



### الجنة التحضيرية

- رئيس اللجنة التحضيرية
- د. عبد القادر أحمد مسلم
- عضواً
- د. أحمد عبد الهادي شبير
- عضواً
- د. مراد مصلح أبو منسي
- عضواً
- د. حسن محيسن أبو عمرة
- عضواً
- أ. تحسين نعيم العبادلة
- عضواً
- أ. رند عمران الأسطل
- عضواً
- أ. محمد حسن تنيرة
- عضواً
- أ. عمر سمير المدهون

### لجنة النشر

- رئيس قسم البحث العلمي  
بكلية فلسطين التقنية
- د. عز الدين حسن عدوان

### الجنة الإعلامية

- رئيس اللجنة الإعلامية
- أ. علاء أحمد أبو مزيد
- عضواً
- أ. دعاء حمدي ماضي
- عضواً
- أ. فاطمة جمال اللوح

### المراسلات

رابط استقبال البحوث على منصة ايزي تشاريز

[shorturl.at/gwzU0](http://shorturl.at/gwzU0)

ترسل الملخصات والأبحاث والاستفسارات الخاصة بالمؤتمر على

البريد الالكتروني التالي :

manag.conf@ptcdb.edu.ps  
082531171  
0599892725

### تواريخ مهمة

الموعد النهائي لاستلام البحث كامل	2022/02/20
موعد تسليم إشعار الباحث بقبول أو عدم قبول بحثه	2022/03/20
موعد انعقاد المؤتمر	2022/05/22 - 21

### لجان المؤتمر

#### الجنة العلمية

رئيس اللجنة العلمية	د. آمال عبد المجيد الحيلة
جامعة الأهر	أ. د. سامي سليم أبو ناصر
جامعة الأهر	د. وائل محمد ثابت
جامعة القدس المفتوحة	د. يوسف أحمد أبو فارة
جامعة القدس المفتوحة	د. مروان وليد المصري
جامعة القدس المفتوحة	د. نبيل عبد اللوح
كلية فلسطين التقنية	د. عاطف عبد الحميد الشويخ
كلية فلسطين التقنية	د. شذا سليم أبو سليم
كلية فلسطين التقنية	د. ناهض حسين أبو شقة
كلية فلسطين التقنية	د. منتصر أحمد حجازي
كلية فلسطين التقنية	د. هبة حمادة أبو عرب
جامعة الأقصى	د. أشرف محمد مشمش
جامعة الأقصى	د. أديب سالم الأغا
جامعة الأقصى	د. عصام محمد الطويل
جامعة الأقصى	د. اعتدال محمد الحلو
جامعة الأقصى	د. أحمد موسى فرج الله
جامعة الأقصى	د. عماد يونس الصوالحي
جامعة فلسطين	د. نادر حامد أبو شرخ
الجامعة الإسلامية	د. خلود عطية الفليت
جامعة الإسراء	د. مازن جهاد الشويكي
الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا	د. عبد الرحمن محمد رشوان
جامعة غزة	د. فراس محمد شحادة
سلطة النقد الفلسطينية	د. رأفت علي الأعرج
وزارة الاقتصاد	د.محمد مروان بربخ



## المنظومة القيادية

في عمر التحول الرقمي  
المؤتمر العلمي الدولي الثالث  
(مؤتمر علمي محكم)

رئيس المؤتمر العلمي

د. هيثم خليل عايش

## حول المؤتمر

استناداً لرؤية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وأهدافها التي تؤكد على تعزيز التوجه نحو التعليم التقني، والارتقاء بمستوى البحث العلمي وضمان فاعليته في التنمية المستدامة، يأتي هذا المؤتمر ليتناول موضوع حيوي ومهم وهو المنظومة القيادية والطاقات الإبداعية في عصر التحولات الرقمية، ففي ظل الأزمات الاقتصادية المتتالية وتزايد مستويات البطالة في فلسطين لا نستطيع أن نقف مكتوفي الأيدي، فقد آن لنا أن نبحث عن حلول ريادة تنسجم مع متطلبات العصر وتداعياته لاستقرار المستقبل وتوجيه الطاقات الإبداعية للارتقاء بواقع التعليم العالي الذي يعتبر ركيزة أساسية في التنمية المستدامة وتلبية متطلبات المجتمع واحتياجاته

وتنبع الرسالة الأساسية لهذا المؤتمر من الاهتمام المتزايد من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالتعليم التقني، وتبني التميز والإبداع، خاصة في مجالات البحوث العلمية القائمة على التفكير المبدع والتحليلي وحل المشكلات، وذلك للتكيف مع متطلبات التقدم والتكنولوجيا في هذا العصر، والحد من تفاقم ظاهرة البطالة وزيادة الإقبال على العمل الحر وما يترتب عليها من التحول نحو الرقمية من خلال الربط بين الأدبيات والنظريات المختلفة ذات العلاقة بالمفاهيم الرقمية من جهة وتطبيقاتها في المنظمات الخاصة والعامة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأوراق البحثية والتجارب العملية الإقليمية والدولية والتي تسلط الضوء على محاور المؤتمر

## أهداف المؤتمر

- التعرف إلى متطلبات التحول الرقمي، والتي أثرت بشكل مباشر على التعليم العالي في فلسطين، الأمر الذي قد يتيح فرصة مواتية للكشف عن درجة توافر تلك المتطلبات
- طرق مداخل جديدة في القيادة، للمساهمة في الوصول إلى مقترحات يمكن أن تسهم في تطوير الأداء القيادي الفلسطيني
- تعزيز ثقافة الريادة ودعم الطاقات الإبداعية وإعداد القادة وتأهيلهم لعصر الاقتصاد المبني على المعرفة

- زيادة الاستيعاب الثقافي للتكنولوجيا الرقمية وانجازاتها، من أجل توجيه التعاملات الرقمية الوجهة الصحيحة
- توجيه الدراسات البحثية في الجامعات الفلسطينية نحو تطوير التخصصات التطبيقية والتقنية
- الاسترشاد والاستفادة من التجارب الإقليمية والدولية في تطوير الأداء القيادي

## محاور المؤتمر

### المحور الأول: المنظومة القيادية والطاقات الإبداعية في عصر التحول الرقمي

- الأنماط القيادية (الريادية، التحويلية، الخادمة، الملهم، الذكية...)
- في العصر الرقمي
- المهارات القيادية وتحديات القيادة في عصر التحول الرقمي
- رؤى استشرافية لتطوير الأداء القيادي لتلبية متطلبات العصر الرقمي
- المرأة والمنظومة القيادية في عصر التحول الرقمي
- الإبداع (المنظمي، الاستراتيجي، الإداري، الوظيفي، المهني، التكنولوجي، الفكري...)
- في عصر التحول الرقمي
- القيادة وسبل تهيئة وتوطين البيئة المحفزة للإبداع والابتكار في عصر التحول الرقمي
- تجارب إقليمية ودولية للإبداع القيادي في عصر التحول الرقمي
- التحول الرقمي في إدارة الموارد البشرية

### المحور الثاني: الأداء المالي والاقتصادي في عصر التحول الرقمي

- التحول الرقمي وجودة التقارير المالية
- أساليب المحاسبة الحديثة في بيئة الأعمال الرقمية
- التحول الرقمي والمعايير المحاسبية
- العملات الرقمية في عصر التحول الرقمي
- التدقيق الإلكتروني والسجلات الرقمية وجائحة كوفيد-19
- محاسبة (الاستدامة، الرشاقة، الإنجاز، التحوط، الخضراء، القضائية...)
- في عصر التحول الرقمي
- حساب التكلفة والعائد في الاقتصاد الرقمي
- التحول الرقمي والتعاملات المالية
- معوقات التحول الرقمي بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة
- رقمنة المدفوعات
- الحوسبة السحابية وتحسين جودة التعليم المحاسبي
- الذكاء الاصطناعي وعلاقته بمهنة المحاسبة والتدقيق

### المحور الثالث: متطلبات التحول الرقمي

- اقتصاد المعرفة والتمكين الرقمي
- البيئة الرقمية والاقتصاد الرقمي
- التخصصات التقنية والتطبيقية ومواجهة التحديات العصرية
- تطبيقات الذكاء الاصطناعي للتحول الرقمي
- انترنت الأشياء والتحول الرقمي
- أمن المعلومات المرتبط بالتحول الرقمي
- الاقتصاد الرقمي وتكنولوجيا المال
- التخطيط الاستراتيجي للتحول الرقمي
- تطبيق معايير التميز المؤسسي من خلال التحول الرقمي
- إدارة الابتكار والإبداع المرتبط بالتحول الرقمي

## متطلبات المشاركة

- أن يكون البحث ضمن المحاور المذكورة، ولا يكون قد سبق نشره من قبل في أي مؤتمر أو مجلة
- الالتزام بالمنهجية العلمية المعروفة في كتابة البحث
- أن يتسم البحث بالأصالة وبالقيمة العلمية والمعرفية وبسلامة اللغة ودقتها
- أن يتضمن البحث اسم الباحث الثلاثي، والدرجة العلمية، واللقب العلمي، ومكان العمل
- إرسال نسخة مختصرة عن السيرة الذاتية العلمية والوظيفية للمشاركة/ين في حدود صفحة واحدة
- الأسلوب المعتمد في التوثيق هو أسلوب جمعية علم النفس الأمريكية (APA)
- تقبل البحوث باللغتين العربية والانجليزية
- تكتب البحوث إلكترونياً بخط (Simplified Arabic) حجم 14 والعناوين خط (Bold) حجم 14 ويفضل ألا يزيد عن 30 صفحة

سيتم نشر أبحاث المؤتمر عبر ناشر متخصص  
وسيعطى كل بحث رقم معرف الغرض الرقمي  
(doi) الخاص به

## منطلقات ورؤى عصرية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي

د. هبة توفيق أبو عيادة

دكتوراه قيادة تربوية

الجامعة الأردنية

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى أبرز متطلبات العصر الرقمي، والتعرف إلى المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي، وذلك بغية التوصل إلى مقترحات إجرائية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرة على تهيئة مناخ إيجابي وتعزيز الثقة بالنفس والتواصل الفعال والوعي الاستراتيجي هي أبرز متطلبات العصر الرقمي، وأن أبرز المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي في كل عمليات القيادة تخطيط وتوجيه وتنظيم وتنسيق وتقييم استراتيجي رقمي، وتم بناء الرؤى ارتكزت على متطلبات استراتيجية فعلاً حقيقياً ودرجة الحاجة للتغيير وفي ضوء تلك النتائج أوصت الدراسة بضرورة عقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية لتواكب التطورات والتغيرات العالمية واستثمار تطبيقات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي لما تمتاز به من دقة وقدرة على العمل لساعات طويلة وتدريب القادة على استخدامها.

(الكلمات المفتاحية: الأداء القيادي، المؤسسات التربوية، العصر الرقمي)

## Modern Principles And Visions For Developing Leadership Performance In Educational Institutions To Meet The Requirements Of The Digital Age

### Abstract :

The study aimed to identify the most prominent requirements of the digital age, and to identify the skills necessary for the leader to develop the performance of the educational institution in the digital age, in order to reach procedural proposals to develop leadership performance in educational institutions to meet the requirements of the digital age. The study used the descriptive analytical method to review the literature and previous studies.

The study concluded that the ability to create a positive climate, enhance self-confidence, effective communication and strategic awareness are the most prominent requirements of the digital age, and that the most prominent skills necessary for a leader to develop the performance of the educational institution in the digital age in all leadership processes are planning, directing, organizing, coordinating and strategic digital evaluation, and visions were built. It was based on real strategic requirements and the degree of need for change. In light of these results, the study recommended the necessity of holding continuous rehabilitation and training programs for educational leaders to keep pace with global developments and changes, and investing in artificial intelligence applications and software because of their accuracy and ability to work for long hours and train leaders to use them.

Keywords: (leadership performance, educational institutions, the digital age)

في ضوء تحديات العصر الحالي وتداعياته؛ باتت المؤسسات العصرية بحاجة إلى تسعى للتجديد والتغيير ومواكبة مستجدات العصر المتسارعة التي يتسم بها، وذلك لما للقائد من دور فعال في تمهيد الطريق من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية ووضع رسالتها ورؤيتها الاستراتيجية موضع التنفيذ.

وفي ظل الانفجار المعرفي والثورات المتلاحقة التي يشهدها العصر الحالي، والتغيرات المتلاحقة يمكن القول بأن مؤسسات المجتمع أحوج ما تكون لقيادة مبدعة فاعلة ريادية استراتيجية، فلم تعد القيادات التقليدية قادرة على أن تواجه مشكلات العصر المتجددة، لذا ظهرت منطلقات ورؤى عصرية للقيادة في المؤسسات، ويتوقف نجاح المؤسسات التربوية على توفير القيادات الواعية والإبداعية لإدارتها، والتي تكون قادرة على التخطيط والتنفيذ الدقيق، وتعتبر الدقة في اختيارها مفتاح مهم للإصلاح التربوي، كما أنه يمثل شرط أساسي لنجاح أي جهد للتطوير والإصلاح (الخنمعي والألفي، 2020).

مما سبق يمكن القول بأن للقيادة العصرية دوراً أساسياً في نجاح المؤسسات التربوية، حيث إن القيادات التربوية المبدعة هي التي تقوم بتحويل أهداف المؤسسة التربوية إلى إنجازات ونتائج، والتعامل مع المتغيرات الخارجية بطلاقة ومرونة، ويتم ذلك من خلال قيامها بأداء العمليات الإدارية بأفضل شكل من خلال إجراء تحسين فائق في السياسات والاستراتيجيات والأدوات والإجراءات وأساليب العمل ومحاولة توظيف الإمكانيات بأفضل شكل من أجل الوصول إلى القيادة المستقبلية الناجحة، وتبعاً لذلك من المهم أن تكون هنالك معايير تربوية واضحة ومحددة لاختيار القيادات التربوية وفقاً لأسس القيادة الريادية الإبداعية الابتكارية المستشرقة للمستقبل والمواكبة لاحتياجات العسلا وبخطيط استراتيجي مدروس وذلك لمواجهة التطورات والتغيرات والتجديد ومواكبتها بالشكل المناسب.

إن موضوع القيادة من المواضيع الصدارة في موضوعات الدراسة لعلماء الإدارة واهتماماتهم، كونها أصبحت معياراً يعتمد عليه في نجاح أي تنظيم إداري، كما أنها أصبحت جزءاً هاماً وكبيراً في معظم كتب الإدارة العامة وإدارة الأعمال والإدارة التربوية وغيرها، كونها أصبحت من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي الإنساني، كما أنها تقوم على أساس أن القائد هو شخص له تأثير كبير في الآخرين، ويعمل على إشباع رغباتهم وحاجاتهم، للوصول إلى إنجاز الأهداف المراد تحقيقها (الجالدوي، 2020).

وتعد القيادة ظاهرة اجتماعية نشأت من طبيعة الاجتماع البشري، وتؤدي القيادة وظائف اجتماعية ضرورية تتناول جميع ميادين النشاط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والديني والثقافي والتعليمي والأخلاقي وغيرها، وهي عبارة عن تفاعل اجتماعي نشط موجه نحو الهدف المحدد ومؤثر، فحينما توجد أي جماعة من الكائنات الحية البشرية تظهر القيادة على رأسها (عمارة، 2020).

كما أن القيادة تعتبر جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفاعلة، وهي إحدى مجالات الأداء الإداري للمؤسسات، ويعود أهمية دورها ومكانتها من كونها تقوم بدور هام وأساسي يشمل كافة الجوانب التي ترتبط بإدارة المؤسسة، وتعد عنصراً أساسياً لترشيد وتوجيه سلوك العاملين وتمكينهم من تحقيق أهداف المؤسسات (عيد، 2020).

وتشكل القيادة حجر الأساس الذي يستند إليه التطوير والتغيير وجودة العمل بكل تفاصيله، وعلى عاتق القائد تقع المسؤولية في مواجهة التحديات القائمة، وإعداد الكوادر البشرية وتطويرها، وتحقيق الأهداف (الگردان، 2020).

تتغير البيئة في العصر الحديث بسرعة ومنافسة تجارية حادة للغاية، لذلك هناك حاجة لأسلوب قيادة جديد يمتاز بمهارات إدارية وريادية جيدة وإدارة التغيير بشكل استباقي للاستفادة من الفرص المتاحة، إذ أن أفضل جودة للقيادة الاستمرار في التكيف مع ديناميات التطورات البيئية والسوقية ويتم دعمهم من قبل رأس المال البشري الرئيسي للاستفادة من مؤسساتهم بأسلوب قيادة عصري للغاية مع القدرات الإدارية التي تدير التغييرات بشكل استباقي وتستفيد من الفرص؛ لذا نحتاج قائد ريادي يتمتع بالجودة للقيادة والتكيف باستمرار مع البيئة والسوق المتغيرة للاستفادة من مؤسسته من خلال عوامل رئيسية أهمية تنمية رأس المال البشري وإكساب الفريق مهارات وخبرات ومعارف، وخلق قيمة للمؤسسة، وتدريب مستمر، وتطوير وتمكين الفريق، وتطوير مهني لتعزيز نجاح أداء منظمة أو شركة (Tjiptogoro and Iffah, 2020).

### مشكلة الدراسة

يتميز العصر الحالي بالتطورات السريعة والانفجار المعرفي في مختلف مجالات الحياة، إذ أصبح التطور المتسارع السمة الأبرز للعصر والتطور السريع في التقنية والمعلوماتية بفعل تأثيرات العولمة، مما انعكس على نشاط المؤسسات باختلاف أشكالها وأحجامها، ولعل القطاع التربوي كان من أهم القطاعات التي تأثرت بهذه التطورات مما أوجب عليها توفير وإعداد نوعية من الأفراد يتمتعون بمهارات متنوعة ولديهم القدرة على استخدام تقنيات متطورة وبرامجيات متخصصة وشبكة اتصالات متطورة تمكنهم من تقديم خدمات تلبي الحاجات والرغبات. وعلى رأسهم القيادات التربوية التي تعد ركيزة في المؤسسات لاستشراف المستقبل ومواكبة احتياجات العصر وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي: كيف يمكن تطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي؟ ويتفرع من التساؤل الرئيس التساؤلات الفرعية الآتية: ما المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي؟

1. ما أبرز متطلبات العصر الرقمي؟
2. ما المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي؟
3. ما المقترحات الإجرائية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي؟

### أهداف الدراسة

هدفت الدراسة التوصل إلى منطلقات ورؤى عصرية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي، ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف إلى أبرز متطلبات العصر الرقمي.
- التعرف إلى المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسة التربوية في العصر الرقمي.
- التوصل إلى مقترحات إجرائية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي.

### أهمية الدراسة

- تكتسب الدراسة أهميتها النظرية والتطبيقية من خلال ما يأتي:
- يؤمل أن تستفيد من هذه الدراسة صانعو السياسات من خلال تطوير أداء المؤسسات التربوية في العصر الرقمي.
- يؤمل أن تستفيد من توصيات هذه الدراسة القيادات للقيام بدورهم في تشجيع الطلبة والباحثين على إيجاد استراتيجيات تطوير أداء المؤسسات التربوية في العصر الرقمي.
- يؤمل أن تمثل هذه الدراسة إضافة علمية بموضوعها، الذي يعد حاجة ماسة في عصرنا الحالي ومن الأدبيات التي تفتقر إليها المكتبات على حسب علم الباحثة.

- يؤمل في هذه الدراسة توفير آفاق علمية وبحثية لباحثين آخرين للخوض في مثل هذا المجال سعياً لإحداث التطور المنشود وإضافة معرفة جديدة للفكر التربوي والبحث العلمي لإحداث التغيير الإيجابي المطلوب.

### منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية، للوصول إلى تعميمات مقبولة.

### مصطلحات الدراسة

**القائد التربوي:** لغة هي مصدر من الفعل قاد، ومنها القائد وهو الذي يتولى توجيه الناس. "وإصطلاحاً: هي مقدرة الفرد على التأثير في سلوك فرد أو جماعة، للعمل برغبة، من أجل تحقيق أهداف محددة (السعود، 2020). والمتتبع لأغلب تعريفات القيادة يلاحظ أنها ركزت على أربع عوامل هي: التأثير، التحفيز، والتغيير، والغاية.

### مهارات قائد المستقبل في البيئة الرقمية:

في العصر الرقمي والثورة الرقمية التي يشهدها العصر الحالي، خصوصاً بعد جائحة كوفيد19 والتوجه إلى رقمنة المؤسسات، وتوفير متطلبات البيئة الرقمية الذكية، على القائد الإداري أن يتمتع بمهارات وقدرات لازم توافرها كي يكون قائداً إدارياً ناجحاً، ويمكن إجمالها استناداً إلى الدراسات السابقة على النحو الآتي كما هي موضحة في الجدول (1):

جدول (1): مهارات قائد المستقبل في البيئة الرقمية

المهارة	التطبيق العملي
المهارات الفكرية	أن المؤسسة نظام متكامل يتفاعل مع المجتمع المحيط به، وعلى رؤية العلاقات التي تربط بين أجزائها، وهي تشمل المقدرة على التفكير والتخطيط الرقمي، و أن تُبصر أهداف المؤسسة وتحديد سياساتها والتوفيق بينهما وبين الاتجاهات، والضغوط البيئية الرقمية التي تؤثر عليها .
المهارات الإنسانية	القدرة على العمل مع الأفراد والجماعات بروح الفريق وجاهياً وتكنولوجياً عبر تطبيقات الانترنت، والاتصال بهم والتحفيز، وحل المشكلات، والعمل ضمن فريق بفاعلية في البيئة الرقمية.
المهارات الفنية	القدرة على فهم أداء المهام والكفاية في إنجازه، وسهولة استخدام وسائل التكنولوجيا والأساليب الفنية في إنجاز المهام، بالإضافة إلى المهارات الإدارية التخطيط الرقمي، والتنظيم، وبحاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي؛ يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة فيه، ولتتمكن من التعامل مع الفنيين والتخصصيين الذين يشرف عليهم
المهارات الشخصية	الطموح وحب الصعود والمسايرة، وسهولة التعامل مع الآخرين، وإمكانية الإعتماد عليه في حفز الأفراد للعمل بطمأنينة وثقة، والمقدرة على التكيف مع المواقف الضاغطة للتغلب على الظروف الصعبة تحمل الصعاب، والعمل تحت الضغوط والمشاكل الكثيرة تحمل المشقة لأن القائد يواجه المصاعب بشكل مستمر في عمله، لذلك لا بد أن يكون لديه المقدرة النفسية لمواجهة تلك المشكلات، والاستجابة لها بطريقة ايجابية، مما تجله يفكير بشكل سليم ومنظم، ويتصرف بحزم في الظروف الصعبة التي يواجهها، مما يمكنه من اجتيازها في نجاح

## عناصر القيادة:

إن للقيادة عناصر محددة، ذكرها الباحثون في دراسات عديدة على النحو الآتي كما هي موضحة في الجدول (2):  
الجدول (2): عناصر القيادة

عناصر القيادة		
القائد	Leadership	أهم عنصر في القيادة، لأن القائد هو من يقود الجماعة، والذي تتفاد له مجموعة من الناس، وتتحدد درجة نجاح القائد أو فشله في قيادة الجماعة بمدى تأثيره عليها وتغيير سلوكها باتجاه تحقيق الأهداف.
التأثير	Impact	القدرة التي يتمتع بها القادة في إحداث تغيير ما أو إيجاد قناعة معينة تؤثر على الأفراد الآخرين نحو تحقيق أهداف معينة، وكذلك تعني قدرة تأثير القادة على سلوك الجماعة التابعين له وذلك نحو تحقيق الأهداف المرغوبة والمشاركة للجماعة أو الإدارة التي ينتمون إليها.
السلطة القانونية	Legal Authority	الحق المعطى للقائد في أن يتصرف ويطاق وقدرته هنا مستمدة من مركزه والصلاحيات المخولة له.
قوة الخبرة	Experience Power	القوة التي تأتي من المعلومات السابقة والخبرة وكذلك التجارب التي يمر بها القائد حيث أنها تزيد من قدرته على التصرف والتأثير على الأفراد الآخرين نتيجة للممارسات السابقة.

## أهمية القيادة:

تعد القيادة جوهر العملية الإدارية ومفتاح الإدارة الفعالة، وترجع أهمية دورها ومكانتها من كونها تقوم بأداء دور أساسي يشمل كافة الجوانب المرتبطة بإدارة المؤسسات، كما أنها تعتبر عنصراً أساسياً لتوجيه وترشيد سلوك الأفراد وتمكينهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ومحوراً هاماً تركز عليه كافة أنشطتها، خاصة في العصر الحديث بما يشهده من تغيرات وتحولات (عيد، 2020).

تسهم القيادة اسهاماً واضحاً في نجاح المؤسسات التربوية وتطورها، لما لها من دور مهم وبارز تمكنها من القيام بوظائفها المطلوبة منها من حيث التخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، لذلك تعتبر العامل الأساس التي تعتمد عليه في تحقيق النشاطات داخل المؤسسات أو خارجها (عميرة، 2020).

## استراتيجيات التطوير والتغيير في المؤسسات في البيئة الرقمية:

غيرت التكنولوجيا الرقمية المؤسسات بطريقة لا رجوع فيها مثل الطباعة والبريد الإلكتروني والمراسلات الرقمية والتعليم الإلكتروني خصوصاً بعد جائحة كوفيد19 التي سرعت من التطور الرقمي في تاريخنا؛ إذ تعمل الرقمنة على تشكيل بيئة عمل وعمليات رقمية، مما يخلق تحديات جديدة يتعين على القادة مواجهتها. حاول الباحثين والمختصين تعزيز الوضوح والمواظمة بين أهداف المؤسسات وبين متطلبات العصر وفهمها والجدول (3) يوضح استراتيجيات التطوير والتغيير في المؤسسات في البيئة الرقمية:

الجدول (3): استراتيجيات التطوير والتغيير في المؤسسات في البيئة الرقمية

استراتيجية التغيير البنوي	استراتيجية التغيير المندرج
<p>أنه قد يهدد أمن العاملين أو قد يفقدهم وظائفهم، إذ بعد حدوث مثل هذا التغيير تصبح المؤسسة شيئاً مختلفاً تماماً. ولنجاح استراتيجية التغيير البنوي يمكن اتباع الأساليب القيادية التالية: البراعة الإدارية، استراتيجية الإقناع، استراتيجية الإلزام، الاستراتيجية الديكتاتورية</p>	<p>تعد من الطرق الفعالة إلا أنها تتأثر بعوامل عديدة منها: مهارة وقدرات العاملين، ورغبة العاملين بالمشاركة وثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر و تتضمن الأساليب التالية: المشاركة واسعة النطاق، المشاركة المركزة، أسلوب الإقناع، أسلوب الإجبار.</p>

مما تقدم ومن خلال الدراسة والاطلاع على استراتيجيات التغيير المختلفة يمكن القول إن العمل الإداري أصبح ليس ممارسة الهواية سهلة التنفيذ، وإنما هو جهد متواصل يبني على العلم والتجربة العملية للتعامل مع الظروف والأحوال المختلفة، وأن المعرفة والقدرة على استخدام ماسبق من استراتيجيات، من قبل الإداريين في هذا العصر عند التعامل مع التغييرات وتحدياتها المختلفة، وفق الأساليب والطرق العلمية التي ذكرت، هو السبيل لضمان بقاء واستمرار مؤسساتنا سواء كانت حكومية أو خاصة، في ساحة هذا العالم المتصارع، وهو مأسوف نتاوله في المبحث التالي من هذه الدراسة .

تظهر أهمية القائد المعاصر المستشرف للمستقبل في أنه يساعد مؤسسته في أداء المهام وتحقيق أهداف المؤسسة بصورة أفضل بكفاءة وفاعلية وجودة من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي، كما يؤدي إلى تسهيل العمليات القيادية بإبداع وابتكار وريادة الرغبة المستمرة للتطوير والتحسين والتغيير نحو الأفضل ليمكن مؤسسته وفريقه من مواكبة التغيرات الرقمية المتسارعة والاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، والى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها القيادية، ويساعدها على التكيف، والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى الأداء فيها، وإيجاد المقترحات والأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة تواكب البيئة الرقمية، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات وتحقيق الميز التنافسية للمؤسسة. ومن هنا لا بد على القائد من تشجيع أصحاب التفكير المبدع وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة بفاعلية في وضع إجراءات العمل وأساليب تنفيذه، للاستفادة من هذه الأفكار المتطورة في دفع العمل بأساليب أكثر فاعلية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

تُعد تنمية القيادي وسيلة المؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية والريادة و والسبق في المجال، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية من خلال التدريب المستمر على استخدام الانترنت وتطبيقاتها وزيادة قدرات الفريق الرقمية وصقل خبراتهم علميا على أيدي الخبراء والمختصين، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف،

مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز. ويتطلب تنمية القيادي مراعاة متطلبات التغيير والتطوير التي تتمثل فيما يلي:

الانتماء و الولاء التنظيمي: إذ يعد من أهم الركائز، فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره فينعكس بجو إيجابي وروح معنوية عالية لأداء المهام.

إدراك العلاقات الفعالة: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات بين الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعيتها وتضخيم عوائدها ومنافعها.

إتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل القيادي.

تنمية رأس المال الفكري: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك.

الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها ، فليس هناك حد للتطوير والتحسين.

#### الدراسات السابقة:

دراسة عبدالرحمن وإسماعيل ومحمد (2021) بعنوان جماليات التشكيل الرقمي مع بزوغ القرن الحادي والعشرين. إذ أكدت الدراسة أن التغيير هو سمة صاحبت كل ثورة عند قيامها فقد صاحب قيام الثورة الصناعية والثورة التكنولوجية تأثيرات على جوانب الحياة المختلفة الاقتصادية والسياسية، الأدبية، الفنية، والمعمارية، وبحلول عصر المعلومات فقد بدأ الأمر أنه هو تمهيداً لقيام ثورة جديدة هي الثورة الرقمية. وهنا شاهدنا حتمية التغيير التي تفرضها قيام الثورات على مختلف الجوانب الحياتية حيث الفكر والفن والعمارة التي هي واجهة الحضارة والتقدم للمجتمع. وتتيح العمارة الرقمية الفرصة أمام المصمم لابتكار العديد من التشكيلات المركبة والمعقدة بمنتهي السهولة باستخدام الحاسب الآلي، كما أنها تعطي له حرية الاختيار وانتقاء الأفضل والأكثر مناسبة واختلفت العمارة التي تم ابتكارها رقمياً عن العمارة التقليدية ليس فقط في المظهر الخارجي ولكنها خلقت فراغات داخلية أكثر تحراً تتميز بالمرونة والديناميكية والتفاعلية، مما ساهم في تغيير النظرة الجمالية في عصر الثورة الرقمية، حيث رسمت طريقاً جديداً للجمال خارج إطار المحددات الأكاديمية وحررت الجمال الفني من القيود التي فرضت عليه في السابق، الأمر الذي أضعف الجماليات الكلاسيكية وفسح المجال لظهور نظريات جمالية جديدة، ويعتبر التصميم الرقمي تصميماً ثورياً ليس فقط لاختلاف أشكاله الناتجة عنه، ولكن إلى قدرته على اقتراح بدائل تصميمية غير قياسية وتصميمات تبتعد عن التكرار، حيث تحرر المصمم من الأفكار المغلقة حيث الخطوط المستقيمة والزوايا الحادة إلى الخطوط الديناميكية الحرة والإيقاع والمرونة العالية وتفاعل بين البيئة المحيطة من خلال الاستجابة للمؤثرات الخارجية للمبني. ولأن الجمال يشكل جانب مهماً وضرورياً في حياة الإنسان، كانت مشكلة البحث حول توضيح القيم الجمالية المستحدثة للتشكيل الرقمي وكيفية الاستفادة منها في تطوير مهارات المصمم وقدراته الإبداعية ولخلق بيئة تصميمية متوافقة في جميع عناصرها والتي تتمثل في (الوظيفة والشكل والجمال).

دراسة شبانه وبدوي والدهشان (2021) هدفت تقديم تصور لتطوير التنمية المهنية للمعلم في ضوء متطلبات العصر الرقمي، وقد استخدمت المنهج الوصفي وتم الاعتماد على أحد أدواته وهي استبانة لتقويم واقع التنمية المهنية للمعلم اعتماداً على متطلبات العصر الرقمي والتي تم تطبيقها على عينة تكونت من (400) معلم ومعلمة من المدارس الذين تلقوا

تدريبات التنمية المهنية. ومن أهم نتائجها أهمية برامج التنمية المهنية للمعلمين في توفير المصادر الإلكترونية المختلفة، واستخدام التقنيات الحديثة المستخدمة في العملية التعليمية، وكيفية تصميم المناهج والمقررات الإلكترونية، وتوظيف برامج الحاسب الآلي المتاحة، والمتابعة الإلكترونية داخل الفصول، وتدريب الطلاب على التعامل مع الاختبارات الإلكترونية، وتصميم تلك الاختبارات بأشكالها المختلفة، وكيفية تصميم الكتاب الإلكتروني وتطوير الأداء التدريسي بشكل عام.

دراسة الشريف (2021) هدفت التوصل لتصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة لجمع آراء أفراد عينة استطلاعية عشوائية تكونت من (13) عضو هيئة تدريس بكليات التربية حول الأسس العلمية الواقعية من المتخصصين الأكاديميين، وتمثلت أبرز النتائج تحديد أسس بيئة التمكين للتحول الرقمي والتي تمثلت في الأسس الخاصة بالوعي مثل: رفع الوعي بثقافة المحتوى الرقمي وتطبيقاته واستخداماته، التوعية بأهمية التحول الرقمي في تطوير الإمكانيات الذاتية لمواجهة تحديات العصر، نشر مزايا التحول الرقمي في التعليم لجميع أطراف العملية التعليمية والأسس الخاصة بتمكين بيئة التعليم والتعلم الرقمي مثل: دعم البنية التحتية بالأجهزة الرقمية المتطورة، وتوفير شبكة أنترنت عالية السرعة والجودة، وتوفير الدعم الفني لتشغيل البرامج وصيانة الأجهزة، وتوفير برامج الحماية للبيانات والشبكات، وكذلك تحديد متطلبات التحول الرقمي في التعليم واستدامته والمتعلقة بإرساء الأسس المؤسسية للتحول الرقمي في التعليم، وأسس جاهزية بيئة التحول الرقمي واستدامته، وخلص البحث لتصور مقترح يساهم في تحديد أسس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي للتعليم.

دراسة حسين وتوزان (2021) بعنوان دور المكتبات الرقمية في خدمة البحث العلمي وجاء فيها أن التطورات التي أحدثتها التقنية وشبكات الاتصال ساهمت في إثارة المستفيد، وإبهاره في تقديم المعلومات له، الأمر الذي أدى إلى التسريع للتحول إلى الوسائل التقنية في المكتبات، والتحول من المكتبات التقليدية إلى المكتبات الرقمية. ولقد فرضت البيئة الإلكترونية نفسها على المكتبات الجامعية مما جعلها تقدم أدواراً جديدة تتماشى مع تطورات العصر، هذا ما تجلّى من خلال انطلاق معظم الجامعات في أنحاء العالم إلى إدخال التقنية الحديثة وإنشاء المكتبات الرقمية، سعياً منها للارتقاء بخدماتها بما يتناسب ويتجاوب مع متطلبات مستفيديها بالنسبة للطلبة والأساتذة.

دراسة تورغوت وأوركيدوهاكان وأوركيدوستاماتيوس (2021) هدفت تعرف وجهات نظر وخبرات المعلمين فيما يتعلق بأدوار القيادة الرقمية لمدير مدرستهم وقدراتهم التكنولوجية أثناء جائحة COVID-19. تم استخدام منهج نوعي قائم على دراسة الحالة، مع مجموعة دراسة مكونة من 89 معلماً حاصلين على درجة الماجستير. تم تفضيل أخذ عينات التنوع الأقصى، وهي إحدى طرق أخذ العينات الهادفة، في تحديد مجموعة الدراسة، وتم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من البحث من خلال تحليل المحتوى. وتم سرد خمسة موضوعات رئيسية "استخدام التكنولوجيا الرقمية، ودعم التحول الرقمي، ودعم التطوير المهني القائم على التكنولوجيا، ودعم ثقافة التعلم الرقمي، ومهارات القيادة الرقمية". وكشفت النتائج أن مستوى استخدام التقنيات الرقمية من قبل مديري المدارس خلال جائحة COVID-19 كان يعتبر مناسباً من قبل المعلمين. بالإضافة إلى ذلك، تم تحديد أن مديري المدارس يدعمون التحول الرقمي والتنمية المهنية القائمة على التكنولوجيا في المدارس. علاوة على ذلك، في نطاق البحث، تقرر أن مديري المدارس يساهمون في بناء ثقافة التعلم الرقمي في المدارس. كشفت نتائج الدراسة أن مهارات القيادة الرقمية لمديري المدارس تم تجميعها في ثلاث فئات: استخدام التكنولوجيا، والمهارات الإدارية، والمهارات الفردية. نتيجة لذلك، من أجل تحقيق التحول الرقمي في سياق التعليم.

دراسة كورتيلازرو وبروني وزامبييري (2019) هدفت تقديم تحليلاً شاملاً لمساهمة الدراسات حول القيادة والرقمنة، وتحديد أنماط الفكر والنتائج عبر مختلف تخصصات العلوم الاجتماعية، مثل الإدارة وعلم النفس وسلطت الضوء على النظريات والنتائج الرئيسية التي توصل إليها العلماء. علاوة على ذلك، فإنه يحدد الفئات التي تجمع الأوراق وفقاً للمستوى

الكلية للتحليل (القيادة الإلكترونية والتنظيم ، والأدوات الرقمية ، والقضايا الأخلاقية ، والحركات الاجتماعية) ، والمستوى الجزئي للتحليل (دور مديري المستوى C ، ومهارات القائد في العصر الرقمي ، ممارسات لقيادة الفرق الافتراضية). أظهرت النتائج أن القادة هم الجهات الفاعلة الرئيسية في تطوير الثقافة الرقمية: فهم بحاجة إلى إنشاء علاقات مع أصحاب المصلحة المتعددين والمتناثرين ، والتركيز على تمكين العمليات التعاونية في البيئات المعقدة ، مع الاهتمام بالمخاوف الأخلاقية الملحة. من خلال هذا البحث ، نساهم في دفع النقاش نظريًا حول التحول الرقمي والقيادة ، وتقديم مراجعة شاملة ومنهجية.

### نتائج الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول للدراسة: ما المهارات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسات التربوية في العصر الرقمي؟

إن القائد هو حجر الرقى الذي يحرك كل العاملين في المؤسسة، وعليه أن يتسم بمهارات وخصائص تلهم وتحفز فريق العمل والمؤسسة بكافة مستوياتها، وأهمها:

**القدرة على تهيئة مناخ إيجابي**، وبيئة عمل جاذبة وآمنة، والإحساس بالفريق و التعاطف معهم، و فهم احتياجاتهم ورغباتهم وشعورهم، ودعمهم ماديًا، وتحفيز الروح المعنوية وتحقيق الرفاه الوظيفي للفريق خصوصًا في البيئة الرقمية من خلال التواصل الفعال المستمر والحوارات البناءة.

**تعزيز الثقة بالنفس**؛ من خلال مشاركة الفريق في تشخيص المشاكل بشكل جيد وإثارة أفكارهم من خلال العصف الذهني، وإطلاق العنان لأفكارهم الإبداعية والابتكارية، وإعطائهم الحرية للاستقلالية في أداء مهامهم، وتفويض الصلاحيات وتمكينهم في وظائفهم وتدريبهم بشكل مستمر رقميًا.

**التواصل الفعال**؛ أي توضيح، وإيصال ما يريده للفريق، وبخاصة فيما يتعلق بالأهداف، وتوقعاتهم واحتياجاتهم من خلال سياسة الباب المفتوح، ومهارات التواصل الفعال والنقاش والحوار ومشاركتهم في حل المشكلات والترحيب بأي مبادرات.

**الوعي الاستراتيجي**؛ ووعي القائد لمدى تأثيره على فريقه وخطته للتأثير وجاهيًا و إلكترونيًا، والأسلوب الأفضل للتأثير، والإلمام بالنظريات، والأبحاث المتعلقة بالقيادة، ونظريات الحفز والاتصال، ومحاولة تطبيقها.

يعد إحداث تغيير فعال سمة من سمات المؤسسات الريادية الناجحة، والذي تقتضيه احتياجات العصر ومتغيراته، إذ يتحكم في عملية التغيير الزمان والمكان والقرار الحضيف الرشيد، لذا أصبح التغيير سمة العصر، وأن الاستجابة السريعة الفعالة حاجة ملحة، إذ لا توجد طريقة أو صفة واحدة يمكن منها اعتمادها للمساعدة على نجاحه. كما أن التعامل مع المواقف متغيرة، وأي قرار غير مدروس ينعكس بصورة سلبية و ينتج عنه مواقف خطيرة على الأفراد والمؤسسات والشكل (1) يوضح ذلك:



الشكل (2): أثر اتخاذ القائد القرار الصائب وغير الصائب

وعليه يجب أن يتمتع بقدرات ومرونة عقلية واستعدادات فكرية لاتخاذ القرارات الصحيحة المدروسة، فالقائد الذي لديه مستوى ذكاء مرتفع يستطيع استشعار المشكلات قبل حدوثها وتحليلها ومواجهتها بالطرق السليمة، وهذا يساعده على اتخاذ القرارات الصائبة. وكذلك القدرة على تغيير الوجهة الذهنية، وتعديل اسلوب الفريق حسب المتغيرات المتسارعة، والتكيف مع الظروف المتغيرة خصوصاً الرقمية، وعدم التعصب لرأي معين وإتاحة المشاركة والحوار للجميع، وتبادل وجهات النظر، والتعامل بإيجابية مع أفكار مطروحة وقبول التعديلات التي تطرأ على العمل، وبالتالي إحداث التغييرات في تفكير الفريق، وطرق التعامل والتكيف مع الصعوبات والتصرف بعقلانية في المواقف المحرجة، والقدرة على التحول الذهني من موقف لآخر، وتوجه إيجابي ونظرة إيجابية وتفاؤل نحو المستقبل، والسعي الدؤوب للتغيير نحو الأفضل، ومشاركة الفريق للسيطرة على مجريات الأحداث، والتأثير فيها إيجابياً .

للإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: ما المتطلبات اللازمة للقائد لتطوير أداء المؤسسات التربوية في العصر الرقمي؟

بالرجوع إلى الدراسات السابقة والأدبيات والأبحاث وجدت الباحثة إن الدراسات اتفقت على أن أهم المتطلبات اللازمة لتطوير أداء المؤسسات التربوية في العصر الرقمي في كل عمليات القائد المختصرة في كل كلمة (POLICE) والتي تختصر تخطيط (Planning) وتنظيم (Organization) وقيادة (Leading) وتوجيه (Instruction) وتنسيق (Coordination) وتقويم (Reporting) فيجب أن يكون القائد المستشرف للمستقبل متمكن من كل متطلبات القيادة الاستشرافية وفق رؤية استراتيجية تستثمر الثورة الرقمية وتطبيقاتها وبرمجياتها كما يلي:

- تحليل استراتيجي رقمي بالاستفادة من الذكاء الاصطناعي والبرامج الرقمي والتحليل الاحصائي لتحليل الواقع تحليلاً دقيقاً وتحديد نقاط القوة وتعزيزها ودعمها، والكشف المبكر عن التحديات واستشعار المشكلات قبل حدوثها والمحاولة على تقليل التحديات والضعف وحلها بطرق إبداعية، ودراسة الفرص لاستثمارها في المؤسسات.

- **تخطيط استراتيجي رقمي** مع مشاركة الفريق في التخطيط وتطوير الرؤية والرسالة والأهداف بما تتناسب مع الرقمي وإعداد الفريق وتدريبهم على أيدي مختصين وإنشاء قاعدة بيانات رقمية، سعياً للارتقاء بالخدمات بما يتناسب ويتجاوب مع متطلبات العصر الرقمي.
- **تنفيذ الخطط الاستراتيجية الرقمية:** فعلاً حقيقياً على أرض الواقع، وليس مجرد أفكار وخطط على ورق، من خلال توفير دليل للخطة الاستراتيجية برؤيتها ورسالتها وأهدافها وسبل تطبيقها وإجراءاتها بشفافية ووضوح ومساعدة العاملين، وتنفيذها مع توفير كافة متطلباتها البيئية الرقمية الذكية من أجهزة وتطبيقات ومواقع، وشبكة انترنت سريعة وآمنة، ومع سرية المعلومات في قاعدة بيانات خاصة، وتوثيق قصص النجاح والاختراقات للاستفادة منها في المستقبل.
- **متابعة الخطط الاستراتيجية الرقمية:** من خلال متابعة دقيقة وتغذية راجعة 360 درجة من العامل نفسه وزميله في العمل ورئيس الفريق ورئيس القسم والقائد نفسه لنتمكن من تقييم وتحسين وتجديد أي جزئية من الخطة حسب مستجدات العصر الرقمي.

### للإجابة عن السؤال الثالث للدراسة: ما الرؤى الاستشرافية لتطوير الأداء القيادي في المؤسسات التربوية لتلبية متطلبات العصر الرقمي

بالرجوع إلى الأدبيات ودراسات السابقة، خلصت الباحثة أن على القائد والفريق التعامل مع التغيير في العصر الرقمي من خلال دراسة متعمقة لاختيار أفضل الطرق الفعالة ووضع الاستراتيجيات الريادية، والخطط طويلة وقصيرة المدى لإحداثه، وإدراج خطة استراتيجية متكاملة وتوفير بيئة رقمية وتدريب على التكنولوجيا بشكل مستمر، ومن أهم الأمور التي يجب على القائد أخذها بعين الاعتبار الحفاظ على الفريق بروح معنوية وعالية وإيجابية للعمل وأداء المهام بكفاءة وفعالية وجودة، من خلال تحقيق استراتيجيات التغيير فعلاً حقيقياً يهتدي بها كل العاملون في المؤسسة أثناء قيامهم بالتغييرات المختلفة، وتحديد درجة الحاجة لإحداث التغيير، ثم التباين في استراتيجيات التغيير وكيفية اختيار الاستراتيجية الملائمة للتعامل معه بفاعلية رغم اختلافات الظروف والأحوال ومواقف الأفراد منه، حيث يمكن بيان ذلك على الوجه التالي:

- أولاً (متطلبات استراتيجية فعلاً حقيقياً): إن وظيفة الإدارة العليا ليست بناء وتطوير استراتيجية، بل بناء المناخ والثقافة الخلاقة الاستراتيجية المتواصل، وليس مجرد صياغة استراتيجية ذات ألفاظ براقة ومن ثم ينتقد المديرين الذين يحاولون تصميم خطط رسم سياسات استراتيجية، وإلزام العاملين بها. فعلى القائد خلق ثقافة ابتكارية إبداعية ريادية تجعل استراتيجيات النمو والتميز فعلاً داخلياً وتلقائياً لا يقبل الاحتمالات أو الجدول. ولتحقيق ذلك يقول أنه يجب أن يصبح الإبداع إمكانية وقدوة عملية داخل المؤسسة مع مراعاة أن التغيير الجريء و الجذري حتمية إدارية استناداً إلى قواعد واضحة وثابتة يعرفها الصغير قبل الكبير، وأن التحسن المرحلي والجزئي للوضع القائم لن يجدي نفعاً، وأن يدفع القائد الفريق للتغيير ويدفعه للأمام بقوة.
- ثانياً (درجة الحاجة للتغيير): على القائد تقدير الحاجات من خلال تغذية راجعة مستمرة 360 درجة وتقييم مستمر ومتابعة دقيقة، فقد تكون حاجة عاجلة وملحة، وقد تكون غير عاجلة، إلا أنه كلما كانت درجة الإلحاح للتغيير أكبر كلما كان الاتجاه إلى التغيير أكبر وضرورة التدخل بسرعة أكثر، كما أن درجة المقاومة والتأييد تلعب دوراً مهماً في عملية إحداث التغيير وتحقيق متطلباته، فكلما كان التأييد أقوى كلما ساعد ذلك في إحداث التغيير ودعم فكرة الحاجة إليه بسهولة أكثر. وتختلف استراتيجيات التعامل مع التغيير حسب الموقف والأهمية والحاجة، فهناك الأسلوب ديكتاتوري، وتشاوري، وديمقراطي، أما في ظل الظروف الحديثة، فإن عدم الاستجابة للتغيير المتسارع لا يتناسب مع

سرعة العصر الرقمي الفائقة التي تُحدث بها تغيير أمور إدارية واقتصادية وسياسية، فالتغييرات مهمة ومتكررة، فلا تترك للمؤسسات اختيار إجراء التغيير عندما تريد ذلك، فكما رأينا في تجربة كوفيد19 والإغلاقات الشاملة التي أجبرت العالم بأسره دون خيار للتحويل الرقمي في المؤسسات كافة فكانت الضرورة ملحة وحاجة إجبارية. وبناءً عليه إن نجاح المؤسسة في التغيير أو فشله سواء كان مخططاً له بصورة مسبقة ومتأنية، أو بصورة مفاجئة وطارئة، يعتمد على الاستراتيجية المتبعة في إحداثه.

#### التوصيات:

- تطوير معايير اختيار القيادات بشكل مستمر بحيث تواكب المستجدات والتطورات والمتغيرات وفق أسس ومعايير واضحة وعادلة.
- ضرورة عقد برامج تأهيلية وتدريبية مستمرة للقيادات التربوية لتواكب التطورات والتغيرات العالمية مثل: أخلاقيات القيادة، والمهارات الإدارية الحديثة، والقيادة، والإبداع والابتكار في العمل.
- استثمار تطبيقات وبرمجيات الذكاء الاصطناعي لما تمتاز به من دقة وقدرة على العمل لساعات طويلة وتدريب القادة على استخدامها.

#### الخاتمة:

ختاماً على القائد الاستراتيجي المستشرف للمستقبل المعاصر لمستجدات العصر أن يمتاز بالدافعية والحماس والرغبة في الإنجاز وتحفيز الفريق على اللحاق ومواكبة هذه المتغيرات المتلاحقة، لإثارة دافعية الفريق وتحفيزهم على الإنجاز وإلهامهم على التفكير الإبداعي والابتكاري واغتنام الفرص الرقمية لتحسين الأداء وتسخير التكنولوجيا لتطوير المؤسسات، ولإثبات الذات، واتخاذ القرارات الحكيمة الرشيدة بمشاركة الفريق والاستقامة والمصادقية وتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها القادة.

#### المراجع:

- بن زيدان، عبدالرحمان، و قموح، ناجية. (2021). أساليب تنظيم المعرفة في البيئة الرقمية: دراسة وصفية للمكتبة الرقمية لجامعة الجزائر 1 "جزائريات". مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2، (2)7، 452 - 471.
- بدر الدين، عطية، و قموح، ناجية. (2019). البيئة الرقمية: إشكالية المصطلح، أصله وأبعاده. اعلم: الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، 24 (1)، 105 - 128.
- الفيقي، الصادق بخيت الفكي. (2019). الإدارة الرقمية: كيف شكلت الإنترنت بيئة العمل؟. آراء حول الخليج: مركز الخليج للأبحاث، 141 ، 102 - 105.
- عمران، شيماء حنفي حسين، البسيوني، بدوية محمد، و الصواف، نادية عبدالعزيز. (2021). تصميم تطبيق ذكي لتدريس المقررات الدراسية في البيئة الرقمية: دراسة تطبيقية. مجلة كلية الآداب: جامعة طنطا - كلية الآداب، 42 ، 1 - 22.
- حسين، نجاه، و توزان، عبدالقادر. (2021). دور المكتبات الرقمية في خدمة البحث العلمي. مجلة جسور المعرفة: جامعة حسيبة بن بو علي الشلف - مخبر تعليمية اللغات وتحليل الخطاب، (4)7، 337-348.
- حفيظي، سليمة، و مومن، نواره. (2021). دور التكنولوجيا الرقمية في توفير بيئة تحقق الإبداع لذوي الاحتياجات الخاصة. المجلة العلمية للتكنولوجيا وعلوم الإعاقة: المؤسسة العلمية للعلوم التربوية والتكنولوجية والتربية الخاصة، (2)3، 71 - 95.

الشريف، دعاء حمدي محمود مصطفى. (2021). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 91 ، 3594 - 3638.

أحمد، خالد عبيد علي. (2021). أثر بيئة تعلم إلكترونية في تنمية بعض مهارات تصميم كائنات التعلم الرقمي لدى طلاب المرحلة الإعدادية. مجلة كلية التربية: جامعة بني سويف - كلية التربية، 18(103)، 77 - 108  
شبان، وائل حسني أبو اليزيد، بدوي، محمود فوزي أحمد، و الدهشان، جمال علي خليل. (2021). تطوير التنمية المهنية للمعلم في ضوء متطلبات العصر الرقمي. مجلة كلية التربية: جامعة المنوفية - كلية التربية، 36(1)، 325 - 363.

عبدالرحمن، نجلاء أحمد أمين، و شعيب، إيمان محمد مكرم مهنى. (2021). بيئة التعلم النقال عبر تطبيق النير بود "Near Pod" وأثرها على تنمية مهارات إنتاج القصة الرقمية والتتور التفتي لدى طالبات الطفولة المبكرة. المجلة التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية، 87 (1)، 985 - 1026  
العماري، عبدالله محمد. (2021). تصميم بيئة تعلم تكيفية وأثرها في تنمية مهارات البحث في المكتبات الرقمية لدى طلاب الدراسات العليا بكلية التربية. مجلة كلية التربية: جامعة كفر الشيخ - كلية التربية، 101 ، 161 - 208.

عبدالرحمن، سعيد حسن، إسماعيل، سها سمير رمضان، و محمد، دعاء عبدالرحمن. (2021). جماليات التشكيل الرقمي مع بزوغ القرن الحادي والعشرين. مجلة العمارة والفنون والعلوم الإنسانية: الجمعية العربية للحضارة والفنون الإسلامية، 25 ، 217 - 233.

جروان، فتحي (2002). الإبداع. ط1. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.  
يونس، طارق (2002). الفكر الاستراتيجي للقائد، دروس مستوحاه من التجارب العالمية والعربية. القاهرة: المنظمة للنشر والتوزيع.

السلمي، سعود (2007). الإبداع القيادي والممارسات السلوكية لمديري مدارس التعليم العام بمحافظة جدة رؤية مستقبلية. رسالة دكتوراة غير منشورة. جامعة أم القرى. السعودية.  
الشهراني، حنان (2018). تطوير الإبداع القيادي لدى قيادات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 5(2): 75-100.

الضرمي، نوف والشوامين، بسمة (2017). معوقات الإبداع القيادي لدى مديرات المدرسة الثانوية في مدينة تبوك. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 11(1): 76-94.

حسين، زينة والناصر علاء (2018). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى عمداء الكليات ومعاونيهم في جامعة بغداد. مجلة البحوث التربوية والنفسية. 56(2): 144-164.

الحارثي، سالم (2014). تصور مقترح لتطوير الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في محافظة شمال الشرقية بسلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نزوى. سلطنة عمان.

النشومي، مراد والدعيس هدى (2017). الإبداع الإداري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في الجامعات الخاصة في اليمن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم. 29(10): 181-199.

المعاينة، عبد العزيز (2014). مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في المديرية العامة للتربية والتعليم في محافظة الكرك من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية والنفسية. 4(15): 541-581.

---

الطوخي، هيثم (2016). العلاقة بين التنمية المهنية والإبداع الإداري لدى مديري مدارس التعليم العالي بالمملكة السعودية من وجهة نظرهم. مجلة العلوم التربوية. 3(3): 54-89.

السودي، سناء (2016). درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية. نابلس. فلسطين.

المراجع الأجنبية:

Cortellazzo, L., Bruni, E., and Zampieri, R.,(2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Front Psychol.* 10(1). 1983.

Tjiptogoro, D.,and Iffah B., (2020). Competitive Advantage Leadership in the Ultra Modern Era. *Digital Leadership - A New Leadership Style for the 21st Century Digital leadership.*

Turgut, K., Hakan, P., and Stamatios P., (2021). Examining Teachers' Perspectives on School Principals' Digital Leadership Roles and Technology Capabilities during the COVID-19 Pandemic. *Academic Editor: Shintaro Sengoku* 13(23), 13448.