

متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم على ضوء منظومة التدريب الرقمي إعداد

محمود أحمد السيد محمد أبو عميرة

أ.د/ امال ربيع كامل

أ.د/ يوسف عبد المعطى مصطفى

أستاذ المناهج وطرق التدريس

أستاذ الإدارة التربوية، وسياسات التعليم

وعميد كلية التربية السابق - جامعة الفيوم

المتفرغ كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالى إلى التوصل إلى متطلبات ومقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم على ضوء منظومة التدريب الرقمي. من خلال : الأسس النظرية للتدريب الرقمي بالمؤسسات التعليمية كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، ما التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة التربوية في تحقيق الأداء الإداري المتميز في ظل منظومة التدريب الرقمي، دور التدريب الرقمي في تنمية الأداء الإداري للقيادة التعليمية، المتطلبات والمقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي،

الاهتمام بالتدريب الكافي من خلال الإدارة التعليمية للمدرين, عمل منافسات سنوية لاختيار القائد المثالي على مستوى الإدارات والمدارس, توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية الكافية لتطوير أداء القادة والمدرين, توفير فرص تدريبية للقيادات التربوية, وهي تدريب القادة علي استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين مستوي أدائهم, تفعيل وحدة المعلومات بالمدرسة والإدارة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الأداء الإداري, القيادات التعليمية, التدريب الرقمي.

Summary

The aim of the current research is to reach requirements and proposals to achieve the efficiency of administrative performance of educational leaders in Fayoum according to the digital training system. Through: the theoretical foundations of digital training in educational institutions as stated in contemporary administrative and educational literature, the theoretical framework of educational and pedagogical leadership in educational administrations in light of contemporary administrative and educational literature, what are the challenges and difficulties facing educational leadership in achieving outstanding administrative performance in light of the digital training system, the role Digital training in developing the administrative performance of educational leadership, requirements and proposals to achieve efficient administrative performance of educational leadership in Fayoum according to the digital training system ,Paying attention to adequate training through the educational administration for teachers, holding annual competitions to choose the ideal leader at the department and school level, educational administration providing sufficient training programs to develop the performance of leaders and managers, providing training opportunities for educational leaders, which is training leaders to use modern technology to improve their level of performance, activating a unit Information about the school and educational administration.

Keywords: Administrative performance, educational leaders, digital training.

المقدمة:-

يمثل التعليم والتدريب أهم الروافد في الدول المتقدمة لزيادة معدلات التنمية وخفض نسب الفقر بين الناس وتوفير الحياة الكريمة للشعوب، حيث أن هناك علاقة بين ارتفاع معدلات التنمية وخفض الفقر وبين ارتفاع المستوى التعليمي، وهناك علاقة قوية بين مخصصات التعليم من الدخل القومي وبين تحسن الدخل في الإجمالي العام وذلك لتأثيره المباشر علي زيادة الدخل واحتواء الأيدي العاملة وخفض معدلات البطالة ولزيادة فعالية التعليم والتدريب تقوم الدول بربط أهداف التعليم وتنمية الموارد البشرية فيها بمتطلبات واحتياجات سوق العمل، وقد شهدت النظم التعليمية في السنوات الأخيرة تغيرات عديدة جذرية وخاصة بعد انتشار تكنولوجيا المعرفة والمعلومات وظهور المستحدثات التكنولوجية وظهور مفاهيم بناء القدرات البشرية والوطنية في المؤسسات التعليمية والتربوية من أجل إكسابها الميزة التنافسية بين المنظمات المجتمعية الأخرى. (حسن، عبد الحميد سعيد، 2010م، ص187)

ونظراً للتغيير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب، التغيير والتطور السريع للسلع والخدمات: حتى تلاحق التطور والتغيير المستمر والسريع في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق)، زيادة الترابط والتداخل بين مشروعات الأعمال: نظراً للترابط والتداخل بين دول العالم وليس أدل على ذلك مما نراه اليوم من ظهور مشروعات الأعمال متعددة الجنسيات وأيضاً مشروعات الأعمال الدولية، بجانب الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والشخصية. (أبو النصر، مدحت محمد، محمد، ياسمين مدحت، 2017م، ص47،48)

وما يُنظر إليه على أنه أكبر تغيير تعليمي يحدث بالفعل خارج جدران الفصل الدراسي حيث يتعلم طلاب القرن الحادي والعشرين بنشاط مع أقرانهم باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي مثل (YouTube و Twitter و Facebook و Instagram و Snapchat) أو العديد من تطبيقات الهواتف الخلوية الأخرى يتم تحديدهم على أنهم (Generation I) أو المواطنون الرقميون حيث أن المستحدثات التكنولوجية جزءًا من حياتهم وهم يريدون شيئًا مختلفًا عن أجيال التعليم السابقة، يتم الآن استخدام التكنولوجيا في قطاعات التعليم التي لم تعد خيارًا أو تحسينًا بل أصبحت مطلبًا جعل بيئة التعلم المليئة بمصادر والمستحدثات التكنولوجية هي المعيار الرئيسي لبيئة التعلم، أصبحت التكنولوجيا مؤخرًا جزءًا من التقييم حيث قامت الدول تدريجيًا بتحويل تقييمات الحالة الخاصة بها من تنسيق الورق والقلم الرصاص أي التقييم التقليدي إلى التقييم الرقمي ومدى اعتماد المؤسسة على المستحدثات التكنولوجية المتعددة Bryan . (Valerie C et al,2018,p236,244) .

أولاً: مشكلة البحث :

تتمثل مشكلة هذا البحث في وجود قصور، وضعف في متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم على ضوء منظومة التدريب الرقمي.

وقد أشارت دراسة (عبد الملاك ، سمير روبييل شفيق وآخرون ،2019م، ص25) إلى وجود قصور، وضعف يتمثل في ضعف استخدام المستحدثات التكنولوجية بالتعليم الفني وقد توصلت إلي أن من تلك المعوقات قلة عدد المعامل الإلكترونية بالمدرسة، جمود الأنظمة الإدارية في مواكبة التغيرات المجتمعية، تمسك الإدارة بالأساليب التقليدية في الإدارة، عدم إبراز نواحي الضعف فيما يخص الناحية التكنولوجية بالمدرسة، عدم اقتناع المسؤولين بالمدرسة بأهمية مواكبة التطورات

التكنولوجية المعاصرة، قلة الوعي لدي إدارة المدرسة بأهمية المستجدات التكنولوجية كثرة انقطاع التيار الكهربائي بالمدرسة، ضعف اهتمام مديرية التربية والتعليم بتفعيل المستجدات التكنولوجية بالمدارس.

ولقد شهدت السنوات القليلة الماضية تطورات هائلة في مجال المستجدات التكنولوجية المتعلقة بالتعليم ولقد تأثرت كل مواقف العملية التعليمية بتلك المستجدات فتغير دور المعلم وأصبح دوره من ناقل للعلم والمعرفة إلي ميسر للعملية التعليمية، فهو يقوم بتصميم بيئة التعلم وتشخيص طلابه ووضع التقييم لهم ويصف ما يناسبهم من المواد التعليمية ويرشدهم ويوجههم حتي يتم تحقيق الأهداف التعليمية المطلوبة، كذلك قد تغير دور المتعلم فأصبح دوره بدلاً من الدور السلبي المتمثل في التلقي فقط والحفظ إلي دور المشارك والمتفاعل وأصبحت العملية التعليمية تتمركز حول المتعلم وليس المعلم، ولقد تأثرت المناهج الدراسية أيضاً بتلك المستجدات من حيث المحتوى والتطوير وحتى طرق عرض المادة التدريسية والتعليمية وأصبحت غرس مهارات التعلم الذاتي للطلاب واكتساب المعرفة هي أهداف التعليم في ظل انتشار تلك المستجدات التكنولوجية.(خليل، إيهاب محمد خليل، 2019م، ص185)

المستجدات التكنولوجية في التعليم هي طريقة منهجية منظمة لتطبيق التكنولوجيات الحديثة لتعزيز المخرجات التعليمية وهي طريقة شاملة لوضع المفاهيم التعليمية تنفيذ الإجراءات وتقييمها، والقراءة، والتدريب، والمساعدة في تنفيذ طرق التدريس والتدريب الجديدة والحديثة المتطورة، وترتبط بمراد التدريس والاستراتيجيات والتنظيم المرتبط بالعمل، وتصرفات جميع الأعضاء في المرحلة التعليمية، تكنولوجيا التعليم هي مصطلح واسع للغاية حيث ينطبق على استخدام التقنيات العلمية التكنولوجية

وتوفير وسيلة لتعزيز أنظمة التعلم والتعليم، حيث ترتبط التكنولوجيا بجميع عمليات التدريس والتعلم والتدريب تقريباً مثل وضع وصياغة الأهداف التربوية، تهيئة البيئة التعليمية، تدريب مصادر التعلم وصياغة المواد التعليمية، واختيار استراتيجيات التعلم المناسبة، واستراتيجيات التدريس والمدخلات على عمليات التدريس والتعلم وأيضاً التدريب (Balalle, Himendra and Tudor Weerasinghe ,2021,p84,85)

ويعد التدريب والتطوير الوظيفي مهمان جداً لكل مؤسسة، فتدريب الموظفين يشير إلى عملية اكتساب المهارات الأساسية التي تتطلبها وظيفة معينة، فالهدف الأساس من التدريب هو تحقيق أهداف محددة، على سبيل المثال فهم كيفية تنفيذ وظيفة معينة، يركز التدريب والتطوير على المهارات العامة، والتي يمكن تطبيقها على نطاق واسع علي مجموعة من المواقف المختلفة، يتعلق الأمر باتخاذ القرار والتفكير الإبداعي وإدارة الأفراد، يمكن تعريف تدريب الموظف على أنه محاولة لتحسين أدائه في مكان عملهم أو في وظيفتهم، يشمل التدريب اكتساب المعرفة أو القدرات أو المهارات أو المواقف أو السلوكيات. يجب أن يكون التدريب الفعال متوافقاً مع تحديد الاحتياجات ويجب التخطيط لها مسبقاً. والوضع المثالي هو الوضع الذي يتم فيه التدريب كي يلبي كل من احتياجات المنظمة والاحتياجات الفردية للموظفين. الهدف منه هو القضاء على أي نقص في مهارات ومعارف الموظف والقضاء على أي سلبية في العمل. (Ana Slavkovic and Vukan)

(Slavkovic,2019,p316,317) ففي ظل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي تعيشه المجتمعات وتقدم مجال المعرفة والمعلومات بشكل كبير أصبح من الواجب تطوير أنظمتها التعليمية والتدريبية وأن تبعد عن التقليد والجمود وعليها التفكير بأنماط جديدة وأساليب حديثة ومتطورة تتسجم مع عملية التنمية والتحديث والتطوير الذي

يعيشه العالم اليوم في ضوء الاعتماد علي المستحدثات التكنولوجية المتطورة والتي تتصف بالمرونة والكفاءة والسرعة، وفي ضوء هذا التقدم التربوي وتجدد وتدقق المعلومات اتجهت العديد من الدول إلي استخدام طرق تدريبية غير تقليدية لعدم قدرة نظمها التدريبية العادية علي الوفاء بحاجات ومتطلبات العاملين بمؤسساتها وفي ضوء ذلك ظهر نمط التدريب الرقمي الالكتروني، وتبرز اهمية التدريب الرقمي الالكتروني في مجموعة من العوامل منها مواجهة متطلبات التنمية وتحقيق التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات أداء المهنة ومواكبة الاقتصاد المعرفي وتحديث الانظمة التعليمية. (يونس، سيد شعبان عبد العليم، 2020م، ص68)

لذلك تبلورت مشكلة البحث في التساؤلات التالية:-

- 1- ما الأسس النظرية للتدريب الرقمي بالمؤسسات التعليمية كما جاء في الادبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- 2- ما الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة ؟
- 3- ما التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة التربوية في تحقيق الأداء الإداري المتميز في ظل منظومة التدريب الرقمي ؟
- 4- ما دور التدريب الرقمي في تنمية الأداء الإداري للقيادة التعليمية ؟
- 5- ما المتطلبات والمقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي ؟

ثانياً : أهداف الدراسة :

تسعي الدراسة الحالية لتحقيق هدف رئيسي مؤداه: التوصل إلى متطلبات ومقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي, وذلك من خلال الأهداف الفرعية التالية:-

ويتفرع من الهدف الرئيس عدد من الأهداف الفرعية التالية:

1-تحديد الأسس النظرية للتدريب الرقمي بالمؤسسات التعليمية كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

2-وصف الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

3-الوقوف على الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية على ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

4- محاولة رصد متطلبات ومقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي .

ثالثاً : أهمية البحث: تقسم إلى أهمية نظرية وتطبيقية.

أ-الأهمية النظرية للبحث وتشمل :

1-ترجع أهمية هذا البحث إلى كونه في مجال الإدارة التربوية والتعليمية وخاصة قيادات الإدارات التعليمية ، وهو الأمر ذات الأهمية حيث إن نجاح القيادة التعليمية يمثل نجاحاً للمنظومة الإدارية التعليمية؛ لأن القيادات التعليمية هم مصدر التعليمات والمعلومات فكلما كانت القيادة التعليمية قوية وذات تطور ونمو كان ذلك له الأثر الإيجابي علي المؤسسات التعليمية التابعة له.

2-وتتعاظم أهمية هذا البحث من خلال محاولة تحديد متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم على ضوء منظومة التدريب الرقمي القيادات

التعليمية؛ وصولاً لمواجهة الجمود الحاصل بسبب عدم كفاءة الجهاز الإداري التعليمي في توظيف المستحدثات التكنولوجية على ضوء منظومة التدريب الرقمي، حيث إننا نعيش عصر التطور والتقدم التكنولوجي الأمر الذي يحتم عليهم تطوير أنفسهم بما يتفق مع متطلبات العصر الحالي واستخدام كافة الوسائل والتقنيات الحديثة لتطوير العملية التعليمية بالمدارس التابعة لهم.

3-ان التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الدول المتقدمة لتطوير وتنمية العاملين مهنيًا وخاصة التدريب الرقمي نظراً لما يتمتع به من مميزات تجعله من أهم الأساليب التدريبية التي يجب الاعتماد عليها في الوقت الراهن لتوفير الوقت والجهد.

1- الأهمية التطبيقية :

وتأتي الأهمية التطبيقية للبحث الحالي من حيث: فى التوصل إلى متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي ، وهو الأمر الذي يراه الباحث من وجهة نظره أنه سيفيد القادة والمسؤولين عن العملية التعليمية في جمهورية مصر العربية عموماً وفي محافظة الفيوم علي وجه الخصوص في وضع البرامج التدريبية وتوظيف طافة المستحدثات التكنولوجية في تحقيق التنمية المهنية لهم وللمعلمين والعاملين في وزارة التربية والتعليم.

رابعاً : حدود البحث:

1-الحدود الموضوعية: حيث يقتصر البحث على دور القيادات بالإدارات التعليمية في التعرف على متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي.

2-حدود بشرية: يقتصر البحث الحالي على القيادات التعليمية بالإدارات التعليمية من مديري ووكلاء ورؤساء أقسام الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم .

3-حدود زمنية: سيتم تطبيق البحث خلال عام 2024/2023م.

4-حدود مكانية: سيتم تطبيق الدراسة الميدانية الحالية على الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم.

خامساً: منهج البحث وأدواته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية الملائمة لطبيعة الدراسة، فهو منهج يقوم على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وتنظيم المفاهيم والمبادئ من خلال نظم متفاعلة تحتوى على نظرة شمولية لجميع العلاقات بين مفاهيم ومبادئ الأداء الإداري وفهم وإدراك كل مكوناته وتفاعله (دويدار، عبد الفتاح محمد، 2006م، ص76)، وهو عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تتكامل معاً، لوصف الظاهرة اعتماداً على جمع البيانات وتحليلها وتصنيفها ومعالجتها، (جابر، عبد الحميد جابر، وكاظم، خيرى، 2009م، ص140). مما يؤدي للتوصل إلى متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي.

سابقاً: مصطلحات البحث:

تتحدد المصطلحات وفقاً لعنوان البحث على النحو التالي:

1- الأداء الإداري (Management performance):

يعرف الأداء الإداري بأنه "القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب (بدوي، أحمد زكي، 1994م، ط2، ص235).

كما يعرف الأداء الإداري بأنه: "القدرة على تحسين وتفعيل إدارة الأداء، والتي تهتم بالجهود الهادفة للتخطيط وتنسيق وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع المعايير والمقاييس المناسبة كهدف أساسي يسعى كافة العاملين للوصول إليه" (عثمان، منى شعبان، 2013م، ص76).

ويعرف الأداء الإداري علي مستوي الفرد بأنه التفاعل بين السلوك والإنجاز وتحقيق الأهداف، مع الميل إلي إظهار النتائج وذلك لصعوبة الفصل والتمييز بين النتائج والممارسات والسلوك، ويعرف الأداء الإداري للمؤسسة ككل بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في شكل سلعة وبضاعة، كما أن الأداء يعني تحويل مدخلات النظام إلي عدد من المخرجات او منتجات ذات مواصفات محددة وبكفاءة عالية وتكلفة منخفضة ووقت قليل. (صافي، أحمد عمر ديب، 2023م، ص6).

كما يعرف الأداء الإداري بأنه قيام الإدارة العليا بالمؤسسة بسلوك إداري معين في ظل وضوء مبادئ وسلوكيات عملية الإدارة، لتحقيق وظائف الإدارة المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والإشراف، القيادة، والرقابة بالإضافة إلي اتخاذ وصنع القرارات الإدارية التي تخص العاملين بالمؤسسة) بصورة متميزة ورشيده بما يوفر

التكلفة والوقت والجهد ، كما أن الاداء الإداري هو انعكاس لكيفية استخدام وتوظيف كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة في المؤسسة بالصورة المتميزة تجعلها تحقق اهدافها بطريقة متميزة بما يحقق أهداف المؤسسة ، كما أنه محصلة السلوك والجهد الذي يبذله المدير أو القائد داخل المؤسسة لتحقيق أهداف محددة. (المساجدي ،خالد صالح يحي أحمد ، 2020م، ص27)

ومما سبق يعرف الباحث الأداء الإداري إجرائياً: على أنه مجموعة من الأنشطة والمهام التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة للوصول إلى تحقيق الهدف المنشود من المؤسسة وهي تلك الأنشطة التي تجعل المؤسسة متميزة في أدائها من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفاً فعالاً، وكيفية أداء أنشطتها وعملياتها، وإعداد سياساتها واستراتيجياتها الإدارية والتنظيمية.

2- القيادة الإدارية التعليمية:

ويمكن تعريف القيادة الإدارية بأنها القوة المؤثرة والقدرة علي تنشيط الأفراد للعمل معاً في جهد مشترك لتحقيق أهداف وأغراض المؤسسة، وهي الفن الذي ينسق ويحفز الأفراد ومجموعات العمل لتحقيق الغايات المرجوة، وهي السلوك الذي يوجه عددًا معينًا من الأشخاص في مجموعات لتحقيق الأهداف والغايات المخطط لها، أو تُعرف باسم العملية التي من خلالها يمارس الناس سلطتهم نفوذهم علي الآخرين لرفعهم الروح المعنوية وخلق الحافز والفرص للمساعدة منهم بغرض تحقيق أهداف المجموعة أو لمنظمة، وأن الشخص الذي يمارس مثل هذا التأثير هو القائد ، القيادة هي العملية التي تحول المنظمة من ما يريده القائد إلى ما يريده أن يصبح ويكون ويتحقق علي أرض الواقع، هي المجموعة من القدرات المتاحة لشخص معين للتأثير الآخرين في التنظيم والتوجيه والتحفيز والسيطرة أداء عملهم لتحقيق الشرعي

الأهداف المطلوبة لتحقيقها الأفراد والمنظمات. **Abbas Mezeal**,
(**Alsahlani Mushraf,2019,p52**)i

والقيادة هي عملية يؤثر من خلالها الشخص القائد على الآخرين لتحقيق هدف ما ويوجه المنظمة والعاملين بها بطريقة تجعلها أكثر تماسكًا، القيادة عملية حيث يؤثر الفرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك. ينفذ القادة هذه العملية من خلال تطبيق معارفهم ومهاراتهم القيادية، وهذا ما يسمى قيادة العملية، ومع ذلك نحن نعلم أن لدينا سمات يمكن أن تؤثر على أفعالنا وهذا ما يسمى قيادة السمات، من حيث أنها كان من الشائع الاعتقاد بأن القادة يولدون لا يصنعون بينما يتم تعلم القيادة، ويمكن أن تكون المهارات والمعرفة التي يعالجها القائد يتأثر بصفاته أو سماتها، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية والمعرفة والمهارات تساهم بشكل مباشر في عملية القيادة بينما الصفات الأخرى تعطي القائد خصائص معينة تجعله متفرداً عن الآخرين. (**Manoj Kumar and Jain, Miss.**)

(**Sharma, Shilpa,2019,p510**)

3- التدريب الرقمي:

يعرف التدريب الرقمي ويطلق عليه أيضاً التدريب عبر الوسائط التكنولوجية كذلك بأنه: عملية منظمة تتم في إطار بيئة تفاعلية ممتلئة بالتقنيات التكنولوجية الرقمية المبنية علي استخدام شبكة الانترنت والحاسب الآلي متعدد الوسائط والأجهزة المتقلة لعرض البرمجيات والحقائب والدورات التدريبية الإلكترونية من أجل تصميم وتطبيق وتقويم البرامج التدريبية المراد تنفيذها من خلال اتباع التدريب الذاتي التفاعلي لتحقيق أهداف العملية التدريبية وهنا اتقان المهارات يتوقف علي سرعة المتدربين في التعلم وكذلك مستوياتهم الفكرية وظروف عملهم وظروف عملهم وحياتهم ومواقعهم

الجغرافية، وهنا لابد من الإشارة إلي أن التدريب المستند علي التكنولوجيا يستخدم العديد والكثير من الوسائل التكنولوجية عكس التدريب التقليدي وكذلك تكثر أشكاله وأنواعه لدرجة أنه لا يمكن وصفها، ولكن يستخدم مصطلح التدريب الالكتروني للإشارة إلي نوع من التدريب يتم تقديمه إلكترونياً ويختلف التدريب الالكتروني عن التدريب العادي في أنه لا يحتاج إلي التفاعل بطريقة مباشرة وجهاً لوجه. (حيدر، عصام، 2020م، ص 155)

ويعرف التدريب الرقمي أيضاً بأنه: التدريب الذي يتم من خلال الانترنت وهو ما يقتضي بطبيعة الحال استخدام الكمبيوتر وتقنياته المتعددة وكذلك الوسائط المتعددة المرتبطة به والامكانيات الهائلة التي يتمتع بها، كما يستخدم الكمبيوتر والانترنت كوسيط في عملية التدريب ونقل المعلومات ولهذا فإن التدريب يتم من خلال البرامج التدريبية الآلية المحوسبة ويتم إعدادها من العديد من المصادر، ويتم التواصل بين المدرب والمتدرب من خلال شبكة الانترنت أي إلكترونياً بجانب أنه من الممكن استخدام طرق الاتصال التقليدية. (الخرز ، هنادي بدر ، 2019م، ص78)

وهو عبارة عن كل الأنشطة والبرامج التدريبية التي يتم تقديمها للمعلم من خلال توظيف الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الاتصالية الحديثة المتاحة كالحاسب الآلي والانترنت والأقراص المدمجة، والبرمجيات التدريبية، والبريد الإلكتروني وغيرها) وذلك لتلبية الاحتياجات التدريبية لكل معلم يرغب في التدريب في أي وقت ومن أي مكان وفي أي تخصص، وتتم هذه الأنشطة بصورة منظمة ومخططة مسبقاً بهدف رفع كفاءة أداء المعلم في مجال تخصصه وعمله (سلمي ، عمارة ،نعيمة ، بارك ، 2019م، ص95)

ومع استمرار تطور التكنولوجيا، أصبحت بدائل التدريب خارج موقع العمل متاحة في شكل تدريب عبر الإنترنت، والذي يتم تعريفه على أنه "تقديم وإدارة فرص التعلم

والتدريب والدعم عبر الكمبيوتر والتكنولوجيا المتصلة بالشبكة والقائمة على الويب لمساعدة الأداء الفردي والتطوير" ويشمل التعلم والتدريب الذاتي عبر الإنترنت، والتعلم من الأقراص المضغوطة، والتدريب المباشر الذي يقدمه المدربون من خلال البث الشبكي، والدورات المسجلة لبرامج التدريب السابقة المتاحة للموظفين وغيرهم، تهدف هذه التقنيات إلى تقديم أشكال جديدة من التعلم أفضل وأسرع وأرخص من أساليب التدريب والتعلم داخل الفصل الدراسي التقليدية علاوة على ذلك، فهي تتيح للمشاركين المرونة وغالبًا ما توفر لهم القدرة على الوصول إلى المعلومات المؤرشفة لفترة طويلة بعد اكتمال البرنامج. (Alsalamah, Aljawhara, 2021, p39)

(Edward T. Chen, 2008, p45)

وعليه يمكن القول إن التدريب الرقمي هو أحد أنواع التدريب عن بُعد، ويتم فيه تغيير العلاقة التقليدية بين المدرب والمتدرب، فيتم التدريب بقيادة مدرب أو ممكن بدون مدرب، وتمنح المتدرب فرصة الاعتماد على ذاته، والتقدم حسب قدراته واستعداداته، وفيه يراعي الفروق التدريبية بين المتدربين، وإيجاد بيئة تدريبية فاعلية دون التقيد بكل من المكان والزمان، كما أنه يربط التدريب بجودة الحياة بما يحقق رؤية المؤسسة التدريبية وتجعل المدرب لديه القدرة على تقديم المساعدة والتواصل مع المتدربين.

سادساً : الدراسات والبحوث السابقة :

أولاً: الدراسات العربية :

1-دراسة (زير، صبرينه عز الدين، 2017م، ص 637) ، وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وتوصلت إلي أن التحول نحو التدريب الإلكتروني في المؤسسة يحقق العديد من المزايا بالنسبة للمتدرب والمدرّب والمؤسسة مقارنة بالتدريب التقليدي من حيث فعالية عملية التدريب، لكن ذلك مرهون بتوفر بنية تحتية من التكنولوجيا

المتطورة، كوادر مؤهلة، وثقافة تنظيمية داعمة للتعلم المستمر وتنمية المهارات والتوجه نحو الاستفادة من التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل إدارة أكثر فعالية للموارد البشرية.

2- 3-دراسة (الدعلان ،هيفاء محمد عبدالله ،2020م،ص221) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وهدفت إلى : التعرف على دور التدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات لمواجهة تحديات أزمة كورونا، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلي ان هناك صعوبات تحول دون استخدام المستحدثات التكنولوجية في التدريب الرقمي منها: أعتقد أن هناك صعوبة في تطبيق المقررات الدراسية كبرمجيات إلكترونية للتدريب عليها عن بعد خصوصاً في ظل أزمة كورونا"، كذلك أن هناك عالقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين التدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات، والتحديات التي تواجههن في ظل أزمة كورونا، ويمكن تفسير هذه النتيجة أنه عندما يكون هناك دوراً كبيراً للتدريب عن بعد في التطوير المهني للمعلمات بجميع أبعاده والتي تتمحور في (المعرفة العلمية، الممارسات التدريسية، المهارات التكنولوجية) .

ثانياً : الدراسات الأجنبية (الإنجليزية) :

5-دراسة (Raman, Arumugam and Raamani)
Thannimalai,2019,p9

وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وكانت تهدف إلي : التعرف علي دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تحقيق التميز الإداري للقيادات، وتوصلت إلي أن للقيادة التكنولوجية القائمة علي استخدام التقنيات في الأداء دور كبير في التطوير المهني للموظفين بالمؤسسة، كما أن استخدام القيادات للمستحدثات التكنولوجية كان له الأثر الكبير في تطوير الأداء المهني وتحقيق التميز الإداري لهم مما ينعكس

الإيجاب علي اداء المؤسسة ككل ،وأوصت الدراسة بضرورة تدريب كل القادة في المؤسسات التعليمية قبل تولي المناصب القيادية.

6-دراسة (Hamzah , N. Hafiza et al ,2021,p219) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، والتي توصلت إلي أن إدارة المدارس والمؤسسات التعليمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة يمكن أن يساعد القيادة المشرفة علي تلك المدارس في التغلب على نقاط الضعف الإدارية التقليدية وقيود الوقت، والتشجيع علي التعلم خارج الفصل الدراسي ومواكبة التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتكنولوجيا الرقمية يُنظر إلى القيادة الرقمية على أنها تعبير عن الإدارة التي يمكنها دعم أحدث متطلبات التحول الرقمي من خلال ضمان الجودة الشاملة بما في ذلك تحفيز وتنسيق وتقييم جهود جميع أصحاب المصلحة في التحسين في عمليتي التدريس والتعلم.

7-دراسة (EL ANOUAR EL MUSTAPHA and JALLAL ,EL ,ADNAN MOHAMED,2022,p30) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، والتي توصلت إلي أن التكنولوجيا والمستحدثات التكنولوجية قد أثرت تأثيراً كبيراً علي عملية التدريب والتنمية المهنية من حيث أنها وفرت عاملي الوقت والجهد، حيث أن التدريب الرقمي وما له من مميزات تتمثل في إتاحة الفرصة للمتدرب للحصول علي المعلومة في أي وقت وإمكانية مشاركة المتدربين المعلومات والتشارك والتفاعل في جلسات التدريب ، كذلك تلك التكنولوجيا تجعل المتدرب يتدرب مكانه دون تحمل عناء السفر إلي أماكن التدريب وغيره وحتى أن تكنولوجيا الاتصالات والتقنيات قد أتاحت التعاون بين المؤسسات المختلفة بكل سهولة

8-دراسة (Ridho , Muhammad Rasyid et al , 2023,p54,55) وقد اعتمدت على المنهج الوصفي، وقد أقرت بأن المدراء الذين يرغبون في تحقيق

القيادة الرقمية إذا لزم الأمر يستفيدون بحكمة من المساحة والفرص لإحداث تغييرات في ثقافة المؤسسة التعليمية، وبالتالي تحقيق تأثير إيجابي على نظام التعليم في عصر الرقمنة، بالطبع هذا يتطلب مزيج ديناميكي من العقلية والسلوكيات والمهارات المستخدمة للتغيير والتحسين في الثقافة التعليمية بمساعدة التكنولوجيا، تحتاج القيادة الرقمية إلى مستوى عالٍ من الابتكار، للقيادة الرقمية في العصر الصناعي دور كبير في تطوير المؤسسات التي يقودونها، وان القيادة الرقمية في العصر الرقمي هي القيادة القادرة على مواكبة متطلبات التغيير التي نشأت في عصر الثورة، يجب أن يتمتع القادة في العصر الرقمي بمهارات في التأثير على الآخرين وتشجيعهم وإدارتهم وتحريكهم للاستمرار والتطور.

التعقيب على الدراسات السابقة:

وتختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تحاول دراسة متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم على ضوء منظومة التدريب الرقمي بحيث أن هذه الدراسة تحدد ميدانها، وحدودها الزمانية والمكانية بشكل واضح.

خطوات السير في البحث: تتحدد خطوات البحث كالآتي:

المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب الرقمي بالمؤسسات التعليمية كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

المبحث الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة التربوية في تحقيق الأداء الإداري المتميز في ظل منظومة التدريب الرقمي.

- المبحث الرابع :** دور التدريب الرقمي في تنمية الأداء الإداري للقيادة التعليمية .
- المبحث الخامس:** متطلبات تحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي في محافظة الفيوم.
- المبحث الأول:** الأسس النظرية للتدريب الرقمي بالمؤسسات التعليمية كما جاء في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. ويتضمن هذا المبحث ما يلي:
- أولاً : أهمية وفوائد التدريب الرقمي . ثانياً: أهداف التدريب الرقمي.
- ثالثاً: مميزات وعيوب التدريب الرقمي الالكتروني .
- رابعاً: الوسائل المستخدمة في التدريب الرقمي .
- أولاً: أهمية وفوائد التدريب عن بعد (التدريب الرقمي):
- يتخذ التدريب الرقمي (التدريب عن بعد - التدريب الالكتروني) أهميته نظراً لما يلي:
- (أبو النصر، مدحت محمد ، 2017م، ص102،103)
- 1-أن المتدرب هو المتحكم في العملية التدريبية، أما المدرب فيكتفي بتوجيه المتدرب.
 - 2-المتدربون مشاركون في العملية التدريبية.
 - 3-يمكن للمتدرب أن يحصل علي الحقيبة التدريبية في أي وقت وأي مكان مناسبين.
 - 4-يؤسس التدريب عن بُعد لوجود علاقة تفاعلية بين كلاً من المدرب والمتدربين
 - 5-في التدريب عن بُعد يمكن استخدام كل ما هو متاح من وسائل مساعدة واستخدام أنماط تدريب مختلفة.

- 6- أن هذا النوع من التدريب يقلل تكلفة العملية التدريبية كما يساهم في رفع كفاءة المتدربين.
- 7- يقلل من تكلفة السفر للمتدرب وللمدرب.
- 8- يشجع المتدربون علي تصفح واستخدام شبكة الإنترنت من خلال استخدام الروابط التشعبية للوصول إلي المعلومات الإضافية التي تخص موضوع التدريب.
- 9- يساعد علي تطوير قدرة المتدرب علي استخدام الحاسب الآلي والاستفادة من شبكة الإنترنت مما يساعده في ممارسة عمله.
- 10- يشجع المتدرب علي الاعتماد علي نفسه والوصول إلي مرحلة بناء المعرفة ذاتياً.
- 11- زيادة ثقة المتدرب في نفسه.
- 12- يسمح للمدربين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية وشبكة الإنترنت.
- 13- يسمح للمدربين الاحتفاظ بسجلات للمتدربين والعودة لها في أي وقت ومن أي مكان.
- وبالنسبة للمؤسسات فمن الفوائد المتحققة من التدريب الرقمي ما يلي:
- يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والمخرجات من خلال المهارات والسلوكيات والأداء الوظيفي للموظفين والعاملين بالمؤسسة .
- زيادة جودة المنتجات مما يزيد من إشباع حاجات العملاء .
- تحسين صورة المؤسسة مما يؤدي إلى جذب المزيد من العملاء والموظفين الجدد .
- تقليل التكاليف وبالتالي زيادة الأرباح من خلال تحسين وتحديد الأدوار والصلاحيات للعاملين بالمؤسسة.

- للتدريب أثر تطبيقي إذ إن التدريب الناجح يشجع الآخرين بالمؤسسة على اكتساب معارف ومهارات وأفكار وتقنيات جديدة.

- وجود وحدة تدريب بالمؤسسة تعمل علي تحسين قدراتها على إدخال دعم أو تغيير في السياسات ونظم العمل عندما يتطلب الأمر. (عبداللطيف ، عصام ، 2016م ، ص26،27)

ثانياً : أهداف التدريب الرقمي الالكتروني :

يهدف التدريب الرقمي الالكتروني إلي تحقيق الأهداف التالية: (الشمري، مها صلاح عسكر، 2017م، ص72،73)

- 1-اكتساب الأشخاص المعارف المهنية والوظيفية وصقل المهارات والقدرات التي تساعده علي إنجاز العمل المكلف به على أكمل وجه
- 2- تطوير أساليب الأداء الذاتي للقيام بأداء العمل بفاعلية .
- 3-رفع الكفاءة الإنتاجية للشخص الموظف .
- 4-تخفيف الحمل والعبء على الرؤساء والقائمين علي العملية الإشرافية بالمؤسسة.
- 5-المساهمة في معالجة أسباب الغياب والتأخر عن العمل.للأفراد الموظفين.
- 6- توفير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة المدربة تدريباً حديثاً .
- 7-التقليل من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات المستعملة إلي أقصى حد ممكن.

8-مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة والترابط بين وظيفته وعمله وعمل الآخرين في المؤسسة وبني أهداف المؤسسة التي يعمل بها.(عبداللطيف ، عصام ، مرجع سبق ذكره ، ص29)

9-مساعدة المؤسسات التعليمية في تحسين الطرق التقليدية التي تقوم من خلالها تنمية الموارد البشرية العاملة بها .

10- توفير طرق ووسائل جديدة وحديثة ومتطورة داخل المؤسسة خلاف ما تكون عليه العمليات والسياسات التقليدية للتنمية المهنية .

11- إثراء خبرات العاملين المتدربين من النواحي المعرفية والنواحي المهارية والمهنية.

12- تحقيق العدالة في الحصول علي فرص التدريب والتنمية المهنية .

13- المساهمة في نشر ثقافة التكنولوجيا المتطورة والمستحدثات التكنولوجية في المجتمع وفوائدها للتطوير والتحديث. (قراشة، دنيا، وناس، أسماء، 2022م، ص7)

ثالثاً : مميزات وعيوب التدريب الرقمي الإلكتروني :

أ- مميزات التدريب الرقمي الإلكتروني :

1- بالنسبة للمؤسسة :

- تخفيض تكلفة السفر، والتنقل، والمعيشة للمتدربين

- تخفيض تكلفة ضياع وقت العاملين.

- تخفيض تكلفة الإنتاج، والتوزيع للمواد التدريبية.

- تخفيض تكلفة المكاتب، والمدرسين.

- إمكانية وسهولة الحصول على أفضل البرامج التدريبية عن طريق المشاركة والتبادل أو الشراء.

- سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير، والتوزيع للمكونات التدريبية والتعليمية.

- من الممكن طرح الكثير من الدورات التدريبية المتنوعة وهو ما يعني التوسع الأفقي في الدورات التدريبية.

- إمكانية طرح المزيد من جلسات لدورات تدريبية سيق طرحها، أي التوسع العمودي .

- الحصول علي التغذية الراجعة التلقائية عند انتهاء الدورة التدريبية .

- تسهيل متابعة المتدربين ولو كانوا كثيرين .
- تسهيل وصول الألاف لنفس المصدر في نفس الوقت علي عكس المصادر الورقية.
- تسهيل إدارة الدورات التدريبية .
- يتيح عملية التوثيق الدقيق لكل ما يتعلق بالدورات التدريبية
- إمكانية الاستفاده من المتدربين المتميزين.
- 2- مميزاتة بالنسبة للموظف المتدرب :
- أن الموظف المتدرب هو مركز العملية التدريبية أما المدرب القائم عليه ف دوره إشرافي فقط .
- سهولة الحصول على المعلومات والأنشطة من قبل الموظف المتدرب
- التغلب على عوائق التدريب التقليدي المختلفة مثل العوائق المادية وتحمل عناء السفر أو المرض.
- إمكانية الاتصال والتفاعل الإلكتروني المباشر بين المدرب والمتدربين، وكذلك بين المتدربين فيما بينهم من خلال وسائل البريد الإلكتروني ومنتديات النقاش وغرف الحوار ونحوها.
- تنظيم الوقت بحيث جدول المتدرب تلقيه لدورته بما يناسب ظروف العمل وحياته اليومية.
- إمكانية مشاركة الموظف في دروات تدريبية عن بعد وبعيداً عن المؤسسة التي يعمل بها.
- إمكانية التدرّب بأي مكان يتوفر فيه جهاز حاسب آلي وإنترنت.(محمد ، عروس ، عمار، طيبي، 2021م، ص26)

ب: عيوب التدريب الرقمي الإلكتروني

1-يفتقر المتدرب فيه مشاركة وتبادل الآراء والأفكار مع الحضور من ناحية ومع المدرب من ناحية .

2-الصعوبة التي يشعر بها بعض المتدربين عند الرغبة في التواصل المباشر مع المدربين، وتظهر عملية التواصل والتخاطب بصفة خاصة عندما يقوم المدربون بتحديد الواجبات والمهام للمتدربين.

3-الصعوبة التي تواجه بعض المتدربين في إيصال أفكارهم في المقرر الدراسي الإلكتروني.

4-ضعف وتلاشي دور المدرب (العنصر البشري) القائم بعملية التدريب كمؤثر تربوي وتعليمي مهم.

5-صعوبة الحصول علي التغذية الراجعة التي يريدها المدرب من المتدربين لمعرفة مدى استيعابهم للمادة التدريبية نظراً لعدم القدرة علي التواصل المباشر معهم (توفيق ، ومان محمد ،2016م، 140).

ويضيف الباحث إلي ما سبق من سلبيات للتدريب الرقمي بأن التدريب الرقمي قد يتطلب مهارات قوية وحديثة للتعامل مع متطلبات العملية التدريبية كالتعامل مع البرامج والتطبيقات التدريبية مثل (برنامج زوم) وهو أشهر التطبيقات التدريبية الحديثة المستخدمة ن وهنا قد لا يكون لدي المتدرب تلك المهارات المطلوب للتعامل مع مثل هذه البرامج نظراً لعدم تطوير ذاته لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة ، بالإضافة إلي أن بعض المتدربين قد يعيشون في قري وأماكن نائية تضعف فيها شبكة الإنترنت مما يؤثر علي جودة العملية الاتصالية وهنا ساعتها لن يستطيع المتدرب الحصول علي كامل المعلومات بطريقة جيدة ، بجانب أن من أهم عوامل التفاعل بين المدرب والمتدرب هو قراءة الإيماءات ولغة الجسد التي دائماً ما يكون

لها العديد من المدلولات بالنسبة للمدرب وهو الأمر الذي يصعب علي المدرب رؤيته في المتدربين لعدم التفاعل المباشر بينهم .
رابعاً: الوسائل المستخدمة في التدريب الرقمي :

يقوم التدريب الرقمي علي العديد من المستحدثات التكنولوجية منها :

1- أجهزة الحاسب الآلي :

التدريب عن طريق الكمبيوتر يعتبر تجربة تدريب تفاعلية يوفر فيها الكمبيوتر حافز كبير لعملية التدريب والتعلم، وهنا دور المتدرب والمتعلم هو الاستجابة فقط، حيث يقوم الكمبيوتر بتحليل البيانات وتقديم الملاحظات للمتدرب حيث يتضمن الكمبيوتر خاصية الفيديو التفاعلي (CD-ROM) والأنظمة الخري عندما تكون مدعومة بجهاز الكمبيوتر ،ويعد الكمبيوتر الشخصي من أقدم الأجهزة التي استخدمت في هذا المجال وتعد أكثر تطوراً مع التطور التكنولوجي وتطور أجهزة الليزر وال (DVD) والأقراص المدمجة ومع زيادة تطور واستخدام الانترنت أتاحت تلك الوسيلة استخدام الصوت والصورة بشكل كبير جداً وسهل للغاية، وأصبح التدريب الرقمي عبر جهاز الحاسب الآلي منتشر جداً نتيجة سهولة الاستخدام وتنوعه.(**حيدر ،عصام ، مرجع سبق ذكره ، ص158**)

ومن مميزات التدريب القائم علي الحاسب الآلي أنه يتسم بصفتين أساسيتين وهما :
 التخصص (بمعني يمكن تكييف البرامج القائمة على أساس خصائص المتدرب)،
 والثانية هي تحكم المتدرب (يمكن للمتدربين التعديل في البيئة التدريبية لكي تتاسب احتياجاتهم وظروفهم الخاصة) ، وبالتالي يمثل التدريب القائم على الكمبيوتر التدريب التكيفي، والمرونة، والقدرة على التكيف وتحقيق فورات التكلفة .
 ومن التدريب القائم على الحاسوب بمجموعة من المزايا وهي كالتالي:

1- يمكن للتدريب القائم على الكمبيوتر أن يكون غير مكلف ومرن، ومريح من ناحية عدم السفر إلي مكان آخر لتلقي التدريب أو عدم ترك مكان العمل لفترة كبيرة.

2- برامج التدريب القائم على الحاسوب سهلة الاستخدام.

3- ممكن في كثير من الأحيان أن يكون مخصص أو مصمم خصيصاً بطريقة جيدة لمساعدة العاملين على تنمية وممارسة المهارات الجديدة.

4- من الممكن توحيد معايير التدريب والتطوير المهني من خلاله .

5- قابلية القياس :بمعني أنه بعد انتهاء التدريب يمكن قياس وتقييم مهارات ومعارف المتدربين للوقوف علي المستوي الذي وصلوا إليه ومعرفة مدي جدوي التدريب المقدم لهم . (نصيرة ، بركنو، الحبيب ، ثابتي، مرجع سبق ذكره ، 182)

2- شبكة الانترنت والتدريب الرقمي :

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والانترنت يمنحنا العديد من الفرص للتوسع بشكل كبير في قدرات التدريس والتعليم والتدريب وحتى قدرات الإدارة التربوية ، تمكّنا موارد الإنترنت الحديثة من إنشاء البيئة الافتراضية لأي مؤسسة تعليمية أو تدريبية ، لعقد مؤتمرات عبر الإنترنت "، في هذه الحالة يمكن للجمهور العريض المشاركة من جميع أنحاء العالم وهو ما يحقق العديد من الميزات منها انخفاض التكلفة وفي نفس الوقت الحصول علي نتائج رائعة في مجال التعليم والتدريب ،ومن أشكال فاعلية تلك الشبكة أيضاً هو الحصول علي التغذية الراجعة بين المدرب والمتدربين والمعلمين والطلاب ،كما يمكننا وضع منهجية إعلامية وظيفية مختلفة كمواول للآباء والأمهات ومن أهمية تلك الشبكات أنه يمكن توظيفها كوسيط إعلامي وتعليمي في آن واحد فيمكن لمؤسسة تعليمية علي سبيل المثال أن تعلن عن برامجها وتروج لها عن طريق الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) ،كما يمكن لها أن تخزن جميع برامجها

التعليمية على الموقع الخاص بها ويكون الدخول متاح لطلاب العلم والمتدربين حسب الطريقة التي تمنحها المؤسسة ،وتعد تطبيقات الشبكة العالمية في التعليم من أهم التطبيقات وأكثرها انتشاراً وذلك لسهولة استخدامها وعموم الفائدة. (عبدالرؤوف ، طارق عامر ، 2014م، ص115)



(شكل 1) يوضح عالمية شبكة الانترنت

3- **خاصية الفيديو كونفرانس:** يشير مفهوم الفيديو كونفرانس إلي كلمة مكونة من مقطعين باللغة اللاتينية الولي فيديو وتعني (أنا أرى) وكلمة كونفرانس أي الكل والجميع سوياً ، وبذلك فإن خاصية الفيديو كونفرانس هي خاصية تتخطي كل الحدود وتوحد بين المتدربين أو المجتمعين وكأنهم مجتمعون في غرفة واحدة ، لذلك يمكن تعريف تلك الشبكة بأنها نظام متكامل للنقل بالصوت والصورة للمعلومات بين العديد من المواقع في آن واحد لمسافات متباعدة سواءً كانت تلك المسافات بين المحافظات أو حتي بين الدول المتعددة ، وتسمح تلك الشبكة بتبادل المعلومات بين المواقع المتعددة وكذلك تبادل الحوار بين الأشخاص المتعددين في التدريب أو المحاضرة في نفس الوقت ، ويتيح تبادل المعارف والمعلومات بطريقة مباشرة .(عبدالمنعم ، أحمد فهيم بدر ، 2011 م ، ص39)

ويتم استخدام تقنية الفيديو كونفرانس كأحد الشبكات في التنمية المهنية للمعلمين عن بعد وهذا التدريب له العديد من الاستراتيجيات لتدريب الفئات والتخصصات المتعددة

في مجال التعليم ، ويهدف التدريب عن طريق الفيديو كونفرانس إلي تنمية المهارات والمعارف المهنية في التخصصات المختلفة في مجال التعليم ، وتنمية الاتجاهات الايجابية التي تدعم التنمية المهنية عن بعد ، مثل التدريب أثناء ومكان العمل والتدريب عن طريق استخدام مواد التعلم الذاتي ، ويمكن إشراك مؤسسات تعمل في نفس المجال من دول أخرى ، ومن مميزات تلك الخاصة :

- إتاحة تفاعلاً قوياً بين المعلمين وزملائهم في أماكن مختلفة، وأيضاً مع مدربيهم .
- تساعد تلك الخاصة علي خفض تكلفة التدريب بمعنى أنها توفر مشقة التعب في السفر وتكاليف الانتقال إلي موقع التدريب .

- تسمح للمتدربين الاستفادة من تجارب زملائهم من الدول الأخرى (حسن ، أسماء أحمد خلف ، 2019م، ص2932)

- سرعة عقد التدريبات (On line) واللقاءات مباشرة بين المتدربين والمدرّب .
- استضافة الخبراء والمختصين لمناقشتهم في موضوعات تخصصهم مباشرة بما يخدم عملية التدريب .

- تعمل علي توفير الوقت اللازم لنقل المعلومات وتبادل المعارف والخبرات ومناقشتها .

- تتيح للمتدربين إيجاد حلول لمشكلاتهم داخل فصول التدريب .
- التخفيف من حساسية الاتصال المباشر وجهاً لوجه بين المتدربين وبين المدربين .
- تعزيز الشعور بالانتماء للعملية التعليمية علي الرغم من بعد المكان .
- إمكانية الاستفادة من التطورات الهائلة في الأقمار الصناعية وتطبيقاتها في خدمة شبكة الفيديو كونفرانس .

- إتاحة فرصة التعبير عن الرأي بحرية تامة حيث أن المدرب يعرف أنه بعيد عن المدرب والآخرين مما يجعله في حرية تامة للتعبير عن رأيه .(عبدالمنعم ، أحمد فهيم بدر ، مرجع سبق ذكره ، ص 41،42)

4- خاصية الأقراص المدمجة :

يتم تعريف الأقراص المدمجة بأنها عبارة عن اسطوانات بشكل أقراص مسطحة مستديرة ، تشبه الاسطوانات الموسيقية وتعكس اللون البنفسجي ، لا يزيد حجم (قطر) القرص الواحد منها على 12سم ، تعتمد على تقنية أشعة الليزر في تخزين المعلومات عليها ، وكذلك في استرجاع المعلومات المخزونة ، ويكون تخزين المعلومات بشكل مكثف ومضغوط جداً بحيث يستوعب القرص الواحد حوالي ٦٥٠ مليون رمز ، ويعادل هذا الكم من المعلومات أكثر من ربع مليون صفحة مطبوعة) آل كنة ، محمود محمد عبدالكريم ، الحياي ، أحمد محمد نوري محمود ، 2010م ، (ص 105)



(شكل (2) يوضح شكل القرص المدمج)

5- البريد الإلكتروني :

تتضمن مصطلح البريد الإلكتروني لفظان أولهما هو البريد وثانيهما الإلكتروني، والبريد كما جاء في مختار الصحاح، "البريد الدابة التي تنقل صاحبها أو الرسول بين اثنين، وأيضاً المسافة بين المنزلين بريد" أما كلمة إلكتروني فهي مستمدة من إلكترون وهو مستمد من الكلمة الإنجليزية Electron وهي عبارة عن "شحنات

كهربائية سالبة شحنتها هي الجزء الذي لا يتجزأ من الكهربائية، أما من الناحية الاصطلاحية فالبريد الإلكتروني يعني نقل الرسائل أو الملفات في نظام أو بين الحواسيب، وفي الغالب ما يتم هذا باستخدام مخزن وطريقة نقل معينة أو طريقة إرسال النصوص إلكترونياً من حاسوب مركزي أو نهاية طرفية إلى نهاية أخرى وهو وسيلة تدريب غير متزامنة. (بن داود ، براهيم ، شعت ، أشرف ، 2017م، ص25)

ويقصد به إرسال رسائل نصية إلكترونية بين مجموعات في طريقة مشابهة لإرسال الرسائل التقليدية، وتعتبر استخدام خاصية البريد الإلكتروني أول الأدوات التي تمّ من خلالها التعرف على خدمات الانترنت وذلك لسرعة انتشاره بين المستخدمين، كما أن له استخدامات كثيرة منها: تبادل الرسائل بسرية شبه تامة بين المدرب والمتدرب بالإضافة إلى إرسال ملفات ووثائق رقمية كمرقات مع الرسالة، وإرسال الواجبات والتمارين بين المدرب والمتدرب، تلقي تعليقات حول قضايا معينة، تبادل الإرشادات الفورية بين المدربين وبعضهم البعض. (القطار ، ناهض حسن ، 2015م، ص44)

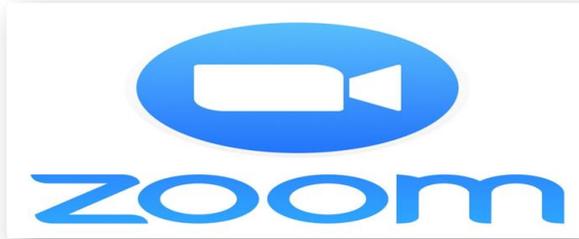
6- التدريب باستخدام التطبيقات الحديثة (تطبيق زوم مثال):

تعد شركة Zoom رائدة في مجال اتصالات الفيديو للمؤسسات الحديثة ، وتوفر منصة سهلة لعقد مؤتمرات الفيديو والصوت والتعاون والدرشة والندوات عبر الأجهزة المحمولة وأجهزة الكمبيوتر المكتبية والهواتف وأنظمة الغرف، ويتم استخدامه في غرف الاجتماعات والمؤتمرات والمراسلة والتدريب بالإضافة إلى المكاتب التنفيذية والفصول الدراسية، اذن برنامج مختص بمكالمات الفيديو، حيث يستضيف أحد المتصلين المكالمة، ويملك كامل الصلاحيات ضمنها، وقد تحوي المكالمة أكثر من 100 متصل آخر كما يمكن مشاركة الصلاحيات مع متصلين آخرين ، يناسب هذا البرنامج لقاءات العمل الجماعية والتي تحوي مضيئاً ومشاركين معه في اللقاء،

ويمكن لكلٍ منهم أن يشارك صورة الشاشة الخاصة به في أي وقتٍ، لذا فهو يجعل التواصل أفضل وأسرع .

تتمثل ميزة تطبيق **Zoom** في أنه مجاني ، ويمكن استخدامه من قبل أي شخص في أي مكان وفي أي وقت دون الحاجة إلى مقابلة وجهًا لوجه. من خلال استخدام **Zoom** ، يمكننا التواصل مباشرة مع أي شخص عبر فيديو **Zoom** هو تطبيق يستخدم للمساعدة في عملية التعلم والتدريب وجهًا لوجه باستخدام الفيديو، يمكن أيضًا تسجيل مقاطع الفيديو أو تنزيلها أو عرضها أو تشغيلها. واحد من مزايا **Zoom** هو تطبيق التكنولوجيا التي يمكن أن تربط بين المكان والزمان وتكون مرنة في عملية التعليم والتدريب، هناك أيضًا مزايا أخرى لـ **Zoom** وهي سهولة الاستخدام والجودة والنجاح الفوري من خلال زوم ، بالإضافة إلى العرض المرتب بدقة عالية ويسهل العثور عليها وسهولة الاستخدام ،سعة غرفة اجتماعات كبيرة ،جودة إنتاج الفيديو والصوت. يعرض ملف العرض التقديمي الذي يمكن إرساله إلى جميع المشاركين في الاجتماع ، توفر روابط الوصول للمشاركة في الأنشطة وفقًا لجدول زمني محدد مسبقًا، بجانب ميزة التسجيل حيث أنه من السهل استخدام وحفظ وتسجيل مقاطع الفيديو التعليمية والتدريبية . (Syarip et al ,2022,p560) ,

(Hidayat



شكل رقم(3) لبرنامج الزوم

المبحث الثاني: الإطار النظري للقيادة التعليمية والتربوية بالإدارات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة. ويتضمن هذا المبحث ما يلي:

أولاً: أهمية وأهداف الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية. ثانياً: قياس وتقييم الأداء الإداري.

ثالثاً : أهداف تطوير الأداء الإداري للقادة والمدراء التربويين .

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري للقيادات التعليمية .

أولاً: أهمية وأهداف الأداء الإداري للقيادات الإدارية بالمؤسسات التعليمية : تعتبر الأهمية الأولى والقوى للأداء الإداري هو تحقيق الأهداف العامة والاستراتيجية للمؤسسة التي يعمل بها القائد أو المدير الإداري ومن أهم أهداف الأداء الإداري ما يلي :

- أهداف استراتيجية : حيث يتم الربط بين الأداء او أهداف الأداء وبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد النتائج والسلوكيات المتبعة لتحقيقها .

- أهداف إدارية: حيث ان المؤسسات تعتمد علي المعلومات التي يتم جمعها من خلال تقييم الأداء لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية لتحسين وتحفيز الموظفين للعمل بجدية واثقان .

- أهداف تنموية : ويقصد بذلك الهدف هو سعي الأداء الإداري لتنمية معارف وسلوكيات ومهارات الموظفين والعاملين بالمؤسسة وتحديد القصور في الأداء الوظيفي والعمل علي تحسينه وتطويره.(المساجدي ،خالد صالح يحي أحمد ، المرجع السابق ، ص28)

-كما تكمن أهمية الأداء الإداري في أي مؤسسة علي وجه العموم وفي المؤسسات التعليمية علي وجه الخصوص في أنه كلما تطور الأداء الإداري وزاد الاهتمام به أمكن التغلب علي الصعوبات التي تواجه القيادة في المؤسسة وكذلك يمكن إنجاز المهام والأعمال بسرعة وكفاءة وفاعلية وقد توصلت الجمعية الأمريكية في دراستها وتقاريرها السنوية أنه من أفضل الأشياء هو إنفاق ما لا يقل عن 40% من الدخل علي عملية التطوير الإداري ومن المميزات التي تترتب علي التطوير الإداري :

-التحديد الدقيق لواقع الأداء الإداري ومعرفة أهم المشكلات التي تواجهها ثم استنتاج واستخلاص الحلول الفعالة والقضاء عليها.

-تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع التغيرات السريعة والمتطورة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

-تطوير اداء المشرفين ورؤساء الأقسام والمديرين والقيادة لتمكينهم من عملية القيادة بطريقة حديثة ومتطورة بما يتوافق مع مستحدثات العصر الرقمي . (محمد ، عبد الرحمن عطيه متولي وآخرون ، 2021م، ص 479)

ثانياً: قياس وتقييم الأداء الإداري :

يعتبر الهدف من قياس الأداء هو تمكين قادة ومدراء المؤسسات على اختلاف أنواعها من امتلاك الأدوات والأساليب والوسائل التي تمكنهم من تقييم الأداء والأعمال في مؤسساتهم، وبالتالي القدرة على امتلاك مقومات لبناء القرارات الناجحة ، فالمدير الذي لا يستطيع قياس شيء لا يقدر على إدارته في المؤسسة ثم التحقق من صلاحية القرار، وتقييم الإنجاز لا يمكن أن يتوفر ما لم يكن هناك مقياس معين يؤخذ كمعيار لتقييم هذا الإنجاز، يعد قياس الأداء أحد العناصر الأساسية لنظام الرقابة الإدارية، وأكثر مهام المحاسبة الإدارية أهمية وأكثرها صعوبة، ومن هنا يمكن تعريف قياس الأداء بأنه "عملية تطوير مؤشرات قابلة للقياس، يمكن تتبعها بشكل

منتظم لتقييم التقدم الذي تم إحرازه في عملية تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من قبل الإدارة القائمة علي شؤون المؤسسة وموظفيها واستعمال مثل هذه المؤشرات لتقييم التقدم في تحقيق هذه الأهداف. (دودين ، أحمد يوسف ، 2010م، ص14،15) ومن فوائد قياس الأداء ما يلي :

- تشكيل ثقافة المؤسسة: رغم وجود عدد كبير من العاملين في المؤسسة والمنتشرين عبر أماكن جغرافية واسعة، فإن قياس الأداء يساعد المؤسسة على تجميع وتعزيز الاتجاهات الإيجابية لدى هؤلاء العاملين باتجاه التغيير.
- إبقاء التركيز على الأهداف الاستراتيجية: تطور عمليات الإدارة الاستراتيجية في العادة خارطة للاتجاه التنظيمي الجديد على شكل خطة استراتيجية أساسية، ولكن بعد الانتهاء من تطوير الاتجاه الاستراتيجي فإن هناك مخاطرة من فقدان زخم العملية ووضع الخطة على الرف، ولكن وجود عملية قياس الأداء الاستراتيجي تساعد في استمرارية تعزيز أولويات المنظمة من خلال توصيل هذه الأولويات للعاملين.
- تعزيز ثقة الأطراف الخارجية والعملاء: تعد عملية المحافظة على علاقة إيجابية متميزة مع العملاء من العمليات الهامة للمنظمة، وهنا تلعب مقاييس الأداء دوراً هاماً في توصيل أولويات المنظمة، والتأكيد على وجود عملية المساءلة للعاملين فيها.
- تحديد حاجات العملاء وتلبيتها: يساعد قياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسة في تحديد حاجات العملاء والاستجابة لها.(دودين ، أحمد يوسف ، مرجع سبق ذكره ، ص18،19) ،
- القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المؤسسات.
- تقويم سياسة الاختيار والانتقاء.

- تقويم سياسة النقل والتعيين والترقية الإدارية.
- تقويم سياسة التدريب والتطوير المهني والإداري .
- تقويم سياسة الحوافز والأجور .
- تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج الوظيفي والإداري.
- كشف نقاط الضعف والقوة في مهارات الاتصال
- مساعد الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة ومدي إحراز التقدم في أدائها. (عبداللطيف ، عصام ، 2016م، ص15،16)
- ثالثاً : أهداف تطوير الأداء الإداري للقادة والمدراء التربويين :**
- يهدف تطوير الأداء الإداري للقادة والمدراء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف منها:
- تزويد المديرين والقادة بالمعلومات والمهارات المتعلقة بمهامهم الوظيفية، والارتقاء بمستوى أدائهم، وإنجاز الأعمال فى أقل وقت وبأقل جهد وقل تكلفه متاحه.
- تغيير وتعديل السلوكيات، والمفاهيم، و الاتجاهات، والمهارات لإنجاز المهام الإدارية بكفاءة وفاعلية، وتحسين مستوى الأداء الإداري للمدير والقائد من خلال تطوير مستوى وأسلوب الأداء الإداري.
- تحسين جودة المخرجات التعليمية من خلال تطوير مستوى الأداء الإداري لمدير المدرسة والإدارة التعليمية من خلال تطوير مهارات الأداء إدارياً لدى مديري المدارس والقادة التعليميين ، ليكون لديهم القدرة على تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة التعليمية .

فتطوير الأداء الإداري للمديرين والقادة يهدف إلى تدعيم المعارف والخبرات والمهارات الخاصة بهم وتوفير فرص متنوعة لتطوير الأداء الإداري لديهم، ومساعدة الآخرين على التطوير، من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتعزيز قدراتهم فى التعامل مع مهام ومسئوليات العمل اليومية، ومن ثم

يسمح ذلك بتطوير الأداء الإداري، ومعالجة أوجه القصور والضعف في الأداء وتدعيم سلوكيات العمل الإيجابية والمرغوبة التي تعمل علي تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها. (عوض ،مريم نادي صبحي وآخرون ،2019م،ص427،428)

-ويمكن لعمليات تطوير الأداء الإداري للقيادة أن تدعم تعلم وتطوير مهارات جديدة في قدرات القيادة الاستراتيجية وتشمل المبادرات التي تعزز هذا الجانب مبادرات ومبادرات توجيه مجلس الإدارة وهي مصممة لدعم تطوير أنشطة الرؤية

-يمكن أن تدعم عمليات تطوير الأداء الإداري لممارسات القيادة أيضًا تعلم وتطوير مهارات جديدة كقدرات مفيدة وموجهة نحو المهام داخل بيئة العمل .

-يمكن أيضًا تصميم عمليات تطوير الأداء الإداري للقيادة يعمل علي تطوير قدراتهم لتقديم المهام الاستشارية لغيرهم .

-إن تطوير الأداء الإداري للقيادة يمكن أن يعمل علي ممارستهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي وتولي مناصب قيادية أعلى . (Autio, Erkkö,2013,p7).

-تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا.

-تطوير وسائل الاتصال.

-تطوير الإرشاد في العمل.

-تطوير الأهداف الإدارية.

-تطوير الأساليب الإشرافية.

-تنمية القيم والمهارات والقدرات.

-تطوير العلاقات الإنسانية.

-تطوير التخطيط والتقييم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.

-تنمية التفكير العلمي وتنمية روح المجازفة وتطور نظم الحوافز.

-تطوير الموارد البشرية من مديرين و إداريين و مستخدمين وفنيين.

- تطوير الأعمال والأشغال.
- إعداد الوصف الوظيفي بهدف تطوير الرقابة الإدارية.
- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل والعلاقات المتداخلة.
- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين وتطوير الإدارة العامة.(الشريف ، ريم بنت عمر بن منصور ، 2013م، ص28،29)

رابعاً: العوامل المؤثرة في الأداء الإداري للقيادات التعليمية :

مما لا شك فيه أن الأداء الإداري بمثابة جهد بشري يقوم به مجموعة من الأفراد الأكفاء والمؤهلين، وذلك وفق معايير وقوانين مصاغة ومعلنة وموضوعية، وما تتمتع به هذه المعايير من مرونة في الارتقاء وصولاً باستمرار تحسين الأداء تخفض من هذا الأداء، وهذه العوامل ما يلي :

- 1- **غياب الأهداف المحددة:** فغياب الأهداف المحددة أو عدم وضوحها يعني غياب التخطيط لتحقيقها.
- 2- **انخفاض نسبة المشاركة الإدارية:** إن غياب وقلة مشاركة الموظفين الإدارية بمختلف المستويات، يؤدي إلى اتساع الفجوة بين العاملين والإدارة وبالتالي عدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى غياب العمل الجماعي، وتدني مستوى الأداء المطلوب.
- 3- **اختلاف وتفاوت مستويات الأداء:** فكلما كانت عوامل التحفيز غير مؤثرة بالعاملين انخفض مستوى الأداء.
- 4- **مستوى الرضا الوظيفي:** فغياب مستوى الرضا الوظيفي يحد من مستوى الأداء المطلوب.
- 5- **التسيب الإداري:** فالتسيب والتهرب يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء الوظيفي والإداري في المؤسسة.

- 6- غياب الأمن الوظيفي: فغياب الأمان الوظيفي يشعر العاملين بعدم الاستقرار والطمأنينة، مما يولد لديهم الشعور بعدم الالتزام والولاء التنظيمي وبالتالي انخفاض مستوى الأداء المطلوب.
- 7- غياب الترقيات والعدالة: وهذا أيضاً يؤثر سلباً في مستوى أداء الموظفين ويخلق الإحباط والملل لديهم.(الزبون ، داهود سالم خليف ،2022م، ص204)
- 8- البيئة التنظيمية ووفرة الموارد والإمكانات المادية والبشرية .
- 9- ما يمتلكه العاملون من معرفة ومهارات واهتمامات واتجاهات ودوافع وكذلك ما يمتلكونه من سلوكيات الممارسة في المؤسسة.
- 10- متطلبات الوظيفة وما تقدمه من فرص عمل تتسم بالتحدي.
- 11- اهتمام القيادة بعمل الفريق، وحل الصراعات وتدعيم التعاون بين زملاء العمل.
- 12- تنمية الخطط المبتكرة التي تدفع العاملين نحو بذل الفردية والجماعية المؤثرة في تطوير الأداء .
- 13- توزيع مسؤوليات العمل بين العاملين بأقصى كفاءة وفعالية مع مراقبة وتقييم أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.(عبدالرحمن ، أحمد عبد القادر سعد الدين ،جبريل ، نادية آدم إدريس ،2021م،ص587،588).
- 14- المؤشرات السياسية : فمن العوامل المؤثرة علي الأداء الإداري هو المناخ السياسي الذي تعمل فيه المؤسسة ، فهذا المناخ يؤثر علي اتخاذ القرارات وكذلك اختيار القادة وخاصة القيادات العليا .
- 15- المؤشرات الاجتماعية والتعليمية : فالمناخ الاجتماعي والتعليمي السائد كالعادات والتقاليد المجتمعية كل هذا يؤثر علي اتخاذ القرارات الإدارية .

- 16- **المؤشرات الاقتصادية** : وهي ما تعني أن اهتمام الدولة بالقطاعات الخدمية مهم جداً ويؤثر علي اتخاذ القرارات الإدارية .
- 17- **المؤشرات الجغرافية والطبيعية** :فموقع المؤسسة الطبيعي والجغرافي له العامل المؤثر في قدرة القيادات الإدارية علي اتخاذ القرارات .(المساجدي ، خالد صالح يحي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص31،32)
- المبحث الثالث: التحديات والصعوبات التي تواجه القيادة التربوية في تحقيق الأداء الإداري المتميز في ظل منظومة التدريب الرقمي.**

يعيش العالم اليوم عصر التغيرات المتسارعة وخاصة فيما يشهده من تطور تكنولوجي ومستحدثات، التغيرات التي قد انعكست علي المنظومة التعليمية والتربوية، وأن أي تطوير للمنظومة التربوية لابد وأن يهتم بتطوير أداء العنصر البشري وتنمية المهارات والسلوكيات والمعارف، ومن أهم التحديات التي تواجه القيادات التربوية ما يلي :

- 1- **النمو المهني والمعرفي** : فالسمة الأساسية لعصر المعرفة هي الاهتمام الكبير بالعنصر البشري وتنميته بشكل متواصل معرفياً ومهنياً بجانب الاهتمام بالبحث العلمي والعلم كأساس لأي عمل أو قرار وكذلك التراكم المعرفي علي اعتبار أن المعرفة هي أساس تقييم البشر .
- 2- **العولمة** : فهي من أهم مظاهر العصر الحالي ومعناها الشامل يتمثل في الانتقال من المجال الوطني والمحلي إلي المجال العالمي والدولي ، وبمعني آخر الانتقال إلي اللامحدودية في المكان والزمان ، وتتمثل أهم انعكاسات هذا التحول علي المؤسسات التربوية والتعليمية بالتحول من نمط الإدارة المركزية إلي نمط الإدارة اللامركزية بما يتضمنه من تعظيم مشاركة كل أطراف العملية التعليمية والمعنيين

مع القيادة والإدارة بالتخطيط والتنسيق والتنفيذ وحل المشكلاتالخ.(السعود ،راتب سلامة ، حسنين ، إبراهيم علي ، 2016م ، ص170،171)

3- **جودة التعليم** : ولقد أصبحت جودة التعليم أحد المنافذ التي تعتمد عليها الدول لتحقيق تقدم في العملية التعليمية ولم تعد الجودة مرتبطة بتهيئة فرص التعليم فقط بل أصبحت مرتبطة برفع كفاءة التعليم وعناصر العملية التعليمية من معلمين وطلاب وقادة ومدراء ، ولكي تتحقق الجودة في التعليم أصبح هناك العديد من المتطلبات المطلوبة من القادة والمدراء في العملية التعليمية لكي تتحقق جودة التعليم منها :

-اكتساب مهارات القيادة الاستراتيجية من قبل مدراء المدارس وقيادات العملية التعليمية بمختلف مستوياتها بغرض تحقق التغييرات المطلوبة واستمراريتها والتدريب علي كيفية صياغة الرؤي المستقبلية .

-يجب ان تتوفر فيه مهارات المشاركة في وضع رؤية المؤسسة التعليمية والعمل في فريق عمل واحترام آراء الاخرين .

-يجب أن يلتزم القادة بالجودة واختيار المدراء بكفاءة عالية وتدريبهم ومراعاة المؤسسة التعليمية لاحتياجات المعلمين والطلبة .

-توفير التجهيزات والتشريعات والموارد المالية الكافية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية .، وعلي الرغم ان كل فرد من الممكن ان يكون قائداً ،لكن قد لا يمكنه أن يكون قائداً رسمياً جيداً وفاعلاً ،فالقيادة القوية لها مواصفات منها السمات الشخصية للقائد والقدرات الذاتية التي تؤهله لقيادة الآخرين . (السعود ،راتب سلامة ، حسنين ، إبراهيم علي ،المرجع السابق ، ص171)

وقد توصلت دراسة (الصعيدي، هند أحمد محمد سعيد، 2018م، ص210:215) إلى إن هناك العديد من الصعوبات التي تواجه القيادات التعليمية علي مستوى الإدارات التعليمية تنقسم إلي :

- **صعوبات مالية وتقنية ومادية** : تتمثل تلك الصعوبات والتحديات في انه علي الرغم من المخصصات المالية للعملية التعليمية إلا أن معظم منها يتم إنفاقه علي البنية التحتية في الوزارة وهو الأمر الذي ترتب عليه أن الإدارات التعليمية أصبحت تعاني من قلة الموارد المالية والمادية والتقنية ، مما جعل من تطوير مهارات القيادات التربوية أمراً صعباً جداً ، كذلك قد تعاني القيادات التربوية في مجال الإدارة الإدارية من كثرة الأعمال والأشغال المر الذي يترتب عليه عدم قدرة هؤلاء القادة من التطوير الذاتي والتدريب المهني لتطوير الداء الإداري لديهم، كذلك من التحديات عدم رغبة القيادات في التطوير المهني لتحقيق التميز الإداري لديهم وتنمية مهاراتهم ومعارفهم ، بالإضافة إلي التحديات التكنولوجية والمعلوماتية التي تحد من قدراتهم علي استخدام المستحدثات التكنولوجية الحديثة وتطبيقها في مجال الأداء الإداري وقلة خبرة القادة التربويين في التعامل مع كل المستحدثات الرقمية والتكنولوجية.

- **ومن الصعوبات التنظيمية الإدارية** : عدم استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في تقييم الأداء الإداري وتقييم عوائد عملية التدريب ، بجانب غياب الخطط الاستراتيجية لتحسين الأداء الإداري مستقبلاً في الإدارات التعليمية ، وببطء تبادل المعلومات بين الإدارات بجانب عدم نشر ثقافة التميز الإداري بين العاملين بإدارات التعليم .

- **الصعوبات البشرية والمتمثلة في** : ضعف المهارات والقدرات القيادية لدي قيادات الإدارات التعليمية ضعف الاستقادة من الكفاءات المؤهلة لتطبيق التميز

الإداري في الإدارات التعليمية وتقييد القيادات وعدم ترك الحرية لهم في تحقيق التميز الإداري .

وقد توصلت دراسة (مدني ، سيد عباس عثمان ، 2020م، ص28، 29) إلي أن قيادات الإدارات التعليمية وخاصة الوكلاء لديهم احتياجات تدريبية تتمثل في :

-الحاجة إلي التدريب علي صنع القرار الإداري من حيث المفهوم ووسائل اتخاذ القرار الإداري وعناصره.....الخ .

-الحاجة إلي التدريب علي القيام بالمهام التنظيمية والتخطيطية والرقابية لأعمال الإدارة والمدارس التابعة لها.

-الحاجة إلي التدريب علي مجال القيادة والتخطيط وتنظيم عمل مجلس الأمناء والآباء والمعلمين على مستوى الإدارة".

-الحاجة إلي التدريب علي وضع خطط تطبيق المعايير القومية للتعليم بالمدارس التابعة للإدارة التعليمية.

-الحاجة إلي التدريب علي تنسيق وتنفيذ إجراءات حصول المدارس على الاعتماد التربوي.

-الحاجة إلي التدريب علي وضع ومتابعة تنفيذ خطة تحسين أداء المدارس.

-الحاجة إلي التدريب علي تطبيق الاستراتيجيات الحديثة في التعليم والتعلم في مدارس الإدارة.

-الحاجة إلي التدريب علي الإشراف على العملية التربوية في المراحل التعليمية المختلفة في الإدارة.

-الحاجة إلي التدريب علي تطوير وتطبيق النظم المستحدثة للتقويم والامتحانات.

-الحاجة إلي التدريب علي متابعة مشروعات وأنشطة المدارس المنتجة على مستوى الإدارة.

وحيث ان واقع اداء القيادات التعليمية يشير إلي غياب النظرة الشمولية التكاملية المنظومية والاستراتيجية سواءً للنظام التعليمي ككل او ما يواجهه من مشكلات فإن النظرة الحالية للقيادة التعليمية تتسم بالتجزئة وغياب الشمولية والنظرة الضيقة وضعف الإدراك للعلاقات بين كل جوانب العملية التعليمية وما بينها من تكامل ومن اهم مظاهر التجزئة ما يلي :

-تناول قضايا التعليم ومشكلاته ومعضلاته بمعزل عن أسبابها وتأثيراتها المجتمعية من النواحي الاجتماعية والسياسية والاقتصاديةالخ .

-النظر إلي النظام التعليمي كمرحلة منفصلة وليس كمنظومة واحدة متكاملة فينظر إلي التعليم علي أنه مرحلة ابتدائية وأخرى إعدادية وثالثة ثانوية ويعد هذا مخالفة لقانون 139 الذي أقر بأن التعليم هو مرحلة تأسيسية مدته تسع سنوات متصلة .

-الانفصال بين التعليم العالي والتعليم قبل الجامعي .

-الانفصال بين ما هو مركزي وبين ما هو لا مركزي أي بين الإدارات العليا والقيادات الوسطي بالإدارات والمناطق التعليمية وبين القيادات التنفيذية والتي تقوم علي شؤون التعليم بالمدارس التابعة للإدارات.

لذلك وخاصة في ظل انتشار الرقمنة والتدريب الالكتروني والرقمي وانتشار المستحدثات التكنولوجية فإنه لا بد من تحديث فكر الإدارات التعليمية والقيادات وتطوير فكرها وادائها وفق التطورات العصرية الحديثة علي المستويات المحلية والعالمية. (زيدان، همام بدرابي، 2016م، ص 13، 14)

المبحث الرابع : دور التدريب الرقمي في تنمية الأداء الإداري للقيادة التعليمية :

تعتبر الإدارة الرقمية أو ما يسمى أيضاً الإدارة الإلكترونية مفهوماً حديثاً وجديداً فرضته المراحل المتقدمة من ثورة تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي وأسهمت في تكوينه وانتشاره برمته، فالإدارة الرقمية تنمو في بيئة الابتكار

والخلق والإبداع، وتستمد قوتها من الفكر التكنولوجي والإبداع المعرفي الذي أصبح سمة من سمات الاقتصاد الرقمي، وكما يؤكد جيتس رئيس مجلس إدارة شركة مايكروسفت فإننا " نتعامل مع الومضات الرقمية والفضاءات الافتراضية لإدارة شؤون شركتنا دون أن يكون لكثير منا مكان ملموس نجلس بين جدرانها، فإدارتنا الرقمية تعتمد على التزامنا بالتكنولوجيا والمعرفة، وولاء العاملين لدينا تم توظيفه لاقتصاد المعرفة الذي مكننا من تحقيق أكبر الإنجازات التي نتفاخر بها"، ومفهوم الإدارة الرقمية يشير إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة (داود ، محمد ، 2020م،ص103)

ويعتبر تدريب القيادات الإدارية التعليمية أحد وسائل التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية في مجال التعليم، وذلك لأن هذه القيادات في مستويات التنظيم التربوي المختلفة هي القادرة على إحداث التغييرات التربوية التي يمكن أن توجه ما قد يتعرض له النظام التعليمي من مشكلات، حيث ان تقدم المجتمعات يتوقف علي تغييرها وتطورها على درجة كفاءة هذه القيادات وإعدادها وتدريبها، وتختلف إدارة مؤسسات التعليم عن غيرها من المؤسسات الصناعية والتجارية والتي يكون تحقيق الأرباح أهم أهدافها، التربية والتعليم هما الطريقتان الوحيدتان لتطوير الإنسان، لذلك فإن إدارة مؤسسات التعليم عملية معقدة متشابكة، لذا هي بحاجة إلى قيادات تربوية مؤثرة تقود دفة هذه العملية. (الحميدي منصور بن علي بن منصور ، مرجع سبق ذكره، ص 47)

وقد أوصت دراسة (شعبان ، لطيفة عبدالوهاب وآخرون ، 2019م، ص70، 71)

من أجل التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمحافظة الفيوم بما يلي :

- 1-وجود معايير وشروط مهنية محددة للقيادات التربوية.
- 2-بناء معظم برامج التنمية المهنية على تلك المعايير والشروط.
- 3-إنشاء هيئات خاصة بتطوير القيادات التربوية والإشراف على برامج التنمية
- 4-المهنية الخاصة بها.
- 5-تقييم برامج التنمية المهنية يكون وفق معايير محددة سلفاً.
- 6-الاعتماد على التدريبات العملية والميدانية للقيادات التربوية.
- 7-الاستفادة من ذوى الخبرة من المتقاعدين فى توجيه ودعم القيادات الجديدة.
- 8-تكوين الشبكات والمجتمعات المهنية التى تدعم القيادات التربوية.
- 9-تبادل الخبرات بين القيادات التربوية والإدارية.
- 10-توظيف التكنولوجيا فى تدريب القيادات التربوية والإدارية .
- 11-التركيز على التنمية المهنية الذاتية للقيادات التربوية.
- 12-إتاحة الوقت المتاح لممارسة أنشطة التنمية المهنية المختلفة.
- 13-توفير الفرص المناسبة للقيادات لحضور المؤتمرات التربوية وحلقات النقاش.
- 14-تقوية برامج التدريب الحالية فى تحقيق التنمية المهنية والإدارية للقيادات.
- 15-استخدام القيادة للطرق الحديثة فى الإدارة والقيادة .

المبحث الخامس: متطلبات ومقترحات لتحقيق كفاءة الأداء الإداري للقيادات

التعليمية بالفيوم وفق منظومة التدريب الرقمي في محافظة الفيوم.

- 1-الاهتمام بالتدريب الكافي من خلال الإدارة التعليمية للمدرين.
- 2-الاعلان عن القائد المتطور في لوحة الشرف بالوزارة والإدارة التعليمية.

- 3- عمل منافسات سنوية لاختيار القائد المثالي على مستوى الإدارات والمدارس.
 - 4- توفر الإدارة التعليمية البرامج التدريبية الكافية لتطوير أداء القادة والمديرين.
 - 5- توفير فرص تدريبية للقيادات التربوية.
 - 6- وهي تدريب القادة علي استخدام تكنولوجيا حديثة لتحسين مستوى أدائهم.
 - 7- تفعيل وحدة المعلومات بالمدرسة والإدارة التعليمية.
- وهناك عدة مقترحات لوضع آليات تعيين ورفع كفاءة الأداء الإداري للقيادات التعليمية بمحافظة الفيوم :
- المقترح الأول :** تعديل الإطار التشريعي لتعيين واختيار القيادات التعليمية وذلك بالاستناد علي خرائط الجدارات المهنية والإعلان عن تلك الخرائط كجزء من ثقافة العاملين في القيادة التعليمية بجمهورية مصر العربية .
- المقترح الثاني :** وضع استراتيجية قومية لاختيار وتعيين القيادات التعليمية من قبل الهيئة القومية للجودة والاعتماد في ضوء مشكلات الواقع الإداري للقيادات التعليمية.
- المقترح الثالث :** تأسيس وإنشاء معهد تدريب خاص بالقيادات التعليمية ويكون تحت مسمى معهد إعداد القادة التربويين ويكون تحت إشراف وزارة التربية والتعليم ، ويتم إنشاء فروع له علي مستوى الجمهورية في كل المحافظات .
- المقترح الرابع :** توفير برامج التنمية الذاتية للقيادات التعليمية وخاصة إمكانية الالتحاق ببرامج الدراسات العليا وخاصة مرحلتي الماجستير والدكتوراه وتقديم وتوفير كافة سبل الدعم المعنوي والمادي لهم.

المراجع

أولاً-المراجع العربية:

- 1- أبو النصر، مدحت محمد، محمد، ياسمين مدحت(2017م): **التنمية المستدامة، مفهوماها، أبعادها، مؤشراتها، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .**
- 2- أحمد، أحمد إبراهيم(2011م): **الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس (الهندسة الإدارية-الإدارة بالأهداف-إدارة الجودة الشاملة)**, القاهرة, دار الفكر العربي.
- 3- آل كنة ،محمود محمد عبدالكريم ، الحيايالي ،أحمد محمد نوري محمود (2010 م): **أثر استخدام الأقراص المدمجة في إتقان تلاوة القرآن الكريم وحفظه لدى طلاب الصف الرابع الابتدائي ،مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية ، المجلد 11، العدد2.**
- 4- بدوى، أحمد زكى(1994م). **"معجم المصطلحات والعلوم الإدارية"**, دار الكتب المصري, القاهرة, ط 2.
- 5- بن داود ، براهيم ، شعت ،أشرف (2017م): **الاطلاع على البريد الإلكتروني بين متطلبات النظام العام والحق في سرية المراسلة، مجلة دفاتر السياسة والقانون ، العدد 16.**
- 6- توفيق ، ومان محمد (2016م): **تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر .**

- 7- جابر، عبدالحمد جابر، وكاظم، خيرى(2009): مناهج البحث فى التربية وعلم النفس : دار النهضة العربية.
- 8- حسن ، أسماء أحمد خلف (2019م): السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم ، المجلة التربوية ،العدد68، ديسمبر ، كلية التربية ، جامعة سوهاج .
- 9- حسن ، عبدالحمد سعيد (2010م) : دور التعليم والتدريب والتأهيل والتمكين في تنمية الموارد البشرية في سلطنة عمان ، المؤتمر العربي الثاني ،تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني ،21:23فبراير ، مسقط ، عمان .
- 10- الحميدي منصور بن علي بن منصور (2010م): إسهام برنامج تدريب القيادات التربوية للمرشحين لوكالة مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف في تطوير أدائهم المهني ،رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة أم القرى .
- 11- حيدر ، عصام (2020م): التدريب والتطوير ،من منشورات الجامعة السورية الافتراضية ، الجمهورية السورية.
- 12- الخراز ، هنادي بدر (2019م):التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في دولة الكويت ، المجلة الدولية للتعليم بالإنترنت ،المجلد الثاني ، ديسمبر .
- 13- خليل ،إيهاب محمد خليل (2019 م) :فاعلية توظيف المستحدثات التكنولوجية في تدريس مادة التكنولوجيا للصف السادس لتنمية المهارات العملية والتحصيل لدي عينة من تلميذات الصف السادس في محافظة شمال غزة ،المجلة الدولية للأبحاث التربوية ، المجلد 43 ، العدد 1،جامعة الإمارات العربية المتحدة ، مايو .

- 14- الدعلان ،هيفاء محمد عبدالله (2020م): دور التدريب عن بعد في التطوير المهني لدى المعلمات لمواجهة تحديات أزمة كورونا، مجلة (sjvt)، العدد الثاني .
- 15- دودين ، أحمد يوسف (2010م): بطاقة الأداء المتوازنة ومعوقات استخدامها في منظمات الأعمال، عمان ، الأردن ، دار جليس الزمان ، الطبعة الأولى .
- 16- الزبون ، داهود سالم خليف (2022م): أثر التفويض الإداري لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم ودوره في تحسين أدائهم الإداري في محافظة جرش، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية ،المجلد 3، العدد 3.
- 17- زيدان، همام بدرأوي(2016م): أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، مجلة الإدارة التربوية، العدد 8، س3، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية.
- 18- زير، صبرينه عز الدين (2017م): نحو التدريب الإلكتروني للموارد البشرية في المؤسسة: دراسة حالة مجمع سونلغاز، مجلة العلوم الانسانية، العدد48، جامعة محمد لخضر، الجزائر.
- 19- السعود ، حسني محمد (2019م) : دور التطور التكنولوجي على فاعلية الإدارة التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية ،المجلد 5، العدد27.
- 20- السعود ،راتب سلامة ، حسنين ، إبراهيم علي (2016م): التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية ، اتجاهات معاصرة ،الأردن ،عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- 21- سلمى ، عمارة ،نعيمة ، بارك (2019م): التدريب الإلكتروني كدعامة لتنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد الرقمي بالإشارة الى مركز التدريب

- الإلكتروني بالمملكة العربية السعودية، مجلة الحدث للدراسات المالية والاقتصادية العدد 3 .
- 22- الشريف ، ريم بنت عمر بن منصور (2013م): دور إدارة التطوير الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، (دراسة تطبيقية على الموظفين الإداريات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة .
- 23- شعبان ، لطيفة عبدالوهاب وآخرون (2019م): واقع التنمية المهنية للقيادات الإدارية بمديرية التربية والتعليم بمحافظة الفيوم ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ، العدد 12، الجزء 3.
- 24- الشمري ، مها صلاح عسكر (2017 م) : تحليل المتغيرات المساندة للمدخل الاستراتيجي في تدريب وتطوير الموارد البشرية، الأردن ، عمان ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى .
- 25- صافي ، أحمد عمر ديب (2023م): الأداء الإداري المدرسي وإدارة الجودة الشاملة، بدون ناشر
- 26- الصعيدي، هند أحمد محمد سعيد(2018م): واقع ممارسة معايير التميز الإداري لدى مدراء إدارات التعليم في المملكة العربية السعودية، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد 19، الجزء 4، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، جامعة عين شمس .
- 27- عبد الملاك ، سمير روبيل شفيق وآخرون (2019م): معوقات تطوير إدارة المدارس الثانوية الفنية الصناعية بمصر علي ضوء المستجدات التكنولوجية المعاصرة ،مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،العدد الثالث عشر ،الجزء الرابع .

- 28- عبدالرحمن ، أحمد عبد القادر سعد الدين ،جبريل ، نادية آدم إدريس (2021م): تطوير الأداء الإداري في ضوء الإدارة الالكترونية، مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث الخاصة، المجلد 7، العدد3.
- 29- عبدالرؤوف ، طارق عامر (2014م): التعليم الالكتروني والتعليم الافتراضي (اتجاهات عالمية معاصرة) ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر ، الطبعة الأولى .
- 30- عبداللطيف ،عصام (2016 م) : التدريب الإداري وأهميته للموظفين ، القاهرة ، نيو لينك الدولية للنشر والتدريب .
- 31- عبدالمنعم ، أحمد فهيم بدر (2011م): تكنولوجيا التدريب عن بعد الفيديو كوفرنانس ، القاهرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع .
- 32- عثمان, مني شعبان , سبتمبر(2013م):تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية على ضوء مدخل إدارة التغيير: دراسة حالة بمحافظة الفيوم, مجلة التربية, (القاهرة).
- 33- العطار ، ناهض حسن (2015م): معوقات تطبيق التدريب الإلكتروني أثناء الخدمة بمدارس وكالة الغوث في محافظات غزة، وسبل التغلب عليها، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين .
- 34- عوض ،مريم نادي صبحي وآخرون (2019م): بعض المداخل الحديثة في الأداء الإداري ليدري المدارس الابتدائية ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،العدد الثاني عشر، الجزء الثاني .
- 35- قراشة ، دنيا ، وناس ، أسماء (2022م): التدريب الالكتروني كاستراتيجية لإدارة المواهب في ظل التحول الرقمي ،الملتقى الدولي الافتراضي، البيانات الضخمة والاقتصاد الرقمي كآلية لتحقيق الإقلاع الاقتصادي في الدول النامية

- "الفرص، التحديات والافاق" ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،
جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي.
- 36- مجمع اللغة العربية(2004م): المعجم الوجيز , القاهرة, الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية, الهيئة الخاصة بوزارة التربية والتعليم.
- 37- محمد ، عروس ، عمار ،طبيبي (2021م): دور التدريب الإلكتروني في تنمية الموارد البشرية، مجلة التميز ، العدد 3، العدد1.
- 38- محمد ،عبد الرحمن عطيه متولي وآخرون (2021م): مُتطلبات تطوير الأداء الإداري للعاملين بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية ، مجلة كلية التربية ، جامعة الأزهر ،العدد: (190)، الجزء (2)، أبريل.
- 39- مدني ، سيد عباس عثمان (2020م): الاحتياجات التدريبية لوكلاء الإدارات التعليمية في ضوء مهامهم الوظيفية، مجلة جامعة جنوب الوادي الدولية للعلوم التربوية، الإصدار الخامس، ديسمبر.
- 40- المساجدي ،خالد صالح يحي أحمد (2020م): تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم العام بمحافظة صنعاء في ضوء أسلوب الإدارة بالتجوال ،المركز العربي الديمقراطي ،ألمانيا ،برلين ، الطبعة الأولى .
- 41- نصيرة ، بركنو، الحبيب ، ثابتي (2019م): التدريب الإلكتروني، مخبر تحليل و استشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات جامعة معسكر، الجزائر ، الطبعة الأولى .
- 42- يونس ،سيد شعبان عبد العليم (2020م): أثر اختلاف بعض أنماط التدريب الإلكتروني على تنمية مهارات الإفادة من خدمات المعلومات بمكتبة الملك عبد الله الجامعية في دعم التعليم الإلكتروني بجامعة أم القرى، مجلة اعلم ،العدد الثامن والعشرين .

ثانيًا: المراجع الإنجليزية

- 43- Alsahlani, Abbas Mezeal Mushraf(2019): **Administrative leadership styles and their role in them Improving Job Satisfaction: An Analytical Research in Al-Sadr Medical City in Najaf, Iraq**, Net Journal of Social Sciences Vol. 7(2).
- 44- Alsalamah ,Aljawhara(2021): **Evaluation of perceptions of in-service training programs provided to principals of girls' schools in the Kingdom of Saudi Arabia**, the requirements of the University of Lincoln for the degree of Doctor of Philosophy.
- 45- Ana Slavkovic and Vukan Slavkovic(2019): **The importance of training in contemporary organizations**, Hotel and Tourism Management, 2019, Vol. 7, No. 2.
- 46- Autio ,Erkko(2013): **Promoting Leadership Development in High-Growth Firms**, International Workshop on “Management and Leadership Skills in High-Growth Firms ,Warsaw, 6 May.
- 47- Balalle, Himendra and L. Tudor Weerasinghe (2021): **The impact of educational technology on teaching and learn**, European Journal of Research and Reflection in Educational Sciences, Vol. 9 No. 1.
- 48- Bryan ,Valerie C et al(2018): : **Handbook of research on human development in the digital age / Valerie**, Library of Congress Cataloging-in-Publication Data.
- 49- EL ANOUAR EL MUSTAPHA and JALLAL ,EL ADNAN MOHAMED(2022): **Digital transformation: what is the impact on training?**, International Journal on Optimization and Applications IJOA. Vol. 2, Issue No. 3.
- 50- Hamzah, N. Hafiza et al (2021): **The Effects of Principals’ Digital Leadership on Teachers’ Digital Teaching during the Covid-19 Pandemic in Malaysia**, Journal of Education and e-Learning Research , Vol. 8, No. 2.
- 51- Hidayat, Syarip et al (2022): **The Effectiveness of Online Learning Using Zoom Meetings at Elementary Schools**, International Journal of Technology in Education and Science, Vol. 6, No. 4.

- 52- Raman, Arumugam and Raamani Thannimalai(2019): **The importance of technical leadership For technology integration: gender and Professional development perspective**, SAGE Open, October-December.
- 53- Ridho , Muhammad Rasyid et al (2023): **Digital Leadership in the Scope of Education**, : ICEMT 2022, ASSEHR 727 .
- 54- Sharma ,Manoj Kumar and Jain, Miss. Shilpa (2019): **Leadership Management: Principles, Models, and Theories**, Global Journal of Management and Business Studies ,Volume 3, Number 3.