئ الشفافية والمساءلة في المؤسسات التربوية.
  - ٣- الجدارات المطلوبة لقيادة تربوية رقمية في ضوء متطلبات الثورة الصناعية الرابعة (تصور مقترح).
  - ٤- دراسة مقارنة بين تطبيقات التحول الرقمي في المؤسسات التربوية في ضوء الخبرة اليابانية.



## قائمة المراجع والمصادر

### أولاً- المراجع العربية

- إبراهيم، إسلام جمال صابر. (٢٠٢٣). التحول الرقمي بجمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية لمنصة مصر الرقمية. المجلة العلمية للمكتبات والوثائق والمعلومات، جامعة القاهرة - كلية الآداب، ٥ (١٣)، ١٣٥-١٧١.
- أبو النصر، مدحت محمد محمود. (٢٠٢٣). التحول الرقمي والإدارة الإلكترونية: الواقع والمأمول. المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، (١١)، ٤٥-٧٠.
- أبو بكر، دينا؛ ومحمود كامل محمود. (٢٠٢١). تطبيقات الحاسب والذكاء الاصطناعي في منظمات الأعمال (بناء المنظمات الرقمية). مجلة كلية التجارة جامعة بنها، ١٢-١٣.
- أرنأوط، أحمد إبراهيم سلمي أحمد. (٢٠١٦). متطلبات التطوير التنظيمي بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء على ضوء خصائص المنظمة المتعلمة: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ١٠ (١٠)، ١٧٧-٢٨٢.
- أمين، مصطفى أحمد. (٢٠١٨). التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق المعرفة. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، (١٩)، ١١٧-١١١.
- باسي، إلهام. (٢٠١٣). دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية. مجلة علوم الإنسان والمجتمع، الجزائر، (٧)، ٢٦١-٢٧٩.
- بدوي، أحمد زكي بدوي. (٢٠٠١). معجم مصطلحات العلوم الإدارية. دار الكتاب المصري.
- البسام، بسام بن عبد الله. (٢٠١٦). الحوكمة في القطاع العام. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.



بلعباس، نادية بلعباس؛ وميلود، دواجي بوعبدالله. (٢٠٢٢). القائد التربوي ومهارات التسيير الفعال لتحسين الأداء التربوي والإداري. المجلة الأردنية الدولية أريام للعلوم الإنسانية والاجتماعية، مركز أريام للبحوث والدراسات، ٤ (٣)، ١٢٦-١٥٠.

جاد، مها يحيى محمد إبراهيم؛ وعباس، عبد السلام الشبراوي؛ والعباسي، عزة السيد. (٢٠٢٤). دور التحول الرقمي في تطوير إدارة المؤسسات التعليمية. مجلة كلية التربية بورسعيد، ٤٧ (٤٧)، ٤١١-٤٣٣.

حسن، راوية محمد. (٢٠٠٢). إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.

حموده، رامي حسين. (٢٠١١)، مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية. دار أسامة للنشر والتوزيع.

خليل، نبيل سعد. (٢٠١٤). إدارة المؤسسات التربوية في بداية الألفية الثالثة. دار الفجر للنشر والتوزيع.

زناتي، أمل محسوب محمد. (٢٠٢٢). "تحسين الأداء القيادي بمديريات التربية والتعليم في مصر على ضوء مدخل الإدارة المرئية." مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التربوية، ٩ (٣٥)، ٧٥-٢٢٨.

زيباري، جعفر خانو. (٢٠٢٠). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المناهج للنشر والتوزيع.

السبكي، أحمد محمد؛ ودرويش، أحمد محمود. (٢٠٢٣). التحول الرقمي: الفرص والتحديات. ورقة استكشافية، دورية بدائل، مركز الأهرام للدراسات السياسية والإستراتيجية، (٦١)، ٢٩-١.

السعودي، رمضان محمد محمد؛ وإبراهيم، فيصل فتحي عبد المنعم؛ والصيفي، محمود عبد التواب محمد. (٢٠٢٢). تطوير الأداء الرقمي لمديري الإدارات التعليمية بجمهورية مصر العربية. مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (١٠٥)، ١١٩ - ١٤٣.



- السكرانة، بلال خلف. (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- سلامة، أحمد زايد عوده. (٢٠١٩). تصور مقترح لتطوير أداء القيادات التعليمية بشمال سيناء على ضوء مدخل التطوير التنظيمي. مجلة كلية التربية، جامعة العريش، ٧ (٢٠)، ١٧٩-٢١٢.
- السلامي، جميلة؛ وبوشي، يوسف. (٢٠١٩). التحول الرقمي بين الضرورة والمخاطر. مجلة العلوم القانونية والسياسية الجزائر، ١٠ (٢)، ٩٤٤-٩٦٧.
- السلمي، علي. (٢٠٠٢). إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة. دار غريب للنشر والتوزيع.
- السلمي، علي. (١٩٩٩). الإدارة بالأهداف طريق المدير المتفوق. دار غريب للطباعة والنشر.
- شاويش، مصطفى نجيب. (١٩٩٣). الإدارة الحديثة مفاهيم ووظائف وتطبيقات. دار الفرقان.
- شرارة، مجدي عبد الله. (٢٠٠٨). مبادئ الإدارة والتنظيم. مكتبة الموارد البشرية.
- صالح، علي محمد صالح؛ وبركات، عبد الله عزت. (٢٠٠١). مبادئ علم الإدارة. مكتبة الرائد العلمية.
- الصعيد، هند أحمد محمد سعيد. (٢٠١٨). نموذج مقترح لتطوير أداء قيادات إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء التميز الإداري. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ٣٧ (١٧٨)، ١٢٩-٣١٥.
- العامري، صالح مهدي محسن؛ والغالب، طاهر محسن منصور. (٢٠٠٨). الإدارة والأعمال. دار وائل للنشر والتوزيع.
- عباس، علي عباس. (٢٠٠٨). الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع.
- عبد السلام، راندة محمد. (٢٠٢٠). آليات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة أسيوط. مجلة العلوم التربوية، ٣ (١)، ١٥٨-١٩٢.



- العتيبي، عالية محمد. (٢٠١٧). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية. *مجلة العلوم التربوية*، (١١)، ٣٧٩-٤٨٠.
- العجمي، حمد محمد. (٢٠١٦). *تطبيقات البرامج الإلكترونية وعلاقتها بجودة الخدمة*. دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.
- العزاوي، غانم؛ ووليد، حسين. (٢٠١٢). علاقة وأثر تحليل وتقييم الوظائف بأداء العاملين: دراسة استطلاعية. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، ١٨ (٦٨)، ٥٤-٧٠.
- علي، برنيه طروم. (٢٠١٤). القيادة التربوية: مفهوما وأنماطها. *المجلة التربوية للعلوم الاجتماعية*، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، ٥ (٣)، ١٧٣-٢٠٢.
- عليان، ربحي مصطفى عليان. (٢٠٠٧). *أسس الإدارة المعاصرة*. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- عمر، سيف الإسلام سعد. (٢٠٠٩). *الموجز في منهج البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية*. دار الفكر.
- العويهان، سارة محمد د خليل. (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتطوير منظومة الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٢٩ (١١٥)، ٢٦١-٢٧٥.
- عشاوي، وهيبة؛ وعوفي، مصطفى. (٢٠٢٠). ضغوط العمل وأثرها على أداء العاملين. *مجلة جامعة مباح، الجزائر*، ١٢ (٤)، ٣٢٥-٣٤٠.
- غانم، ثابت. (٢٠٢٢). التحول الرقمي والتنمية المستدامة في مصر ٢٠٣٠. *المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، (٢٦)، ٤٧ - ٧٠.



- الفالوجي، أحمد محمد محمد؛ وورد، بسمة السيد سليم. (٢٠٢١). دور التحول الرقمي في تحقيق التنمية في إطار رؤية مصر ٢٠٣٠. *المجلة العربية للقياس والتقويم، الجمعية العربية للقياس والتقويم*، ٢ (٣)، ٢٣٧-٢٥٨.
- فضل الله، نصر الدين الأمين. (٢٠٢٣). دور تخطيط الموارد البشرية في أداء العاملين. *مجلة جودة الخدمة العمومية للدراسات السوسولوجية والتنمية الإدارية، الجزائر*، ٦ (١)، ٢٩-٤٨.
- اللبيدي، نزار عوني. (٢٠١٥). *تنمية الأداء الوظيفي والإداري*. دار دجلة ناشرون وموزعون.
- اللوزي، موسى سلامة؛ ومحمود، خضير كاظم. (٢٠٠٨). *مبادئ إدارة الأعمال*. إثراء للنشر والتوزيع.
- محافظة شمال سيناء، مديرية التربية والتعليم، *الدليل الإحصائي للعاملين بمديرية التربية والتعليم بشمال سيناء ٢٠٢٢/٢٠٢٣*، إدارة الإحصاء.
- محمد، عادل محمد محمد. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. *مجلة كلية التربية، جامعة بنها*، ٣٤ (١٣٣)، ٥٤١-٥٧٠.
- محمد، غادة زكريا محمود؛ وعبد المعطي، يوسف؛ وعلى، سميحة وأحمد، سالي. (٢٠٢٣). آليات توظيف الإدارة الإلكترونية لتطوير أداء أقسام المتابعة وتقويم الأداء بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية*، ١٧ (٩)، ٤٥٨-٥٠٢.
- محمدين، سيد أحمد. (٢٠٢٠). قراءة في الملفات الاقتصادية والسياسية والأمنية: حلم مصر ٢٠٣٠ حكومة بلا أوراق التحول الرقمي نقلة نوعية تحرر مصر من البيروقراطية والفساد الإداري. *مجلة إدارة الأعمال، جمعية دار الأعمال العربية*، (٦٢٥)، ٦-٨.



مخطار، خديجة؛ وبوقريش، فريد. (٢٠٢١). التحول الرقمي في ظل جائحة كورونا كوفيد ١٩. مجلة هيرودوت للعلوم الإنسانية والاجتماعية الجزائر، ٦ (٢)، ٨٥١-٨٦٩.

مصيلحي، حسين. (٢٠٢١). التحول الرقمي الإطار المستقبلي لنظم وتكنولوجيا المعلومات. دار الكتب للنشر والتوزيع. منصور، إيمان أحمد. (٢٠٢٠). الوجيز في الإدارة الناجحة. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.

المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. (٢٠٢٠). المعجم الموحد لمصطلحات الحكامة التربوية: انجليزي، فرنسي، عربي: سلسلة المعاجم الموحدة (٤٦). مكتب تنسيق التعريب.

نجم، عبود نجم. (٢٠٠٤). الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات. دار المريخ للنشر.

الهادي، محمد الهادي. (٢٠٢١). مصر ضمن أسرع ١٠ دول نمواً في الشمول الرقمي في عام ٢٠٢٠. مجلة الجمعية المصرية نظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات ٢٦ (٢٦)، ٣٩-٤٠.

وديع، أسامة وجدي؛ وسيدهم، عاطف فتحي حبيب (٢٠٢٣). التحول الرقمي في ظل رؤية مصر ٢٠٣٠ :دراسة تحليلية مقارنة لخدمات الحكومة الإلكترونية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٤ (٢) ٣، ٣٥٧ - ٤٣٣.

الوليد، بشار. (٢٠١٠). الإدارة الاستراتيجية مفاهيم عصرية. دار الراية للنشر والتوزيع.

ياسين، سعد غالب. (٢٠٠٥). الإدارة الإلكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية. مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.





## ثانياً- المراجع الأجنبية

- Awodiji, O. A., & Naicker, S. R. (2023). Preparing school leaders for the fourth industrial revolution: An assessment of their continuous professional development needs. **Social sciences & humanities open**, 8 (1), 100521.
- Brynjolfsson, E., & Hitt, L. (2002 - April 19). **Digital Organization; Preliminary results from an MIT Study of Internet Organization, Culture and Productivity. Summary Executive. Sitio web URL [online].** The National Science Foundation and The Center for E-Business at MIT.
- Chen, C. L., Lin, Y. C., Chen, W. H., Chao, C. F., & Pandia, H. (2021). Role of government to enhance digital transformation in small service business. **Sustainability**, 13 (3), 2-24.
- Cichosz, M., Wallenburg, C. M., & Knemeyer, A. M. (2020). Digital transformation at logistics service providers: barriers, success factors and leading practices. **The International Journal of Logistics Management**, 31 (2), 209-238.
- Götz, M., Bartosik-Purgat, M., & Jankowska, B. (2018). International aspects and challenges of digital transformation. **Gospodarka Narodowa. The Polish Journal of Economics**, 293 (1), 87-102.
- International Finance Corporation (2022): **World Bank Group, Crating Marketing, Creating Opportunities.** DOI: 10.1596/978-1-4648-1759-5
- McCarthy, A. M., Maor, D., McConney, A., & Cavanaugh, C. (2023). Digital transformation in education: Critical components for leaders of system change. **Social sciences & humanities open**, 8 (1), 100479.
- Prasanth, S., & Sudhamathi, S. (2018). Challenges faced by banking sector on digital innovation. **Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)**, 5 (10), 964-967.

## رؤيتنا

أن نكون دورية علمية متميزة متخصصة في نشر المقالات والبحوث التربوية والنفسية. نسعى إلى التميز في نشر الفكر التربوي المتجدد والمعاصر، والإنتاج العلمي ذي الجودة العالية للباحثين في مجالي: التربية وعلم النفس، بما يعكس متابعة المستجدات، وتحقيق التواصل بين النظرية والتطبيق.

## رسالتنا

نشر وتأسيس الثقافة العلمية بين المتخصصين في المعاهد والمؤسسات العلمية المناظرة والمختصين من التربويين في الميدان التربوي من المعلمين والقيادات التربوية والباحثين، والارتقاء بمستوى الأداء في مجال التدريس والبحث العلمي من خلال نشر الأبحاث المبتكرة وعرض الخبرات الإبداعية ذات الصلة بهذا المجال، وإيجاد قنوات للتواصل والتفاعل بين أهل التخصصات المختلفة في الميدان التربوي على المستوى المحلي، والعربي، والدولي، مع تأكيد التنوع والانفتاح والانضباط المنهجي، ومتابعة الاتجاهات العلمية والفكرية الحديثة في المجال التربوي ونقلها للأوساط التربوية في مستوياتها المختلفة بغرض المساهمة في صناعة المعرفة.

## سياستنا

إتاحة فرص للنشر والتداول على المستويات المحلية، والإقليمية، والقومية، وذلك للإنتاج العلمي للباحثين على اختلاف درجاتهم وتخصصاتهم، وللتجارب الناجحة للممارسين في الميدان التربوي. والعمل على تنويع الإنتاج المنشور ليجمع بين الفكر والتنظير، والتجارب الفعلية والممارسات الأدائية. واتخاذ الإجراءات اللازمة، والتواصل مع الجهات المعنية لنقل المنشور من الأوراق إلى ميدان العمل. والحرص على الوضوح والمصداقية والتواصل الدائم مع الباحثين والمؤسسات والميدان التربوي.