



# **الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي**

**إعداد**

**د. أحمد شبل عبد الرحمن القط**

مدرس الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة

كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر

## الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

أحمد شبل عبد الرحمن القط

قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة-كلية التربية بنين بالقاهرة – جامعة الأزهر.

البريد الإلكتروني: [ahmedshebl496@azhar.edu.eg](mailto:ahmedshebl496@azhar.edu.eg)

### الملخص:

هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من خلال إطار فكري يتضح من خلاله أهمية الجدارت الوظيفية ومتطلبات التحول الرقمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات الوظيفية والتحول الرقمي والكشف عن واقع اختيار وتعيين شيوخ المعاهد من خلال القوانين واللوائح المنظمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة تم تقديمها لخبراء التربية وتضمنت عدة محاور رئيسة هي جدارات استخدام التقنية الحديثة والجدارة الشخصية وجدارات الإبداع والابتكار والجدارات الإنسانية. وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة الاستجابة على محاور الاستبانة جاءت كبيرة مما يؤكد على أهمية الجدارات الوظيفية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية وانتهت الدراسة بوضع عدة مقترحات لتطوير الجدارات الوظيفية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الجدارات الوظيفية. شيوخ المعاهد الأزهرية. التحول الرقمي



---

## Job Competencies Required for Sheikhs of Al-Azhar Secondary Institutes Based on The Requirements of Digital Transformation

**Ahmed Shibl Abd El Rahman Elkot**

Department of Management, Planning and Comparative Studies -  
Faculty of Education for Boys in Cairo - Al-Azhar University

### **Abstract:**

The study aimed to identify the most important necessary job competencies for the sheikhs of secondary **institutes** of Azhar through a philosophical framework that reflects the importance of job competencies and the requirements of digital transformation in addition to revealing the relationship between job competencies and digital transformation. And revealing the reality of selecting and employing the sheikhs of the institutes through the organizing laws and regulations. the study focused on the following competences: Competences in the use of modern technology, personal competence, creativity and innovation, and human competences. The study concluded that the response rate on the aspects of the questionnaire was large, which confirms the importance of the job competencies of the sheikhs of Al-Azhar secondary institutes.

**Keywords:** job competencies. Sheikhs of AlAzhar instates .Digital transformation

## مقدمة:

شهد القرن العشرون عددًا من التغيرات في كافة المجالات خاصة المجال السياسي والاقتصادي على مستوى العالم كله؛ وكان لذلك أثره في ظهور اتجاهات عديدة في الحياة الإنسانية والتي كان لها انعكاساتها على عالم التربية؛ وحيث أن العصر الحالي هو عصر التقدم العلمي والتكنولوجي في كافة ميادين العلم، وبخاصة في مجال الإدارة؛ ، فإن إدارة المنظمات التعليمية تسعى لأن تتحول من التقليدية إلى إدارة موجهة لتقبل التغيير ولقد ازدادت أهمية الجدارات الوظيفية في مجال الإدارة بحيث أصبحت تمثل محور العمليات الإدارية على مختلف المستويات، ومن ثم أضحت النجاح الذي تحققه المؤسسة التعليمية يرتبط بشكل مباشر بقدرة قياداتها وكفاءتها على مواكبة التغيرات المتجددة والمتوالية التي يشهدها هذا العصر.

كما تعد التطورات التقنية والتكنولوجية وفي مقدمتها تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية، حيث يتجه العالم نحو الرقمية الحقيقية في شتى المجالات (ZT Zhu ٢٠١٦،٤)، وقد أضحت عالم اليوم يسير نحو التحول إلى استخدام أحدث وسائل الاتصالات التكنولوجية والتي بدورها تتطلب إحداث تغييرات كثيرة على الأنشطة البشرية باعتبارهم المحرك الرئيس للتطور والنمو وخاصة جميع العاملين بالنظم التعليمية (K Shraim, ٢٠١٠، ١٥٩)، حيث يسهم التطور في استخدام التقنيات الحديثة في توسيع نطاق العملية التعليمية ويجعل التعلم أفضل من خلال توفير بيئة تعليمية تتجه نحو الرقمية المتطورة (J Groff, ٢٠١٣، ١).

فمع نهايات الألفية الثانية بدأت المجتمعات في التحول نحو العصر الرقمي وما تميز به من استخدام الحاسبات، وشبكات المعلومات، والإنترنت، والبريد الإلكتروني، والمؤتمرات التفاعلية، وظهر أثر التقدم التكنولوجي بشكل واضح من خلال إعادة تشكيل مكونات العملية التعليمية التقليدية والتوجه نحو الإبداع والتكامل في شتى جوانب العملية التعليمية من خلال استراتيجيات تربوية متنوعة (P Serdyukov, 2017,p4). وكان لظهور التقنيات التكنولوجية الذكية تأثير كبير في الناحية التعليمية حيث ظهرت في تغيير سلوكيات المتعلمين وتنوع طرق التدريس فضلاً عن تطور أداء العاملين (NSC Kinshuk, 2016,p 561).

وذكرت دراسة (Rieckmann, M. 176.2017) أن هناك صلة وثيقة بين امتلاك العاملين للجدارات وبين قدرتهم على توظيفها بهدف تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسة حيث تنوع تلك الجدارات حسب كل وظيفة وما تتطلبه. كما أن القيادة التعليمية لديها القدرة على التأثير في العاملين وتحفيزهم على تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة. وحيث أن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر تحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة، من خلال قدرته على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مؤسسته، ومع ما تواجهه المؤسسات التربوية من تغيرات في البيئة المحيطة، فقد أضحت من الضروري أن تحاول المؤسسات اتباع الأسس العلمية والاتجاهات الإدارية والممارسات الناجحة لتحقيق أهدافها المنشودة، ومن أهم هذه الممارسات: حزم الجدارات الوظيفية وما تحويه من معايير والتي من خلالها يمكن تطوير أداء العاملين باستمرار. (النجار وشعيب . ٢٠٢٠، ٧٠٩)

ولكي تنجح المؤسسات التعليمية في مواكبة تغيرات العصر فقد بات من الضروري أن تهتم بتطوير أداء قياداتها من خلال الارتقاء بأداء القيادات التعليمية والتوجه نحو تطوير الجدارات الوظيفية المناسبة لهم في ظل التوجه نحو التحول الرقمي لتبني التقنيات الحديثة في العملية التعليمية لتقديم المعلومات والمفاهيم المرتبطة بالعملية التعليمية بشكل جديد يتناسب

مع التحول الرقمي. حيث يتوقف نجاح المؤسسات التعليمية على مدى توافر الفاعلية لدى القيادة المدرسية، وكفاءة القيادة المدرسية هي التي تقرر نجاح المدرسة وبالتالي تطوير الأداء المدرسي وتطوير منظومة التعليم بصفة عامة. فالتحديات التي فرضتها التغيرات السريعة والمتلاحقة تتطلب ضرورة اكتساب القيادة المدرسية لمهارات وظيفية وقيادية جديدة تقوم على الجدارات القيادية التي تهدف إلى تحسين الأداء المدرسي وتعزيز القدرات الوظيفية لقياداتها وتحقق جودة التعليم واعتماده في المؤسسات التعليمية. Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A. Y., (2019). 625 & Gunawan, I.

### مشكلة الدراسة:

رغم الجهود التي تبذلها الدولة والأزهر الشريف لتطوير العملية التعليمية إلا أن المعاهد الأزهرية وقياداتها والمتمثلة في "شيوخ المعاهد" ما زالت تعاني من العديد من المشكلات التي تعوق أداؤها بشكل فعال يتناسب مع التوجه نحو التحول الرقمي؛ ومن أهم تلك المشكلات ما يلي:

- (١) تتم عملية اختيار القيادات التعليمية الأزهرية على أساس الأقدمية وليس الكفاءة وبالتالي يفتقر إلى الجدارات التي تؤهله للقيام بعمله وانجاز مهامه الشكل الصحيح
- (٢) ضعف مستوي الرضا الوظيفي الناتج عن كثرة الأعباء والمهام (هلال، ١٧٤، ٢٠٠٧).
- (٣) العمل تحت مظلة الروتين واللوائح الجامدة وبالتالي ضعف روح الإبداع والابتكار بالمعاهد بالإضافة إلى ضعف الاتصال بين إدارة المعهد والإدارة الإشرافية أو العليا.
- (٤) قلة الدورات التدريبية اللازمة لشيوخ المعاهد لفهم تلك التشريعات وتفسيرها (اسماعيل ٢٠٢٣، ٧٩). بالإضافة إلى نقص الكادر الإداري المؤهل لمعاونة شيخ المعهد.
- (٥) قلة إمام العاملين بالمعاهد الأزهرية لمهامهم ومسؤولياتهم والتطبيق الحرفي للوائح والقرارات دون النظر إلى حاجة العمل نفسه (محمد، ٢٥٩، ٢٠١٥).
- (٦) تدني القدرة الإدارية لدى بعض شيوخ المعاهد كالقدرة على تقويم أداء المعلمين مع ضعف امتلاك ثقافة تشريعية لوضع خطط استراتيجية وعمل مشروعات ابتكارية. (اسماعيل ٢٠٢٣، ٨١)
- (٧) ضعف العدالة في توزيع المهام على العاملين لغلبة التقديرات الشخصية أكثر من الموضوعية؛ مما يترتب عليه سوء العلاقات الإنسانية بين الزملاء كما أن معظم الممارسات الإدارية لقيادات المعاهد دون المستوى المطلوب بالإضافة إلى قلة ممارسة المهام الإدارية المتعلقة بتطبيق التكنولوجيا الحديثة. (الشحات، ٤٥، ٢٠١٢)

ومن الملاحظ ضعف مستوي الإدارة التعليمية بالمعاهد وقياداتها يرجع ذلك إلى قلة تطبيق الإدارة التربوية للمبادئ الإدارية الصحيحة، والذي ينظر إلى الإدارة التعليمية وقياداتها يجد أنها تعاني منذ فترة بعيدة من أزمة كبيرة جعلتها الجانب المريض في النظام التعليمي، على الرغم من كونها أحد المداخل الصحيحة لإصلاح التعليم. كما أن المعاهد الأزهرية بشكل خاص ما زالت تعاني من قلة توافر العقول الإدارية التربوية المبدعة نتيجة طريقة الاختيار التقليدية؛ ومن هنا جاءت الدراسة الحالية لتؤكد على أهمية توافر الجدارات الوظيفية المناسبة لشيوخ المعاهد.

وتسعي الدراسة إلى الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:  
ما الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول  
الرقمي؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- (١) ما الأسس النظرية للجدارات الوظيفية والتحول الرقمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
- (٢) ما المتطلبات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية؟
- (٣) ما واقع اختيار وتعيين شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية وفقاً للقوانين واللوائح المنظمة؟
- (٤) ما آراء الخبراء حول الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي؟
- (٥) ما التصور المقترح لتطوير الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

#### أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- (١) توضيح الأسس النظرية للجدارات الوظيفية والتحول الرقمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- (٢) تعرف واقع الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.
- (٣) تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بالمعاهد الثانوية الأزهرية.
- (٤) الكشف عن واقع اختيار وتعيين شيخو المعاهد من خلال القوانين واللوائح المنظمة.
- (٥) تقديم تصور مقترح للجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي من وجهة نظر خبراء التربية.

#### الأهمية النظرية للبحث :

- يضطلع مدخل الجدارة بدور هام في تطوير أداء شيخ المعهد الثانوي شريطة الإلمام بهذا المدخل ومضامينه العلمية وكيفية تحقيقه على أرض الواقع.
- قد يفيد البحث الحالي في تطوير الأداء الوظيفي لشيخ المعهد الثانوي من خلال تطبيق مدخل الجدارة وإكسابهم العديد من المهارات اللازمة.
- تشتمل الجدارات الوظيفية لشيخ المعهد الثانوي على مجموعة من المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية التي تتطلبها الوظيفة .
- يهتم البحث الحالي بإبراز أهمية الجدارة لشيخ المعهد الثانوي بشكل خاص باعتباره قائد مؤسسته التربوية.
- يركز مدخل الجدارات على تحقيق الأداء المتميز لشيخ المعهد الثانوي من خلال تطوير قدرات شيخ المعهد وبالتالي تحقق النتائج المرجوة على أرض الواقع.

• ينبغي أن يستند شغل الوظائف القيادية في مختلف المؤسسات التعليمية بشكل عام على مجموعة من الدوافع والقدرات والقيم والتوجهات التي توجد لدى قيادات المستقبل وذلك لشغل المناصب القيادية حتى تستطيع أن تواجه التحديات والتغيرات التي تواجه المؤسسات التعليمية ويمكن أن يساهم مدخل الجداريات بدرجة ملموسة في هذا الإطار.

#### منهج الدراسة :

استخدام البحث الحالي المنهج الوصفي حيث إنه يركز على جمع البيانات والمعلومات ثم تحليلها من أجل الوصول إلى النتائج الملموسة للظاهرة قيد الدراسة بالإضافة إلى أنه يرتبط بدراسات العلوم الاجتماعية والإنسانية من خلال رصد ومتابعة الظاهرة ذاتها سواء بطريقة كمية أو بطريقة نوعية في فترة زمنية معينة من أجل الوقوف على محتوى الظاهرة ومضمونها العلمي ثم الوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره، كما جاء الأسلوب الإحصائي لتحليل نتائج الإطار الميداني.

#### أدوات البحث : تمثلت في:

الاستبانة: والتي تم تطبيقها على عينة الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية.

#### حدود البحث: تمثلت في:

- الحد الموضوعي: وشمل الأسس النظرية ومدخل الجداريات الوظيفية (المفهوم والمبادئ والأنواع- أبعاد الجداريات) والتحول الرقمي ومتطلبات تطبيقه.
- الحد البشري: عينة من الخبراء من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية
- الحد الزمني: وشمل زمن إجراء البحث (٢٠٢٢-٢٠٢٣) لتحكيم خبراء التربية

#### مصطلحات البحث

#### 1- الجداريات الوظيفية : Job Competencies :

يمكن تعريفها إجرائياً بأنها مجموعة المهارات ومجالات المعرفة والاتجاهات والقدرات والتي تتطلبها الوظيفة ويتميز بها الأفراد وهذه الخصائص ليس من السهل ملاحظتها بل يمكن التعبير عنها بأمثلة سلوكية.

#### ٢- التحول الرقمي:

ويقصد به إجرائياً تلك العمليات التي يمكن من خلالها إحداث تغييرات في طريقة تفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير نظام الخدمات من التقليدية إلى الرقمية.

## الدراسات السابقة:

دراسة علي (٢٠٢٣) بعنوان تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي) هدف البحث إلى تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (٢١٤) من مديري المدارس الحكومية ومساعدتهم، وكان من أهم النتائج التي توصل إليها البحث الحالي أهمية التحول الرقمي في زيادة المعرفة الإدارية والذاتية لمديري المدارس الحكومية من خلال صقل إمكانيات المدير وقدراته وإمدادهم بأنماط إدارية جديدة، وتوفير المناخ الإبداعي اللازم من أجل المشاركة والتطوير وصنع اتخاذ القرار والتنمية المهنية المستدامة، وأوصت الدراسة: بالاستفادة من تجارب المدارس الرائدة عالمياً في مجال المدارس الرقمية،، وعقد دورات تدريبية بشكل دوري ومستمر تتعلق بالتحول الرقمي، والمهارات القيادية، وذلك قبل وأثناء وبعد تعيين مديري المدارس.

دراسة محمد (٢٠٢٣) بعنوان متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية بمصر، والمعوقات التي تواجهها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت إلى تحديد أهم المتطلبات لتطبيق التحول الرقمي، ومنها: تحديث القوانين واللوائح المنظمة للتعليم، بما ينسجم مع التحول الرقمي، إعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات في المؤسسة الجامعية، بحيث تتناسب مع متطلبات تطبيق التحول الرقمي، توفير بنية تحتية متميزة، من خلال تقوية البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إعداد وتأهيل الموارد البشرية في التعليم وتوفير برامج التعلم المستمر، والتعلم الذاتي، في مجال التقنية الرقمية، تبادل الخبرات، بينما هناك عدة معوقات أهمها: المعوقات الإدارية والتي تشمل (غموض المفهوم- مقاومة التغيير)، قلة توفير الإمكانيات المادية.

دراسة الباهي (٢٠٢٢) بعنوان متطلبات التحول الرقمي لتنمية الجدارات الوظيفية الرقمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب. هدفت ورقة العمل إلى التعرف على متطلبات التحول الرقمي لتنمية الجدارات الوظيفية الرقمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب التحول الرقمي وهو توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي وزيادة الفاعلية والإنتاجية مما يخدم سير العمل داخل المؤسسة وتوفير الوقت والجهد. كما يشير مفهوم الجدارة الوظيفية الرقمية إلى القدرة على استكشاف ومواجهة المواقف التكنولوجية الجديدة بطريقة مرنة، واستغلالها من أجل تمثيل المشكلات وحلها، مع تعزيز الوعي بالمسئوليات الشخصية للمرء واحترام الحقوق. وتظهر الجدارات في العناية بعنصر كفاية الموظف، اكتشاف ما إذا كان المتقدم للعمل لديه ملكة الابتكار. وتظهر أهميتها في الاتصال الرقمي، الثقافة الرقمية، التدريب والتطوير، إدارة الأداء. ويمكن التطوير المستمر للبنية التحتية للجدارة من خلال المشاركة في البرامج التدريبية. ويتمثل الإبداع الرقمي في إدارة المؤسسات بطريقة غير نمطية وإنتاج وتوليد المعرفة الخاصة بالبرمجيات. يعتبر الأمن السيبراني بمثابة أحد الأبعاد الجديدة للأمن القومي بمشتملاته حيث أحدث تغييراً جوهرياً في مفاهيم الصراع والتهديد. مختتمًا بعرض الآليات التي يجب الارتكاز عليها لتحقيق متطلبات التحول الرقمي ومنها وضع خطة عمل لمتابعة تطبيق التحول الرقمي بمؤسسات رعاية الشباب وتقييم العمل ومتابعة مستحدثاته بصفة دورية.



دراسة سعيد (٢٠٢٢) بعنوان تصور مقترح للجدارات الوظيفية لمعلمي التعليم العام في مصر لتطبيق التعليم الإلكتروني، هدفت الدراسة إلى الوقوف على أهم الجدارات الوظيفية اللازمة لمعلمي التعليم العام في مصر من خلال إطار فلسفي يعكس أهمية الجدارات الوظيفية والتعليم الإلكتروني بالإضافة إلى الكشف عن العلاقة بين الجدارات الوظيفية والتعليم الإلكتروني واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على استبانة تم تقديمها لخبراء التربية. وتوصلت الدراسة إلى عدة مقترحات لتطوير الجدارات الوظيفية لمعلمي التعليم العام .

دراسة الشريف (٢٠٢١) بعنوان: تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية هدفت الدراسة التوصل لتصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة لجمع آراء أفراد العينة المتمثلة في عدد من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية حول الأسس العلمية الواقعية من المتخصصين الأكاديميين، وتمثلت أبرز نتائج الدراسة في 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 عبد الله (٢٠٢١) بعنوان رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي -

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور عضو هيئة التدريس في جامعة المنوفية، للوقوف على المعوقات التي تحول دون قيامه بالدور المنوط به، للوصول إلى رؤية مستقبلية لتطوير ذلك الدور، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وتضمن البحث ثلاثة محاور، المحور الأول الإطار النظري والذي تم فيه عرض أدوار أعضاء هيئة التدريس والتحول الرقمي، وواقع دور عضو هيئة التدريس في جامعة المنوفية في ضوء مفهوم التحول الرقمي، والمحور الثاني الدراسة الميدانية والتي هدفت إلى التعرف على واقع أدوار أعضاء هيئة التدريس في جامعة المنوفية وذلك من خلال تحديد مدى توافرها، وتوصل البحث إلى أن أدوار أعضاء هيئة التدريس لا بد وأن تتماشى مع متطلبات عصر التحول الرقمي، من خلال استبانة والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد المنزلي والتي بلغ عددها (٧٠) عضو، وفي محوره الثالث رؤية مستقبلية بوضع سيناريوهات لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء مفهوم التحول الرقمي.

دراسة البريري (٢٠٢١) بعنوان تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالمعاهد المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي هدفت الدراسة إلي التعرف علي كيفية تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالمعاهد المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وصممت استبانة لقياس التحول الرقمي وأخري لقياس الجدارات الوظيفية التقنية. وتوصلت الدراسة إلي وجود ارتباط موجب ودال إحصائياً بين كل من بعد التغيرات الهيكلية التنظيمية يليه بعد ابتكار القيمة المضافة المستجدة ثم بعد التوظيف الفوري للتقنيات التكنولوجية وكذلك بين الدرجة الكلية لقيادة التحول الرقمي والجدارات الوظيفية التقنية ككل لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالمعاهد المصرية. وأوصي البحث برسم مجموعة من البدائل والسيناريوهات المستقبلية وتبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق المشاركة والتعاون بشكل لأمحدود علي مستوي منظومة العمل بين المراكز والوحدات الفرعية بمختلف كليات المعاهد مما يسهم في التغلب علي قضايا التحكم بالعمليات والمعلومات والأنظمة وامتلاكها، وبناء جدارات ومهارات تقنية لدي مديري المراكز والوحدات يركزون من خلالها علي الابتكار والتغيير جنباً إلي جنب مع التركيز علي التكنولوجيات الجديدة مثل الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء، والتطوير المستمر لمجموعة الجدارات التقنية لتعظيم فعالية أدوار إدارة الموارد البشرية المختلفة بهذه المراكز، وتغطية الفجوة بين الجدارات الحالية للمديرين والجدارات المطلوبة للتحول الرقمي مع التغلب علي العوائق المالية التي تعرقل عمليات التحول الرقمي من حيث نقص الكفاءات والقدرات المتمكنة داخل المراكز والقدرة علي قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير.

دراسة محمد (٢٠٢١) بعنوان التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الاساسي هدفت الدراسة إلى تعرف واقع امتلاك مديري مدارس التعليم الاساسي للجدارات والكفايات اللازمة لتحقيق جودة الأداء المدرسي من خلال دراسة ميدانية طبقت على القيادات المدرسية في مرحلة التعليم الاساسي بمحافظة أسيوط وحاولت الدراسة التعرف على المعوقات التي تواجه القيادات المدرسية في تفعيل معايير جودة التعليم التي أقرتها الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. كما حاولت الدراسة التعرف على درجة العلاقة الارتباطية بين الجدارات الادارية التي يمتلكها المديرين ومستوى تحقيق جودة التعليم واعتماده في مؤسسات التعليم الاساسي بهدف التوصل إلى مصفوفة من الجدارات الادارية التي ينبغي أن تتوفر لدى مدير المدرسة لتحقيق جودة التعليم واعتماده في مؤسسات التعليم الاساسي، وتحقيق القدرة التنافسية لمؤسسات التعليم الاساسي. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمناسبتة لطبيعة الدراسة، وتم تطبيق استبانة (جدارات القيادات المدرسية) على عينة الدراسة التي بلغ حجمها (٣٢٥) قيادة إدارية في محافظة أسيوط. وعلى ضوء نتائج الدراسة التحليلية، والتطبيقية قدمت الدراسة تصورا مقترحا لجدارات القيادات المدرسية المطلوبة لتغيرات العصر تمثلت في كفايات: ذاتية، وإنسانية، وإدراكية، وتقويمية، وصنع القرار، وإدارة الوقت، والتكنولوجية، وإدارة الموارد الماليه. وكفايات التعاون مع المجتمع المحلي.

دراسة الظفر (٢٠٢٠) بعنوان معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلّم الرقمي

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على معوقات تطبيق قائدات المدارس المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلّم الرقمي من وجهة نظر قائدات المدارس المتوسطة، وتحديد درجة

الاستجابة لقائدات المدارس المتوسطة لمعوقات تطبيق مبادرة التحول نحو التعلم الرقمي وفقا للمتغيرات (سنوات الخبرة، حجم المدرسة). تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف هذه الدراسة، والاستبانة أداة للدراسة، والتي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من جميع القيادات المدرسية للمدارس المطبقة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٢٥) قائدة. أظهرت نتائج الدراسة أن معوقات تطبيق قائدات المدارس لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي جاءت بدرجة متوسطة، ومتوسط حسابي بلغ (٣,٦٨١). لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ بين متوسطات استجابات قائدات المدارس المتوسطة لمعوقات تطبيق مبادرة التحول نحو التعلم الرقمي وفقا لعدد سنوات الخبرة، وحجم المدرسة. بناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بعدد من التوصيات للحد من معوقات تطبيق قائدات المدارس المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي.

دراسة (Rieckmann, 2017) بعنوان مفاتيح الجدارات للتنمية المستدامة للمجتمع العالمي. وهدفت إلى تحديد الجدارات الأساسية من أجل التنمية المستدامة للمجتمع المحلي وتوصلت إلى بعض النتائج منها هناك صلة وثيقة بين امتلاك الفراد لجدارات متنوعة في مواقع العمل المختلفة وتحقيق التنمية المستدامة، كما توصلت إلى وجود العديد من الجدارات المطلوبة للعديد من المهن والوظائف ومنها حزمة الجدارات القيادية والجدارات التكنولوجية والجدارات الشخصية والابتكارية كما توصلت إلى أن تكوين تلك الجدارات يرتكز بشكل كبير على توافر المعلومات لدى الأفراد والتي بدورها تتطلب توافر القدرة على استخدام أدوات وأساليب البحث العلمي.

دراسة (Bafadal 2019) بعنوان كفاءة المديرين المبتدئين كقادة تعليميين في المدارس الابتدائية

هدفت هذه الدراسة إلى وصف مستوى كفاءة مديري المدارس المبتدئين كقادة تربويين في المدارس الابتدائية. الجوانب المقاسة هي: (١) الكفاءة الشخصية. (٢) الكفاءة المهنية؛ و (٣) الكفاءة الاجتماعية. واعتمد البحث على المنهج الكمي. كانت الأداة المستخدمة عبارة عن استبيان. وتكونت عينة البحث من ٣٤ مديرا مبتدئا، من ٣ مناطق هي City Malang وRegency Kediri وRegency Pamekasan و جاوة الشرقية، إندونيسيا. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام التحليل الوصفي. واستناداً إلى نتائج تحليل البيانات، تم التوصل إلى أن: (١) الكفاءات الشخصية التي يواجهها مديرو المدارس المبتدئين. (٢) الكفاءات المهنية التي يواجهها مديرو المدارس المبتدئين في؛ و (٣) كفاءات اجتماعية يواجهها مديرو المدارس المبتدئين في الفئة الممتازة. وأوصت الدراسة ببعض التوصيات لزيادة كفاءات المديرين في قيادة مؤسساتهم التعليمية.

دراسة (Ismail, S. N., Muhammad, S., Omar, M. N., & Raman, A. ٢٠٢٠) بعنوان التحديات التي تواجه مديري المدارس الماليزية: هل يمكن أن تؤثر على الكفاءة الوظيفية للمعلمين في القرن الحادي والعشرين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الكفاءة المجردة باعتبارها الأساس للجمع بين مهارات المعلمين ومعارفهم وسلوكياتهم التي يجب أن تسعى جاهدة لتعزيز قدراتهم في عالم التعليم. حيث

يجب دمج كل مكون بشكل شامل لدعم فعالية المعلمين والإدارة والتميز المدرسي. لذلك ، ركزت هذه الدراسة على العلاقة بين القيادة التعليمية لقادة المدارس والكفاءة الوظيفية للمعلمين. كما حددت عوامل القيادة التعليمية التي ساهمت في الكفاءة الوظيفية للمعلمين في السياق الماليزي. تم اختيار ٢٢٥ معلمًا من المدرسة عالية الأداء بولاية قدح كمشاركين. وفي الوقت نفسه ، تم تكييف الأداة في هذا البحث من مقياس تقييم الإدارة التعليمية الرئيسية (PIMRS) لقياس القيادة التعليمية لقادة المدارس. في المقابل ، تم تكييف أداة الكفاءة الوظيفية للمعلمين من وحدة التقييم المتكامل لمسؤولي التعليم. أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية وإيجابية للغاية بين القيادة التعليمية لقادة المدارس والكفاءة الوظيفية للمعلمين في الوقت نفسه ، أظهر تحليل الانحدار المتعدد أن هناك ثلاثة مكونات للمتغير المستقل توضح التباين بين الكفاءة الوظيفية للمعلمين وكان مكون تعزيز مناخ التعلم المدرسي كان له الأثر الأكثر أهمية على الكفاءة الوظيفية للمعلمين ، يليه إدارة المناهج والتدريس وينتهي بمهمة تحديد مهمة المدرسة. في الختام ، ثبت أن دور القيادة التعليمية يعزز الكفاءة الوظيفية للمعلمين من خلال المسار الحالي لعمليات التعليم والتدريس والتعلم. يمكن للقيادة المستدامة التأثير على المعلمين نحو تحسين التميز المدرسي معًا لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين التعليمية.

دراسة (khanifar, H., Naderi bani, N., (2020) بعنوان مديري المدارس: الجدارة

والمعرفة والمهارات نموذج توضيحي

هدفت هذه الدراسة إلى تصميم نموذج لكفاءة مديري المدارس لاستخدامه في مركز التقييم. في هذه الدراسة المقطعية، تم اختبار المكونات النوعية للدراسة الاستكشافية باستخدام المعادلات الهيكلية. وتمت استخدام أسلوب دلفي، المكون من جميع الخبراء والأساتذة وكبار مديري الموارد البشرية في التعليم، باستخدام عينة كرة الثلج المستهدفة مع ٢٥ خبيرًا.. تم اختيار ٤٦٢ شخصًا كعينة باستخدام العينات العنقودية. وكانت أداة البحث عبارة عن استبيان من إعداد الباحث. ولتحليل نتائج طريقة دلفي، تم استخدام طريقة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية. وأظهرت النتائج أن أبعاد ومكونات نموذج كفاءة مديري التعليم لاستخدامه في مركز التقييم هي: الكفاءة المعرفية (المعرفة العامة بالإدارة، المعرفة الحادثة في مجال الإدارة التربوية، المعرفة في مجال التعليم والتدريس). المعرفة البيئية، المعرفة بالقوانين ذات الصلة ومعرفة تكنولوجيا المعلومات)، الاحترافية (الأخلاق الحميدة، الالتزام بالقيم، الصدق والصدق، المرونة، العفة واللطف، التوجه نحو العملاء وإدارة الصراعات)، السمات الشخصية (النمط، المساءلة، الالتزام، المشاركة، التعلم، الكمالية، تحسين الذات، إدارة الذات والثقة بالنفس (تنفيذي) (إدارة المعلومات، المخاطرة، إدارة الموارد، التغذية الراجعة في الوقت المناسب، التخطيط التشغيلي ومهارات اتخاذ القرار (القيادة) (التحفيز والتمكين والتمكين، العمل الجماعي وبناء الفريق، الاختراق والتأثير، إدارة المواهب، النجاح والإلهام) التواصل (مهارات) السمع، الأخلاق والسلوك الجيد، القدرة على التواصل مع الموظفين، فهم وفهم وجهات نظر الآخرين، القدرة على التواصل بوضوح ووضوح، القدرة على التواصل مع مديري المدارس والقدرة على التفاعل مع أولياء أمور الطلاب (المعرفي) (الإبداع والابتكار والتفكير العقلاني والبصيرة

دراسة Soares, M. M., Terçariol, A. A. de L., (٢٠٢٣) بعنوان جدارات مدير المدرسة

الملتزم بالإدارة الديمقراطية والتشاركية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الجدارات والمهارات المتوقعة من المدير في تنمية صفاته، وكذلك تسليط الضوء على دور مدير المدرسة بأبعاده المختلفة. اعتمدت الدراسة منهجاً منهجياً ذا طبيعة نوعية، تم تطويره من خلال البحث البيليوغرافي والتوثيقي، والذي اتضح من خلاله ما يشير إليه المنظرون العلميون في المجال والمبادئ التوجيهية الوطنية حول الكفايات ودور مدير المدرسة فيما يتعلق بالمتطلبات التي تنشأ في المدرسة. منصب مدير/مديرة المدرسة. أظهرت النتائج التي تم تحقيقها أنه من أجل تطوير تصرفات مدير المدرسة، من الضروري أن يكون قادراً في أدائه على تطوير المهارات التي تنطوي على المعرفة السابقة اللازمة لدوره والتي تلبي المهارات والمواقف الأساسية. لممارسة هذا المهنة. كما أظهرت الدراسة أن دور مدير المدرسة معقد، حيث يجب أن يعرف كيفية تتبع الاستراتيجيات اللازمة في ضوء الأهداف والغايات المطلوب تحقيقها، وأن يتمكن مع القيادة من إدارة الأنواع المختلفة للإدارة الموجودة داخل المدرسة. مدرسة. فمن الضروري أن يكون لديك معرفة مسبقة لمعرفة كيفية إدارة عملية التعليم والتعلم

### الإطار النظري للبحث:

تمهيد:

شهد عالمنا المعاصر عدة تغيرات نتج عنها حدوث بعض التطورات العلمية والتكنولوجية وبالتالي الاعتماد على أساليب حديثة ومعايير متطورة في الإدارة والقيادة المدرسية والتي من خلالها يمكن إحداث تطورا لمنظومة التعليم بكافة جوانبه. فكان للتحويلات المعاصرة أثرها الواضح في إدارة وقيادة المؤسسات التعليمية، مما تتطلب وجود قيادات مدرسية فعالة تمتلك أدوارا جديدة وأساليب إدارية معاصرة، لها رؤية مستقبلية، وتمتلك القدرة على الإبداع والابتكار. ومن المعروف أن نجاح المؤسسات التعليمية مرهون بمدى فاعلية القيادة المدرسية وقدرتها على تحقيق الأهداف المؤسسية وحيث أن "كفاءة القيادة المدرسية هي التي تقرر نجاح المدرسة. فالقيادة المدرسية تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة التعليمية ومن خلالها يتم تحسين الأداء المدرسي وتطوير منظومة التعليم بشكل فعال يواكب تغيرات العصر.

وتحتاج الإدارة المدرسية إلى تكوين قيادة مدرسية تعتمد على التفاعل بكفاءة مع

التغيرات العصرية، وتحقق إدارة (Competencies) الجدارات للموارد البشرية لتكون قادرة على العمل بكفاءة مع التطور المستمر في تحسين الأداء المؤسسي وهذا يعني اتساع نطاق مسئوليات القيادات المدرسية لتقوم بأدوارا جديدة، تتطلب مهارات أكثر تعقيدا لحل المشكلات الإدارية، وتحسين الأداء المدرسي؛ فالقيادة التربوية المدرسية لها الأثر المباشر لتحقيق الأهداف المنشودة، من هنا تعاضم أهمية الجدارات والكفايات التي ينبغي أن تتوفر في القيادات التربوية المدرسية. من أجل تحقيق جودة التعليم المدرسي. وجدير بالذكر أن قضية الجدارات الوظيفية تشهد اهتماما كبيرا ليس فقط في الإدارة التربوية، بل في قطاع الأعمال بسبب ما تتيحه الجدارة الوظيفية من أدوات ومعايير تخدم عملية اختيار القادة، وتحديد المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل (محمد، ٩، ٢٠١٣).

وقد شهدت الجدارات الوظيفية اهتماما كبيرا في كافة المجالات وامتد إلى قطاع الإدارة التربوية، بسبب ما تتيحه الجدارة الوظيفية من أدوات ومعايير تساعد في عملية اختيار القادة، وتحديد المسارات الوظيفية، وبرامج التدريب وإدارة الأداء بأسلوب علمي متكامل. ونظرا

لأن العملية التعليمية لها طبيعتها الخاصة التي تتسم بالمنظومية والتعقيد والتشابك وتعدد العوامل والمتغيرات ذات الطبيعة المؤثرة، فإنه من الضروري أن تتوافر لدى القيادة المد رسية مجموعة من الجدارات والكفايات التي تمكنهم من قيادة التغيير والتطوير والتجويد للمؤسسة التعليمية (Howard, J. & Williamson, 2014, 23).

#### أولاً: الجدارت الوظيفية - Job Competencies:

يمكن تعريفها بأنها الاتجاهات والمهارات والمعلومات التي يتميز بها القائد أو المدير التربوي أو المدرسي تمكنه من الأداء الإداري والقيادي المتميز بالدقة والاتقان وفقاً لمعايير محددة للقيام بهذه الوظيفة القيادية التربوية.

ويعرفها (Murcia, et al, 2015, 153) بأنها مجموعة الكفايات والقدرات التي يمتلكها القائد أو المدير باستخدام التكنولوجيا والأساليب التقنية الحديثة.

كما يعرفها (الحسيني, ٢٠١٥, ٢٢) بأنها كل ما يتميز به الفرد من مهارات ومعارف وقدرات تمكنه من القيام بأداء وظيفي يعتمد على الكفاءة والإبداع.

كما تعرف بأنها السمات والخصائص الموجودة لدى الأفراد والتي تساعدهم على العمل المتميز بحيث يمكن من خلالها تحقيق معدلات أداء متميزة (طه, ٢٠١٣, ٣٥٩).

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المفاهيم السابقة للجدارات الوظيفية تتفق على أنها مجموعة من المهارات والمعارف والمهارات وأنها يمكن قياسها وتظهر في سلوكيات وأداء الأفراد كما أنها تتميز بما يلي:

ترتبط الجدارة بما يمتلكه الفرد من المعلومات والمعارف بحيث يمكن استثمارها لتحقيق الثمار المرجوة منها.

الجدارات الوظيفية قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب ما تقتضيه طبيعة عمل المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. فالشخص الجدير هو ذلك الشخص الذي يمتلك المهارات والقدرات التي تمكنه من أداء عمله بكفاءة واتقان. كما أن الجدارة تمنح الفرد القدرة والمهارة التي تمكنه من أداء الأعمال والمهام بكفاءة واتقان. كما أنها تحفز الأفراد لزيادة الجهد المبذول في العمل وبالتالي تزيد من مستوى انتماء الفرد لمؤسسته وحرصه عليها.

مبررات الاهتمام بالجدارات الوظيفية: (الفضالة, ٢٠١٨, ١٥)

ظهرت الحاجة إلى الجدارات الوظيفية خاصة بالمؤسسات التعليمية وذلك للعديد من المبررات منها:

- تسهم في التحديد الدقيق لكل وظيفة في المؤسسات التعليمية من خلال وضع توصيف لكل وظيفة.
- تساعد في عملية الترقيات من خلال تحديد المهارات التي يتمتع بها الأفراد وما تحتاج إليه الوظيفة.
- تساعد في عملية تقييم الأداء للعاملين من خلال مؤشرات قياسية موثوق بها.
- تمنح الأفراد الشعور بالرضا عن العمل وتجعلهم أكثر قدرة على مواجهة المشكلات والمتغيرات المحيطة.

- تمنح الأفراد الشعور بالثقة والقدرة على الإبداع والابتكار في مجال العمل المؤسسي مما يزيد من إنتاجية المؤسسة .  
وهناك فرق بين الكفاءة والجدارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي (Alshibly,2010,159):

جدول (١) الفرق بين الكفاءة والجدارة

وجه المقارنة	الكفاءة	الجدارة
المفهوم	تعرف الكفاءة بأنها امتلاك القدرة على تحقيق النتائج المطلوبة والمحددة سلفا في فترة زمنية معينة أو هي أداء الأعمال بطريقة صحيحة	تعرف الجدارة بأنها المعارف والمعلومات والمهارات التي تتوافر لدى الفرد لانجاز العمل بشكل فعال. أو هي أداء الفرد السليم للعمل السليم بالشكل السليم
الانطلاق	تنطلق الكفاءة من المعلومات التفصيلية للأداء الفعلي	لا تكتفي بالمعلومات التفصيلية للأداء الفعلي بل تتطلع إلى الاتجاهات المستقبلية.
الاهتمام	تهتم الكفاءة بالتركيز على الوسائل والأنشطة لانجاز المهام	لا تتوقف الجدارة على الاهتمام بالوسائل والأنشطة فحسب بل تهتم بالنتائج والانجازات.
القياس	يمكن قياس الكفاءة من خلال حساب نسبة المدخلات إلى المخرجات الفعلية.	يمكن قياس الجدارة من خلال نسبة المدخلات إلى المخرجات الفعلية والمستقبلية

ومن خلال الجدول السابق يتضح أن الجدارة تحتوي على مجموعة من الكفاءات والمهارات التي تتطلبها الوظيفة خاصة في ظل تلك التغييرات المتسارعة فالجدارة لا تتوقف على تحقيق النتائج المرجوة بل تسعى للاهتمام بالمستقبل من خلال الحرص على تحقيق نتائج مستقبلية أكثر تميزاً. ويتضح أن الجدارة تتعدى الكفاءة وتدعم أداء الأفراد لتحقيق مستويات عالية من الانجاز والتميز.

كما يمكن القول أن الشخص الجدير يختلف عن الكفاء حيث يمتلك الأول مجموعة من القدرات والسمات التي تؤهله للقيام بالعمل على أكمل وجه بل يتعداه للاتقان والإبداع لكن الشخص الكفاء يقصد به أنه مناسب لأداء العمل بشكل مناسب. بالإضافة إلى أن الشخص الجدير يمكن أن يسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة مما يمنحها الفرصة للتميز والتفوق على المؤسسات المناظرة لها.

مبادئ الجدارات الوظيفية:

تعتمد الجدارات الوظيفية على مجموعة من المعايير والمبادئ التي تحكمها وهي كما يلي:  
(أبازيد ٤٨، ٢٠٠٨)

- ١- المساواة وتعني منح جميع الأفراد الفرصة المناسبة للتقدم للوظيفة إذا كانت لديه القدرات والمهارات المناسبة لشغل تلك الوظيفة.
- ٢- الثقة الوظيفية: ويقصد بها منح الأفراد حق التعبير بحرية عن أنفسهم والاتصال برؤسائهم مع منحهم الحق في الاعتراض على بعض القرارات غير العادلة أو المناسبة لهم.
- ٣- الدرجة الوظيفية: ويقصد بها وجود نظام لكل درجة وظيفية يوضح ويحدد حقوق العاملين ومسئولياتهم كما يحدد مساراتهم الوظيفية والأسس والمعايير التي يتم من خلالها عملية الترقى.
- ٤- التنافسية: وتعني إتاحة الفرصة للأفراد من خلال اشتراط اجتياز الإختبارات والمقابلات وتقييم كل المتقدمين من خلال الخبرة والمعرفة والمهارة.
- ٥- الاختيار والتعيين: وتتم باختيار الفرد أو مجموعة الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط الموجودة بالمؤسسة سواء كانت تعليمية أو ربحية أو غيرها. لكن تختلف تلك المعايير من مؤسسة إلى أخرى فبعض المؤسسات تهتم بتحقيق معيار الكفاءة والمهارة فيمن يتولى الوظيفة أو المهنة في حين تجد بعض المؤسسات الأخرى تعتمد على معيار الأقدمية في الترشح أو الترقى للمناصب أو الوظائف الأعلى وبالتالي تفتقد معيار الجدارة والذي يضمن أداء الوظيفة بكفاءة وفاعلية. ومن هنا يتضح أهمية الجدارة في عملية الاختيار لمن يتولى تلك المناصب بحيث يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المنشودة.
- ٦- التدريب والتطوير: حيث توضح الجدارة الفجوة بين ما يتمتع به الفرد من قدرات ومهارات وبين ما تحتاج إليه الوظيفة في الواقع الفعلي.
- ٧- إدارة الأداء: حيث يمكن من خلال الجدارة وضع المؤشرات الدالة على أداء المؤسسة من خلال ما تمتلكه من موظفين أصحاب ذوي قدرات ومهارات متميزة. وذكرت بعض الدراسات أن هناك عدة كفايات ترتبط بشكل مباشر مع الجدارات الوظيفية، حيث تؤكد تلك الكفايات على دور الجدارات في تطوير أداء العاملين بالمؤسسات التعليمية ومنها الكفايات الشخصية، الكفايات التقنية وغيرها (عامر، ٤٨٢، ٢٠١٧)

ومن هنا يمكن القول أن الجدارات الوظيفية تعتمد على مجموعة من المبادئ التي إذا توافرت بالشكل المطلوب لدى الفرد فهذا يعني توافر كفاءات وكوادر بشرية مؤهلة ومدربة خاصة في ظل تلك التغيرات المتسارعة والمتنامية والتي تتطلب التطوير المستمر سواء لدى الأفراد أو المؤسسات.

#### أنواع الجدارات الوظيفية:

تعددت تقسيمات الجدارات الوظيفية حيث يمكن تصنيف الجدارات بشكل عام إلى مستويين هما:

المستوى الأول جدارات عامة وهي تلك التي يجب أن يكتسبها الفرد دون أن ترتبط بمجال معين حيث تتغير بمتغيرات العصر وتطوراتها بغض النظر عن مجال العمل (صناعي، زراعي، تعليمي، مهني أو غير ذلك)  
والمستوى الثاني جدارات العمل: وهي تلك الجدارات التي ترتبط بمجال أو عمل معين (صناعي، مهني زراعي أو وظيفي) وبالتالي تشتمل على عدة جدارات فرعية بداخلها وهي:



الجدارات المعرفية التخصصية، الجدارات التقنية، الجدارات التأهيلية. (شحاته  
٦٤-٦٣، ٢٠١٣،

حيث أن الجدارات تحتوي على ثلاثة جوانب رئيسة هي المعرفة والاتجاه والمهارة  
والتي من خلالها يمكن انجاز أي مهمة لتحقيق أهداف معينة. ويتكون نموذج الجدارات من  
:(Ismail, S. N., Muhammad, S., Omar, M. N., & Raman, A. (2020), 2438.

- المعرفة ويقصد بها المعارف المطلوبة في مجال معين .
- المهارة وهي تلك القدرات التعليمية لدى المتعلم
- الدور الاجتماعي وهي الاتجاهات والقيم الممارسة لدى الأفراد.
- التصور الذهني ويقصد به تصور الفرد ومدى تقديره للمعرفة.
- المحاولات وهي تلك الأسباب والكيفيات التي ينتهجها الفرد نحو سلوك معين.  
ومنهم من صنفها تبعاً لمعايير أداء الوظيفة وقسمها إلى ما يلي (Kurdi, 2009, 11):  
الجدارات الأساسية: وهي تلك المهارات الأساسية التي تتطلبها الوظيفة مثل مهارات  
القراءة والكتابة والتي تتطلبها أي وظيفة كحد أدنى للأداء والمهام المكلف بها الأشخاص داخل  
الوظيفية. بالمؤسسات التعليمية فأشار البعض إلى جدارات التكيف والاتصال بينما حددتها  
البعض الأخر في جدارت المهارات المعرفية واستغلال الوقت وجدارات بناء العلاقات وإدارة  
الوقت. وقد صنفت بعض الدراسات الجدارات طبقاً لمجموعة من العناصر في أربعة جدارات  
هي كما يلي (أبو زيد، ٢٠٠٥، ٦١):

- الجدارة الإنتاجية: ويقصد بها قدرات الأفراد ومهارتهم والتي تعم عملية الانجاز  
والارتقاء في العمل
- الجدارة الشخصية: وهي سمات وخصائص الفرد والتي تمكنه من تجاوز ضغوط  
العمل.
- الجدارة القيادية: وهي قدرات الفرد في التأثير على الآخرين في المؤسسة
- الجدارة الفنية: ويقصد بها خبرات الفرد العملية داخل نطاق العمل المؤسسي والتي  
تمنحه الثقة ويمكن تصنيف الجدارات الوظيفية إلى ما يلي:  
1- حزمة الجدارة الفنية والتقنية: وتتمثل في الخصائص التي يتمتع بها القائد والخبرات التي  
تمكنه من التعامل مع الأجهزة والتكنولوجيا الحديثة مما ييسر له عملية الاتصال والتعامل  
مع المستجدات بشكل فعال ومن أمثلتها:
  - لديه القدرة على التعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة.
  - لديه القدرة على التعامل مع المعلومات التكنولوجية.
  - يستطيع استخدام المواقع الإلكترونية.
  - لديه الخبرات العملية في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- 2- الجدارات الشخصية وهي تلك الخصائص والسمات التي تميز الفرد عن غيره  
ومنها مثلاً دافعية الفرد نحو الاتجاه للتجديد والابتكار في العمل وبالتالي تدفع  
الفرد نحو التزامه بالمهام المكلف بها والسعي لانجازها بالشكل  
المناسب. (عبدالوهاب، ٢٠١٨، ٣٨) ومن أمثلتها:
  - لديه القدرة على الالتزام وإدارة الوقت.

- لديه المرونة في التعامل مع الآخرين .
  - لديه القدرة على الابداع والابتكار.
  - لديه القدرة على تكوين وقيادة فريق العمل.
  - 3-جدارات الإبداع والابتكاروهي تلك الامكانيات العقلية والفكرية والتي يمتلكها الفرد والتي تساعد على قيادة المؤسسة بطرق علمية سليمة وتقديم حلول مبتكرة للمشكلات. ومن أمثلتها:
    - لديه القدرة على توضيح الرؤية والاهتمامات.
    - لديه القدرة على تطوير أداء الآخرين.
    - لديه القدرة على حل المشكلات بأسس علمية سليمة.
    - لديه القدرة على تحفيز الآخرين.
    - لديه الرغبة في التطوير والإبداع.
  - 4-جدارات العلاقات الانسانية: وهي تلك التي تتعلق بالقدرة على التعامل مع العاملين ومراعاة حاجاتهم النفسية وحل ما يؤرقهم من مشكلات.ومن أمثلة ذلك
    - يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال.
    - يشارك العاملين في حاجاتهم الاجتماعية.
    - يراعي احتياجات العاملين ويعمل على تلبيتها.
    - يشارك مع العاملين كعضو في فريق ويساهم في جهود الفريق.
    - يساعد العاملين في التغلب على ما يواجههم من مشكلات.
- ومن خلال ما سبق يمكن القول أنه رغم اختلاف أنواع الجدارات حسب طبيعة الوظيفة التي يؤديها الفرد أو طبيعة المؤسسة نفسها إلا أنه هناك عدة جدارات تعتبر أساسية في أداء العمل وخاصة المؤسسات التعليمية والتي تعتبر الركيزة الأساسية للتغيير في المجتمع حيث يتم من خلالها إعداد الأجيال المستقبلية وبالتالي فلا بد أن يتوافر لدى قيادات المؤسسات التعليمية جدارات تمكنهم المهارة والكفاءة مع متغيرات العصر الحديث وخاصة تلك الجدارات الفنية والتقنية التي تتعلق باستخدام التكنولوجيا الحديثة وجدارات العلاقات الانسانية .

ثانيا: التحول الرقمي:

أ-مفهوم التحول الرقمي:

يمكن تعريف التحول الرقمي Digital Transformation" على أنه عملية تعتمد على تغيير وسائل الإنتاج بالمؤسسة ؛ من خلال التوجه نحو استثمار الامكانيات المتاحة عبر الانترنت، وكذلك استبدال العمليات التي تتطلب تفاعلات مادية بأخرى إلكترونية، بالإضافة إلى أداء الأعمال بطريقة الكترونية (Boghani , 2007, p.l).

كما يعرف التحول الرقمي بأنه عملية إحداث تغييرات في طريقة تفكير وسلوكيات الأفراد في العمل، مما يؤدي إلى تحسين بيئة العمل من خلال توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال ، واستجابة للثورة الرقمية التي ثرت على البيئات التعليمية. لذلك بات

من الضروري التخطيط للتعليم المستقبلي من خلال تنمية المنظومة التعليمية بما يتناسب مع معطيات العصر الرقمي والذي يبدأ بتنمية أداء قياداتها التعليمية (يونس ١٥، ٢٠١٩).

ومنهم من عرف التحول الرقمي بأنه هي تلك التغيرات التكنولوجية، والتقنية والتي تؤثر بشكل مباشر في مختلف جوانب حياة البشر (Renee Patton & Ricardo Santos 2018.٢٦٦) ومنهم من عرفه بأنه تلك العمليات الرقمية اللازمة والتي يمكن من خلالها تحويل المؤسسات التعليمية إلى مؤسسات رقمية من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية والتكنولوجية الحديثة في العملية التعليمية (Kopp, et al., 2019, 1449).

كما ساهمت التحولات الرقمية في تغيير نظم التعليم بالمؤسسات وظهر ذلك واضحا في الاستغناء عن طرق التدريس التقليدية، والاهتمام بتوفير أماكن تعليمية وقاعات دراسية تشجع المعلمين وتدفعهم بشكل فعال نحو الانجاز والابتكار، بالإضافة إلى سرعة الحصول على المعلومات وبالتالي تغير طبيعة الوظائف وخاصة قيادات المؤسسات التعليمية مما يمكنهم من تكوين علاقات عالمية مع آخرين في أماكن مختلفة وبعيدة عن نطاقهم الواقعي وتوظيف شبكات التواصل الاجتماعي بشكل فعال (فتحي ٣٢٢، ٢٠١٨).

ويتضح مما سبق أن تلك التغيرات قد أكدت في مضامينها على ضرورة استحداث أنماطاً جديدة من التعليم من خلال توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في خدمة العملية التعليمية وما توفره من مميزات تساهم في تطوير التعلم مدى الحياة. والمدير أو القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحفز جميع العاملين على تطوير أنفسهم سعياً لتحقيق الـ التنافس المؤسسي. (Bafadal, I., 625 Nurabadi, A., Sobri, A. Y., & 2019)

وبالتالي يمكن القول أن التحول الرقمي قد ارتبط باستخدام وتوظيف تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات، حيث يعتمد على استبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى إلكترونية، مما ييسر عملية الاتصال وزيادة تقديم الخدمات بصورة إلكترونية وهذا يساهم في زيادة قدرة المؤسسات التعليمية ويمكنها من تحقيق أهدافها المنشودة كما يدعم تطوير أداء العاملين. وبالتالي فالقيادات التعليمية في حاجة ماسة إلى التغيير والتطوير والتدريب على التكنولوجيا الحديثة واستخداماتها المتعددة.

#### ب-دواعي التحول الرقمي:

ظهرت العديد من التغيرات الاقتصادية والتطورات التقنية التي دعت إلى التحول الرقمي منها ما يلي (الزهراني، ٣٦٥، ٢٠٢٠):

- التحول الرقمي يضمن التواصل الفعال بين كافة العاملين بالمؤسسة وخاصة المعلم والمتعلم دون التقيد بالوقت والمكان.
- ارتفاع تكلفة التعليم التقليدي من مباني وتجهيزات وغيرها من الإمكانيات المادية.
- زيادة الطلب على التعليم من كافة فئات المجتمع.
- التقدم الهائل للتكنولوجيا والثورة المعلوماتية خاصة في جانب العملية التعليمية والتي أثرت بشكل واضح في التعليم ونظمه وسياساته، وقد أدى ذلك إلى رقمنة المعرفة

والمعلومات وزيادة فرص إمكانية الوصول إليها، كما فتحت أبواب التعليم العالي إلى جمهور جديد ومتنوع (إبراهيم ٢٠٢٠، ٣٥٦).

- الحاجة لربط المؤسسات التعليمية بالمتغيرات المحيطة بها مما يتطلب تطوير أداء العاملين بدءاً بالقيادات التعليمية. حيث يحتاج قادة المدارس إلى طرق وأساليب جديدة لتخفيف الضغط على المعلمين وتحسين أساليب التعليم والتعلم وتعزيز عملية التعلم لدى الطلاب. (Ismail, S. N., Muhammad, S., Omar, M. N., & Raman, A. (2020), (2423).

يتضح مما سبق أن التحول الرقمي أصبح ضرورة تفرضها تغيرات العصر وتحدياته مما فرض على النظم التعليمية إعادة النظر في برامجها وتطويرها بما يتواءم مع التحولات والتوجهات المعاصرة وما تتطلبه من تحولات رقمية في كافة قطاعات العملية التعليمية وضرورة التوجه نحو تطوير أداء القيادات التعليمية مما يدعم تحقيق أهدافها بشكل ايجابي.

- متطلبات تحول المؤسسات التعليمية نحو الرقمية:

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي توافرها في المؤسسات التعليمية للتحول نحو الرقمية منها ما يلي (Cemil Ulukan, ٢٠١١، p85):

أ-متطلبات إدارية وتشريعية: ويقصد بها تلك المتطلبات التي ترتبط بالتشريعات واللوائح ونظام الإدارة بالمؤسسات التعليمية ومنها:

١. توفير الدعم القيادي والإداري Management & Leadership Support ، وذلك من خلال سعي المسؤولين نحو تطبيق الممارسات الإدارية المرتبطة باستخدام التكنولوجيا، وتوفير الدعم المناسب من الموارد البشرية والمادية، وتعديل التشريعات اللازمة.
٢. إقامة هياكل تنظيمية مرنة من خلال فرق العمل الفعالة داخل المؤسسات.
٣. تبني استراتيجية واضحة للتحول الرقمي، وتحليل نقاط القوة والضعف بالمؤسسات ، والتعرف على الفرص والتهديدات بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسات لتلبية لمتطلبات سوق العمل واحتياجاته.
٤. نشر ثقافة التحول الرقمي داخل المؤسسات ولدى العاملين بها ومعرفة مدى أهميتها بالنسبة للعملية التعليمية.
٥. توافر نوع من المرونة في إدارة المؤسسات التعليمية لضمان سهولة تنفيذ القرارات.
٦. منح المؤسسات التعليمية مزيد من الحرية في اتخاذ القرارات التي ترتبط بسير العمل.
٧. وضع خطة مناسبة تتبع من خلالها منهجية وإجراءات محددة للتحول تعمل على تحقيق الرؤية والأهداف المنشودة.
٨. تحديد الرؤية: Vision وتعني ضرورة أن تتبنى المعاهد رؤية واضحة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل.

ب-متطلبات بشرية: ويقصد بها جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية خاصة قيادات

المؤسسات التعليمية

١. تنمية مهارات وقدرات العاملين بالمؤسسات وتقديم برامج التدريب ودورات التنمية الذاتية.
  ٢. اختيار قيادات المؤسسات التعليمية من الكفاءات وذوي القدرات والمهارات المتميزة في العمل الإداري.
  ٣. توفير الدعم المادي والمعنوي لقيادات المؤسسات لتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد لقيادة مؤسساتهم على أسس علمية سليمة.
  ٤. توفير الكوادر البشرية المؤهلة والمدرّبة بالمؤسسات التعليمية لتطبيق التحول الرقمي .
- ج\_متطلبات مادية وتقنية: وهي تلك المتطلبات الأساسية الداعمة لنجاح التحول الرقمي حيث لا يمكن تحقيق التحول الرقمي بدونها.
١. تجهيز المؤسسات بكل ما يلزم من أجهزة ووسائل تدعم عملية التحول الرقمي بالمؤسسات.
  ٢. توفير شبكات الإنترنت ووسائل الاتصالات المناسبة لضمان سرعة تنفيذ القرارات. تزويد قيادات المؤسسات بالدورات التدريبية اللازمة للتحول الرقمي.
- ويتضح مما سبق أن التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية يتطلب بعض الشروط والمقومات منها ما يلي:
- توفر بنية تقنية جيدة من خلال تزويد المؤسسات التعليمية بالأجهزة اللازمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات .
  - أحداث بعض التغييرات الهيكلية والانتقال من التقليدية إلى هيكلية مرنة تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات لتوفير الوقت والجهد.
  - استخدام أجهزة وقنوات الاتصال الحديثة لربط المؤسسات التعليمية بالإدارة، واستثمار كل الفرص المتاحة.
  - تنمية وتدريب القوى البشرية من خلال نشر الثقافة الرقمية والأجهزة الذكية التي تتطلب مهارات متنوعة والاهتمام ببرامج التنمية المهنية لجميع العاملين بالمؤسسات التعليمية.
  - تدريب جميع العاملين وخاصة القيادات التعليمية على مهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ للارتقاء بمستوى الأداء في العملية التعليمية والبحثية بالمؤسسات التعليمية.
- ثالثاً: العلاقة بين الجدارات الوظيفية والتحول الرقمي:
- هناك علاقة وثيقة بين الجدارات الوظيفية والتحول الرقمي حيث يهدف كلا منهما إلى تحقيق التميز والتطور في الأداء ويتضح ذلك كما يلي:

- الجدارة تعني القدرة على الأداء بالشكل السليم من خلال اتباع الدقة والالتقان وذلك بالتطوير والتدريب المستمر وهو ما يسعى إليه التحول الرقمي ويساعد على تحقيقه. (السلامية، ٢٠٢٠، ٩١).
  - تعتمد الجدارة على عملية الاختيار حيث تفترض توافر بيانات تدعم نجاح العاملين في انجاز المهام.
  - يعتمد المديرون على التطوير والتحديث المستمر والذي يضمن نجاح العمل والقدرة على التغيير والتطوير وكلاهما لا بد من توفره في الجدارات الوظيفية والتحول الرقمي.
  - تتضمن عملية التحول الرقمي قابلية الأفراد لتقبل التغيير بتبني تلك الاتجاهات الحديثة والتي تدعم تطوير الأداء للفرد والمؤسسة على السواء.
  - من خلال الجدارة يمكن إدارة أداء الأفراد وذلك من خلال وضع معايير ومؤشرات قياسية يتم بها الحكم على مستوى الأداء.
  - تحتاج عملية التحول الرقمي إلى أفراد ذوي قدرات وكفاءات عالية يمكنهم التعامل مع التغيرات التكنولوجية والرقمية.
  - المؤسسات التعليمية تسعى إلى تحقيق التميز في الأداء والوصول إلى المستوى التنافسي ولا شك أن ذلك يعتمد بشكل أكبر على الموارد البشرية الموجودة بالمؤسسة وخاصة قيادات تلك المؤسسات باعتبار أنهم هم المسئولون عن التطوير والتميز. كما أن الجدارة تعني امتلاك القائد التعليمي المعارف والمهارات لاستخدامها في العمل الصحيح بطريقة صحيحة (خواجة، ٢٠١٩، ٧٧).
  - ومن خلال ما سبق يمكن القول أن العلاقة تعتبر تبادلية التأثير والتأثر حيث أن تحقيق التحول الرقمي يحتاج إلى توافر العديد من المتطلبات سواء المادية كالتجهيزات بالمعاهد الأزهرية وشبكات الإنترنت وغيرها أو متطلبات بشرية تتمثل في تدريب القيادات التعليمية وتزويدها بالمهارات التكنولوجية والتقنية التي تؤهلهم لاستخدام تلك التقنيات الحديثة في إدارة معاهدهم.
  - ومن ناحية أخرى يحتاج قيادات المعاهد إلى أن يتوافر لديهم الكثير من الجدارات الوظيفية اللازمة لتحقيق التحول الرقمي بمعاهدكم لمواكبة التغيرات المتسارعة حول مؤسساتهم التعليمية. فمثلاً إذا لم يتوافر لدى شيخ المعهد الجدارات التقنية والتكنولوجية فكيف له أن يتجه نحو التحول الرقمي أو يرقى بنفسه مؤسسته وسيجد نفسه عاجزاً عن استخدام التكنولوجيا الحديثة أو التعامل معها. وكذلك جدارة العلاقات الإنسانية والتي تعتبر من المتطلبات الأساسية فإذا افتقر إليها شيخ المعهد فلن يستطيع قيادة مؤسسته ومن ثم لن يستطيع أن يرقى بها مستوى الأداء المطلوب هذا بالإضافة إلى الجدارات الشخصية والتي يجب توافرها في القائد باعتباره القدوة والمثل الأعلى الذي يجب أن يحتذى به من قبل العاملون بالمؤسسة.
- رابعاً: واقع اختيار وتعيين شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية ومسئولياتهم.

بمطالعة القوانين واللوائح المنظمة للعملية التعليمية بالمعاهد الأزهرية تبين أنه يتم اختيار وتعيين شيوخ المعاهد وفقاً لقرار مجلس الوزراء رقم ٢٨٨٦ لسنة ٢٠٠٧ بإصدار اللائحة التنفيذية للباب الخامس من القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها والمعدل بقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم

- ١٥٦ لسنة (٢٠٠٧) بشأن اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد (أنور ٣٠٠، ٢٠١٤) ويشترط فيمن يشغل تلك الوظيفة ما يلي:
- ١- أن يكون حاصلًا على مؤهل أزهري تربوي عالٍ أو مؤهل أزهري عالٍ مناسب مع الحصول علي شهادة إجازة التأهيل التربوي ويفضل الحاصل علي مؤهل أعلي.
  - ٢- أن يكون قد أمضي أربع سنوات علي الأقل في وظيفة معلم أول (أ) وذلك لشغل وظيفة شيخ معهد.
  - ٣- أن يجتاز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة طبقا لما تقرره الأكاديمية المهنية للمعلمين.
  - ٤- توافر السمات الشخصية من حيث الكفاءة والجدارة للمرشح من واقع الملفات والجوانب الأخلاقية والمهنية والثقافية التي تؤهله لشغل الوظيفة.
- كما نصت اللائحة التنفيذية الصادرة بقرار شيخ الأزهر رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ المفسرة للقانون رقم ٧ لسنة ٢٠١٣ مادة (١١) علي أن يكون اختيار شاغلي وظيفة شيخ معهد من بين العاملين شاغلي وظيفة معلم أول (أ) علي الأقل بالمعاهد الأزهرية ويكون الاختيار لمدة سنتين قابل للتجديد، ويتم شغل وظيفة شيخ معهد في مسابقة عامة في نطاق كل منطقة أزهريّة لاختيار من يشغلها من خلال اعلان يقوم قطاع المعاهد الأزهرية بنشره في احدي وسائل الاعلام واسعة الانتشار بالاضافة الي نشره بلوحة الاعلانات داخل دواوين المناطق الأزهرية ومعاهدها المختلفة (الأزهر الشريف، ٢٠١٣، مادة ١١).
- وتختص اللجنة المنصوص عليها في المادة (٧) من هذه اللائحة بالنظر في الترشيح لشغل هذه الوظائف علي اساس الحاصل علي اعلي درجات وفقا للتقسيم النسبي للمعايير والمهارات والضوابط والاجراءات المنصوص عليها في ذات المادة (٧) من هذا القرار (الأزهر الشريف، ٢٠١٣، مادة ٧).
- وتنقسم المعايير والقدرات التي يتعين علي اللجنة الالتزام بها الي أربع مجموعات (الأزهر الشريف، ٢٠١٣، مادة ٧):
- التاريخ الوظيفي: ويشمل السن عند التقدم لشغل الوظيفة وتقارير الكفاية عن السنتين السابقتين علي الترشيح والانجازات التي حققها المتقدم ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة .
  - المهارات القيادية: وتشمل عناصر القدرة علي القيادة واتخاذ القرارات في التوقيت المناسب والقدرة علي التجديد والابتكار ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة
  - القدرات العلمية والعملية: وتشمل المؤهلات الأعلي الحاصل عليها المتقدم وقدرته علي اجادة لغات أجنبية- ومدى معرفته بعلوم الحاسب ويحدد لهذه المجموعة ٣٠ درجة
  - السمات الشخصية: وهي ما يتكشف للجنة عند مقابلة المتقدم من ناحية مظهره اللائق وقدرته علي التخاطب ويحدد لهذه المجموعة ١٠ درجات، وتراعي اللجنة عند تقرير هذه المعايير والقدرات نوع الوظيفة المعلن عنها وبطاقة وصفها.
- ومما سبق يتبين عدم اشتراط حصول المرشح لشغل وظيفة شيخ معهد علي درجة العالمية (الدكتوراه) أو درجة التخصص (الماجستير) أو حتي دبلومات في تخصص الإدارة

التعليمية والمدرسية بالرغم من أهمية هذا المطلب للعمل بالإدارة المدرسية، حيث يزود شيخ المعهد بالعديد من المعارف الخاصة بالوظائف الإدارية بالمعهد وما يجري فيه من عمليات الي جانب تعريفهم بأحدث المداخل والأساليب الحديثة في قيادة المؤسسة (المعهد) وتطوير الأداء الإداري. كما أن عملية الاختيار والتعيين لشيخ المعهد لا تشترط توافر كفاءات معينة بل تتم وفقاً للأقدمية بغض النظر عن توافر المهارات المختلفة .

### مسئوليات شيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية.

يتولى شيخ المعهد القيام بمجموعة من المسئوليات والاختصاصات أهمها (الأزهر الشريف ٢٠١٣، مادة ٧):

١. توفير التربية الخلقية والروحية والسلوكية الصالحة للطلاب ويؤهلهم للربط بين الدين والحياة قولاً وفعلاً.
٢. يقع على شيخ المعهد مسئولية بث روح الجد والنشاط بين المعلمين والموظفين وأبنائه الطلبة والتمسك بأداب الدين الحنيف وتعاليمه، وخلق جو اجتماعي عام وتوثيق الصلات بين هيئات التدريس والموظفين والطلاب بالمعهد، بما يوفر مجالاً صالحاً لعملية التربية والتعليم وينهي النفع المتبادل .
٣. الالتزام بإعداد ميزانية المعهد ومناقشتها مع مجلس إدارة المعهد ثم رفعها إلى الإدارة العامة للمعاهد الأزهرية.
٤. تقويم جميع العاملين بالمعهد، ومتابعة قيام كل منهم بما وكل إليه من أعمال ومدى استعداده لتقبل التوجيه والنصح والمعاونة فيما يعهد إليه من أعمال إضافية.
٥. الاهتمام بالتنظيم الداخلي للمعهد لتوفير حسن الترتيب والتنسيق وسرعة إنجاز الأعمال وضمان تأديتها بدقة.
٦. تدير ما يلزم للطلاب من خدمات في الدراسة والنشاط والرعاية الصحية والاجتماعية.
٧. توطيد الصلات بين الطلاب والآباء والمواطنين والهيئات ودور العلم في محيطه بما يعين المعهد على تحقيق أهدافه .
٨. إعداد مقترحات المعهد فيما يخصه في مشروع الموازنة ومتابعة التنفيذ بعد اعتماد الموازنة وتقديم مشروع الحساب الختامي لمجلس الإدارة لاعتماده والموافقة عليه قبل رفعه للجهة المختصة.
٩. إعداد تقريرين عن سير العمل في المعهد أولهما في ختام النصف الأول من العام الدراسي، وثانيتها في ختام العام الدراسي مع تضمينهما اقتراحاته وعرضها على مجلس الإدارة ليقرر ما يراه في شأنهما .
١٠. توقيع الجزاء على العاملين بالمعهد وفقاً للقانون.

### المعايير اللازمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية بالمعاهد الأزهرية

حددت اللائحة التنفيذية للباب الخامس من القانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها المعدل بقرار رئيس الجمهورية بالقانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعايير اللازمة للأداء التعليمي لوظائف الإدارة المدرسية بالمعاهد الأزهرية (شيخ معهد/وكيل معهد) علي النحو المبين في كل من المجالات الآتية (أنور ٢٠١٤، ٣٠٥):



## أولاً: مجال الثقافة المؤسسية

- ١- رؤية وخطط وأساليب واضحة للتعليم
- ٢- بيئة داعمة ميسرة للتواصل الانساني

## ثانياً: مجال المشاركة:

- ١- الالتزام بالقيم والمبادئ لدعم العمل الجماعي لمنح الفرص للحوار والمناقشة وتبادل الآراء.
- ٢- التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات في تيسير تداول المعلومات ونشرها وصنع واتخاذ القرارات الرشيدة.
- ٣- المشاركة المجتمعية.

## ثالثاً: مجال المهنية:

- ١- التمكن المعرفي. ٢- التمكن المهاري. ٣- التنمية المهنية المستدامة. ٤- الأخلاق المهنية.

## رابعاً: مجال ادارة التغيير:

- ١- مناخ مؤسسي داعم للتغيير التربوي
- ٢- تغيير تربوي يعتمد علي المبادرة والتجديد
- ٣- تبني المداخل العلمية في توجيه الأفراد وتحفيز الجهود وتقبل التغيير.
- ٤- إعداد خطط التقييم والتطوير والمشاركة في متابعتها.

من خلال العرض السابق لمعايير اللازمة للأداء التعليمي لوظيفة شيخ المعهد يتضح أنها لم تحدد المعارف والمهارات التي يجب أن تتوفر لدي شيخ المعاهد, ولم تتضح الأخلاق المهنية التي يجب أن يتحلي بها شيخ المعهد , كما أنها لم تحدد الأساليب العلمية في تحفيز العاملين من أجل إحداث التغيير في المعاهد.

كما يتضح تعدد مسئوليات شيخ المعهد, ويشير الواقع أن غالبية المسئوليات السابقة يقصر فيها الكثير من شيوخ المعاهد حيث يعتمدون على الارتجالية في أداء مهامهم الوظيفية. كما أن ما يقوم بها شيخ المعهد من مسئوليات فنية وإدارية تتطلب منه الإلمام بالتغيرات والتطورات المحيطة خاصة مع توجه الدولة للتحويل الرقمي في المؤسسات التعليمية. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى قلة اهتمام ادارة المعهد بتوفير المناخ الداعم لتبادل المعرفة بين العاملين, وتركيز شيخ المعهد علي الجوانب الإدارية التقليدية دون الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالمتغيرات التي فرضتها العولمة وثورة المعلومات, وقلة وضوح مفاهيم الإدارة لدى غالبيتهم مثل التخطيط, والتنظيم, والعلاقات الإنسانية, كما أن المركزية التي تصدر بها الخطط من قبل رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية دون مشاركة شيوخ المعاهد قد يعترضها العديد من العقبات عند التنفيذ على أرض الواقع مما قد يتسبب في العديد من المشكلات الإدارية والفنية بالمعاهد.

## المحور الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تأتي الدراسة الميدانية تتضمن للكشف عن الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ

المعاهد الثانوية الأزهرية وذلك على النحو التالي: إجراءات الدراسة الميدانية من حيث أهدافها، وأدائها، وصدق وثبات أداة الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة، وعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها كما يلي:

#### أولاً: أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية لتعرف على آراء الخبراء من أساتذة كليات التربية بالجامعات المصرية حول الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي.

#### ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

استخدم البحث الحالي الاستبانة بغرض التعرف على آراء الخبراء للجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، وقد تم إعداد هذه الأداة بصورة أولية في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة، وذلك فيما يتعلق بالدراسات السابقة والأدبيات العلمية المتخصصة ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، وحساب معاملات الثبات والاتساق الداخلي، وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### ١. الصدق الخارجي ( الظاهري ) Face validty:

تم حساب صدق الاستبانة الخارجي من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوى الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة والتخطيط التربوي، وعددهم (١٥) محكم، وذلك بغرض تحديد مدى ملائمة الفقرة للمحور، وكذلك مدى ترابط كل فقرة بالمحور التي تندرج تحته، واقتراح تحسينها بالإشارة بالحذف والإبقاء عليها أو تعديلها والنظر في تدرج المقياس ومدى ملائمته وغير ذلك مما يراه مناسباً، وقد تراوحت نسبة الاتفاق على العبارات ما بين ٨٥-١٠٠%

٢. وصف أداة الدراسة استخدم البحث الحالي أداة الاستبانة بغرض جمع البيانات

أ. البيانات الأولية: وتشمل الجامعة (الأزهر، والمنوفية، وبها، والزقازيق، وحلوان، ودمياط، السادات، وسوهاج)

ب. الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي، وقد اشتملت الاستبانة ٢٨ عبارة ووفقاً لمقياس " ليكرت Likert الثلاثي " لقياس استجابات آراء عينة الدراسة لعبارات الاستبانة وفق الممارسات الآتية: (كبيرة، متوسطة، ضعيفة) ويوضح الجدول التالي وصف أداة الدراسة وعدد العبارات في كل محور من محاور الأداة

#### جدول (٢) وصف أداة الدراسة

عدد العبارات	محاور الاستبانة
٧	١. الجدارات الشخصية
٧	٢. الجدارات الفنية والتقنية

٧	٣. الابداع والابتكار	لشيوخ المعاهد الثانوية الازهرية
7	٤. العلاقات الانسانية	في ضوء متطلبات التحول الرقمي
28		الإجمالي

- الاتساق الداخلي internal consistency validity: تم التعرف على الصدق الداخلي للأداة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور الذي تنتمي إليه باستخدام برنامج spss الاصدار ٢٣، وذلك في الجدول التالي:

جدول (٣) الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
**٠,٦٤٩	٢٢	**٠,٧٢٠	١٥	**٠,٤٦٥	٨	**٠,٧٣٥	١
**٠,٧٤٠	٢٣	**٠,٧٧٤	١٦	**٠,٦٤٣	٩	**٠,٧٧٧	٢
**٠,٧٩٦	٢٤	**٠,٦٣٦	١٧	**٠,٩٢٧	١٠	**٠,٧٣٨	٣
**٠,٧٠٣	٢٥	**٠,٥٠٩	١٨	**٠,٩٠٠	١١	**٠,٧٩٤	٤
**٠,٥٦١	٢٦	**٠,٧٥١	١٩	**٠,٩١٧	١٢	**٠,٧١٢	٥
**٠,٤٧٥	٢٧	**٠,٧٥٢	٢٠	**٠,٩٣٢	١٣	**٠,٦٦٠	٦
**٠,٤٨٨	٢٨	**٠,٦٠٢	٢١	**٠,٩١٩	١٤	**٠,٣٨٤	٧

يتضح من الجدول السابق أن جميع عبارات أداة الدراسة ذات ارتباط موجب مع محاورها، وأن جميعها دالة عند مستوى ٠,٠١ وهو أعلى مستوى دلالة في العلوم الاجتماعية، بمعنى أن عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق الداخلي، وبالتالي فهي صالحة لقياس ما وضعت لقياسه

- ثبات أداة الدراسة: لحساب ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) وفقا للجدول التالي:

جدول (٤) نتائج اختبارات الثبات لأداة الدراسة (ن=١٢٠)

المحور	الجدارات الشخصية	الجدارات الفنية والتقنية	الابداع والابتكار	العلاقات الانسانية	إجمالي
عدد العبارات	٧	٧	٧	٧	٢٨
قيمة ألفا	٠,٨١	٠,٩٢	٠,٨٤	٠,٧٥	٠,٩٢

يتضح من الجدول (4) أن قيمة معامل الفاكرونباخ لثبات الاستبانة قد بلغ (٠,٩٢) وهذا يدل على درجة ثبات مرتفعة، وبالتالي فإن أداة الدراسة تنسم بدرجة عالية من الثبات ويمكن أن يفيد ذلك في تأكيد صلاحية الاستبانة فيما وضعت لقياسه وامكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الدراسة الحالية، وقد يكون مؤشرا جيدا لتعميم نتائجها.

ثالثاً: عينة الدراسة:

- تم تطبيق الاستبانة الخاصة بالوقوف على الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي على عينة بلغت (١٢٠) خبيراً من الأساتذة ببعض كليات التربية في الجامعات المصرية ، وتم اختيارهم بصورة عشوائية نسبية ، بنسبة مئوية ( ٢٦,٥٤%) من المجتمع الأصلي لعدد الأساتذة بكليات التربية في مصر البالغ عددهم (٤٨٥) أستاذاً (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء ، ٢٠٢٢، ٥٤-٢٠) والجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة:

جدول (5) يوضح توزيع عينة الدراسة

م	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
الجامعة الأزهر بنها	٦١	١١	١٠	١٠	١١	٨	٧	٢
العدد	٦١	١١	١٠	١٠	١١	٨	٧	٢

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

بعد تطبيق الاستبانة وتجميعها تم تفرغها في جداول بيانية ومعالجتها إحصائياً من خلال الأساليب التالية وذلك باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) الإصدار الثالث والعشرين:

١. معامل ارتباط بيرسون للتعرف على الصدق الداخلي لأداة الدراسة
٢. اختبار الثبات (Reliability) باستخدام معامل الفا كرونباخ
٣. الجداول التكرارية: للحصول على النسب المئوية (%) لتكرارات الاستجابة
٤. المتوسط الحسابي: لتحديد مستوى الاستجابة على كل عبارة من عبارات الاستبانة، ولحساب قيم المتوسط الحسابي الموزون قام الباحث بإجراء ما يلي:  
المدى = (أكبر قيمة - اقل قيمة) = (٣-١) = ٢ ، وقيم المتوسط الحسابي = (المدى / عدد الاستجابات) = ٣/٢ = ٠,٦٦ ، كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول (6) درجة ومستوى الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي

درجة الأهمية	مستوى الأهمية
١,٦٦-١	ضعيفة
٢,٣٣-١,٦٧	متوسطة
٣-٢,٣٤	كبيرة

٥. الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة عن المتوسط الحسابي.

خامساً: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية:

فيما يلي عرض لنتائج استجابات أفراد العينة المستفتاة حول الجدارات الوظيفية

اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية في ضوء متطلبات التحول الرقمي

، وذلك على النحو التالي:

- أ. النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الأول (الجدارات الشخصية) من وجهة نظر الخبراء حسب أوزانها النسبية:  
جدول (7) الوزن النسبي ودرجة الموافقة علي الجدارات الشخصية من وجهة نظر الخبراء(ن=١٢٠)

م	العبارة	التكرار %	الوزن النسبي المعياري	الانحراف مستوى الأهمية	الترتيب
١	لديه القدرة على الالتزام وإدارة الوقت.	٩١ %٧٥,٨	٢,٧٥	٠,٤٣	كبيرة ٥
٢	لديه المرونة في التعامل مع الآخرين.	٩٦ %٨٠	٢,٨٠	٠,٤٢	كبيرة ٢
٣	لديه قدره على تكوين وقيادة فريق العمل.	٩٤ %٧٨,٣	٢,٧٨	٠,٤١	كبيرة ٣
٤	لديه القدرة علي الابداع والابتكار.	٩٠ %٧٥	٢,٧٥	٠,٤٢	كبيرة ٤
٥	يمتلك القدرة على تنمية الولاء للمؤسسة.	٨٧ %٧٢,٥	٢,٧٢	٠,٤٤	كبيرة ٦
٦	يتوافر لديه الدافع لتحقيق رؤية المؤسسة.	٩١ %٧٥,٨	٢,٨١	٠,٣٨	كبيرة ١
٧	يسعي لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية.	٧٥ %٦٢,٥	٢,٦٢	٠,٤٨	كبيرة ٧
	إجمالي		٢,٧٤	٠,٠٢	كبيرة

يتضح من الجدول (٧) أن جميع عبارات هذا المحور جاءت مستوى أهمية "كبيرة" حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٢,٦٢) و (٢,٨١) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بين استجابات أفراد العينة بوزن نسبي (٢,٨٠) ومستوى أهمية كبيرة"، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن يجب أن تتضح لديهم رؤية المؤسسة والتمسك بها ويكون لديهم ايمان كامل بها، بينما جاءت العبارة رقم (٧) ، بوزن نسبي (٢,٦٢) في الترتيب الأخير، ومستوى ممارسة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى حاجة شيوخ المعاهد للتدريب باستمرار على المستجدات ومتابعة كل جديد في مجال الإدارة. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الباهي (٢٠٢٢) والتي توصلت إلى ضرورة وضع خطة للعمل لتنظيمه وانجاز الأهداف المطلوبة.

ب. النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الثاني (جدارات الإبداع والابتكار) من وجهة نظر الخبراء حسب أوزانها النسبية:

جدول (٨) الوزن النسبي ودرجة الموافقة علي جدارات الإبداع والابتكار من وجهة نظر الخبراء (ن=١٢٠)

م	العبارة	التكرار %	الوزن النسبي المعياري	الانحراف مستوى الأهمية	الترتيب
١	لديه القدرة على توضيح الرؤية والاهتمامات.	١٠١ %٨٤	٢,٨٤	٠,٣٦	كبيرة ٢
٢	لديه الرغبة في التطوير والابداع	١٠٢ %٨٥	٢,٨٥	٠,٣٥	كبيرة ١
٣	لديه القدرة على حل المشكلات بأسس علمية.	٩٥ %٧٨,٣	٢,٧٩	٠,٤٠	كبيرة ٥
٤	لديه قدره على تحفيز الآخرين.	٩٩	٢,٨٢	٠,٣٨	كبيرة ٣

				٧٩,٥%	
٥	لديه قدره على تطوير أداء الآخرين.	٩٦	٢,٨٠	٨٠,٠%	كبيرة ٤
٦	يقدم حلول ابتكارية لما يواجهه من مشكلات.	٩٢	٢,٧٦	٧٦,٧%	كبيرة ٦
٧	يسنطيع تقديم المعارف والخبرات المطلوبة عند الحاجة لها.	٨٨	٢,٧٣	٧٣,٣%	كبيرة ٧
	إجمالي		٢,٢٩		كبيرة

يتضح من الجدول (8) أن جميع عبارات هذا المحور جاءت مستوى أهمية "كبيرة" حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٢,٧٣) و (٢,٨٥) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت العبارة رقم (٢) في الترتيب الأول بين استجابات أفراد العينة بوزن نسبي (٢,٨٥) ومستوى أهمية كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن شيخ المعهد ينبغي أن ينشر روح الحب والتعاون بين أفراد عهده، بينما جاءت العبارة رقم (٧) ، بوزن نسبي (٢,٧٤) في الترتيب الأخير، ومستوى ممارسة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن شيخ المعهد من مهامه الأساسية تذليل العقبات وحل المشكلات التي تعوق أداء العاملين بالمعهد. كما أن شيخ المعهد باعتباره القائد لمعهد يستطيع تقديم المعارف والخبرات المطلوبة عند الحاجة لها.

ج. النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الثالث (العلاقات الانسانية) من وجهة نظر الخبراء حسب أوزانها النسبية:

جدول (9) الوزن النسبي ودرجة الموافقة علي العلاقات الانسانية من وجهة نظر الخبراء (ن=١٢٠)

م	العبارة	التكرار %	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
١	يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال.	٩٦	٢,٨٢	٣٨,٠%	كبيرة	١
٢	يشارك العاملين في حاجاتهم الاجتماعية	٩٢	٢,٧٦	٧٦,٧%	كبيرة	٥
٣	يراعي احتياجات العاملين ويعمل على تليبيتها.	٩٤	٢,٧٨	٧٨,٣%	كبيرة	٣
٤	يساعد العاملين في التغلب على ما يواجههم من مشكلات.	٩٣	٢,٧٧	٧٧,٥%	كبيرة	٤
٥	يشارك مع العاملين كعضو في فريق ويساهم في جهود الفريق.	٩٩	٢,٧٢	٨٨,٥%	كبيرة	٧
٦	يؤكد ويعزز الانتماء بين افراد مؤسسته.	٩٦	٢,٨٠	٨٠,٠%	كبيرة	٢
٧	يسعي لتأكيد مبدأ التعاون بين جميع العاملين بالمعهد.	٩٣	٢,٧٣	٧٧,٥%	كبيرة	٦
	إجمالي		٢,٧٨	٩٣,١	كبيرة	

يتضح من الجدول (9) أن جميع عبارات هذا المحور جاءت مستوى أهمية "كبيرة" حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٢,٧٢) و (٢,٨٢) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث

جاءت العبارة رقم (١) في الترتيب الأول بين استجابات أفراد العينة بوزن نسبي (٢,٨٢) ومستوى أهمية كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن شيوخ المعاهد ينبغي أن يكون لديهم رؤية واضحة لقيادة مؤسساتهم، بينما جاءت العبارة رقم (٥) بوزن نسبي (٢,٧٢) في الترتيب الأخير، ومستوى ممارسة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أن شيوخ المعاهد يجب أن يكون لديهم دور ايجابي في تطوير أداء جميع العاملين بالمعاهد. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة عبد الله (٢٠٢١) والتي أكدت على أهمية توافق أدوار القيادات التعليمية مع متطلبات العصر الرقمي. كما يتفق مع دراسة البربري (٢٠٢١) والتي توصلت إلى ضرورة تبني استراتيجيات متنوعة لتحقيق المشاركة والتعاون بشكل لأمحدود علي مستوى منظومة العمل سعياً لتحقيق النتائج والأهداف المنشودة.

د. النتائج المتعلقة بترتيب عبارات المحور الرابع (جدارات الفنية والتقنية) من وجهة نظر الخبراء حسب أوزانها النسبية:

جدول (10) الوزن النسبي ودرجة الموافقة علي جدارات الفنية والتقنية من وجهة نظر الخبراء (ن=١٢٠)

م	العبارة	التكرار %	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
١	لديه المهارة اللازمة للتعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة.	١٠٥ %٨٧,٥	٢,٨٧	٠,٣٣	كبيرة	٢
٢	لديه القدرة على التعامل مع المعلومات التكنولوجية.	٩٧ %٨٠,٨	٢,٨٠٨	٠,٣٩	كبيرة	٥
٣	يستطيع استخدام المواقع الالكترونية.	١٠١ %٨٤,٢	٢,٨٤	٠,٣٦	كبيرة	٣
٤	. ينمي نفسه باستمرار لمواكبة التكنولوجيا الحديثة	٨٩ %٧٤,٢	٢,٧٤	٠,٤٣	كبيرة	٧
٥	يستطيع توظيف المعارف والمهارات التكنولوجية.	٩٩ %٨٢,٥	٢,٨٢	٠,٣٨	كبيرة	٤
٦	لديه الخبرات في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.	٩٦ %٨٠	٢,٨٠	٠,٤٠	كبيرة	٦
٧	يسعى لتطبيق التكنولوجيا في ادارة المعهد.	١٠٧ %٨٩,٢	٢,٨٩	٠,٣١	كبيرة	١
إجمالي			٢,٨٢	١,٦	كبيرة	

يتضح من الجدول (10) أن جميع عبارات هذا المحور جاءت مستوى أهمية "كبيرة" حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٢,٧٤) و (٢,٨٩) وذلك من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاءت العبارة رقم (٧) في الترتيب الأول بين استجابات أفراد العينة بوزن نسبي (٢,٨٩) ومستوى أهمية كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك إلى أن توافر عامل الكفاءة والمهارة في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة هو من الأولويات التي ينبغي توافرها لدى شيخ المعهد، بينما جاءت العبارة رقم (٤) في الترتيب الأخير، ومستوى ممارسة كبيرة، وقد يعزى السبب في ذلك أنه ينبغي أن

تساعد الإدارة شيخو المعاهد في تطبيق تلك المستحدثات التكنولوجية الحديثة بالمعاهد تمهيدا لتحقيق التحول الرقمي. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة الشريف (٢٠٢١) والتي أكدت على ضرورة توافر متطلبات التحول الرقمي. كما يتفق ذلك مع دراسة (Rieckmann, 2017) ودراسة الزهراني (٢٠٢٠) والتي أكدت ضرورة توافر المهارات التكنولوجية وتوظيفها في العملية التعليمية وحاجة العاملين للتدريب عليها.

وبناء على ماسبق يمكن إجمال استجابات أفراد العينة حول الجدارات الوظيفية في الجدول الآتي:

جدول (11) إجمالي استجابات أفراد العينة حول الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد

م	المحور	الوزن النسبي الانحراف المعياري	مستوي الأهمية الترتيب
١	الجدارات الشخصية	٢,٧٤	كبيرة ٤
٢	جدارات الابداع والابتكار	٢,٨٠	كبيرة ٢
٣	جدارات العلاقات الانسانية	٢,٧٨	كبيرة ٣
٤	الجدارات الفنية والتقنية	٢,٨٢	كبيرة ١
	إجمالي	٢,٧٨	كبيرة ٦,٣

من الجدول (11) يتبين أنه جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد في ضوء متطلبات التحول الرقمي بمستوي أهمية كبيرة". حيث تراوحت أوزانها النسبية بين (٢,٧٤) و (٢,٨٢)، وتكشف هذه النتيجة العامة حول هذا المحور عن أهمية الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد؛ حيث جاءت الجدارات الفنية والتقنية في الترتيب الأول بوزن نسبي (٢,٨٢) وهذا يدل على أهمية الجدارات الفنية والتقنية كمطلب أساسي في تحقيق التحول الرقمي بالمعاهد الأزهرية بينما جاءت الجدارات الشخصية في الترتيب الأخير بوزن نسبي (٢,٧٤) وتعزي هذه النتيجة الى الجدارات الشخصية مهمة أيضا لتحقيق القيادة الرقمية الفعالة. ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة محمد (٢٠٢١) والتي أكدت على ضرورة توافر حزم الجدارات الوظيفية اللازمة لشيخو المعاهد. كما يتفق مع دراسة محمد (٢٠٢٣) والتي أكدت على ضرورة توافر متطلبات التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية.

### ثالثا: نتائج البحث والتصور المقترح:

أ-نتائج الإطار النظري، وتمثل في:

- أصبحت عملية التحول الرقمي ضرورة تفرض نفسها على كافة المؤسسات المجتمعية وخاصة المؤسسات التعليمية سواء لدى العاملين أو الطلاب.
- يحتاج تطوير الجدارات الوظيفية لشيخو المعهد الثانوي إلى وضع معايير جديدة وتشريعات لتضمن تـسـوـلي الكفاءات منهم قيـادـة تـلـك المعاهد.
- يحتاج تحقيق التحول الرقمي بالمعهد الثانوي إلى نشر ثقافة التغيير في كل وحدات المعهد في إطار توظيف مستجدات ثورة الاتصالات وثورة المعلومات.



- يواجه شيخ المعهد الثانوي في الوقت الحاضر مجموعة من التحديات منها ما هو إداري ومنها ما هو تنظيمي ومنها ما هو مجتمعي تتطلب منه القدرة والمهارة للكيف مع تلك المتغيرات.
- يحتاج التوجه نحو التحول الرقمي إلى توفير الكوادر البشرية المتخصصة من حيث الكم والكيف بكل وحدات المعهد.
- يحتاج التحول الرقمي إلى بيئة عمل مناسبة تتبنى الميثاق الأخلاقي للعمل وتنتشر ثقافة الاحترام المتبادل بين كل العاملين بالمعهد.
- يحتاج شيخ المعهد الثانوي لتفهم العاملين لقواعد العمل وتبني سرعة الإنجاز وتطبيق المرونة وتخفيف الأعباء على ذوي العلاقة للمستفيدين من خدمات المعهد..
- يتضح قلة تدريب شيوخ المعاهد الثانوية على ثقافة الجدارات وفلسفتها وكيفية تطبيقها في تسيير العمل المدرسي.
- يتضح أنه ينبغي ضرورة تطوير قواعد وعايير اختيار تعيين شيخ المعهد لمواكبة كل جديد في البيئة المحيطة.

#### ب- نتائج الإطار الميداني:

- يتضح من خلال الدراسة الميدانية اتفاق خبراء التربية على جميع محاور الاستبانة والتي اشتملت على أبعاد الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي. حيث تمثلت تلك الأبعاد فيما يلي ( الجدارات الفنية والتقنية – الجدارات الشخصية – جدارات الابداع والابتكار- جدارات العلاقات الانسانية) وجاء اتفاق الخبراء على جميع الأبعاد بدرجة موافقة كبيرة مما يدل على أهمية توافر تلك الجدارات لدى شيوخ المعاهد. وجاء ترتيب الأبعاد حسب درجة الموافقة كالآتي:
- جاء بعد الجدارات الفنية والتقنية في الترتيب الأول يليه بعد جدارات الابداع والابتكار مما يدل على أهمية توافر تلك الجدارات لدى شيوخ المعاهد ومدى ارتباطها بالتحول الرقمي. ثم بعد الجدارات الشخصية والعلاقات الانسانية.
- يتضح أهمية الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد من خلال اتفاق الخبراء على أهمية أبعاد الجدارات الوظيفية والتي ينبغي أن تكون هي المعيار الأساسي في اختيار وتعيين شيوخ المعاهد حيث أن نجاح الإدارة في المؤسسة يبنى عليه نجاح المؤسسة التعليمية في تحقيق أهدافها المنشودة.
- يتضح وجود علاقة ارتباط كبيرة بين الجدارات الوظيفية ومتطلبات التحول الرقمي حيث أن كلا منهما لا يمكن الاستغناء عنه في عملية التطوير بالمؤسسات التعليمية.

#### رابعا التصور المقترح:

##### ١- فلسفة التصور المقترح:

- تعتمد فلسفة التصور المقترح على مبدأ ضرورة الارتقاء بالعملية التعليمية من خلال الارتقاء بأداء قيادات المؤسسات التعليمية ليكونوا قادرين على مواكبة التقدم التطور خاصة في مجال التكنولوجيا الرقمية وهي تتمثل في التي:

- تغيير النظر إلى قادة المؤسسات التعليمية باعتبارهم المسؤولين عن تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- الجدارات الوظيفية هي السبيل الوحيد للارتقاء بأداء القيادات التعليمية ومن ثم العاملين بتلك المؤسسات.
- تشمل الجدارات الوظيفية جميع المهارات المطلوبة للتعامل مع متغيرات العصر وخاصة التحول الرقمي وما يتطلبه من التدريب على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

## ٢-منطلقات التصور المقترح:

يرتكز التصور على عدة منطلقات أساسية:

- التغيرات والتطورات التي حدثت في كافة المجالات وخاصة في مجال التكنولوجيا الحديثة وتطبيقاتها المختلفة فرضت على المؤسسات التعليمية ضرورة تطبيق ذلك في التعليم بشكل عام.
- التأكيد الفعلي للدولة على أهمية التحول الرقمي وتطبيقه في كافة المؤسسات كهدف منشود لمواكبة التقدم في شتى أنحاء العالم.
- تطبيق رؤية مصر ٢٠٣٠ والتي تدعو إلى تطبيق التحول الرقمي وتمكين القيادات التعليمية من المهارات التكنولوجية سعياً لتحقيق الجودة الفعلية.
- تطبيق التكنولوجيا الحديثة في العملية التعليمية يساعد بشكل فعال في التغلب على كافة المشكلات والأزمات التي قد تطرأ على العملية التعليمية.
- الجدارات الوظيفية تختلف من وظيفة إلى أخرى وذلك حسب حاجة كل وظيفة وما تتطلبه من المهارات والكفاءات.

## ٣-أهداف التصور المقترح:

- نشر ثقافة التحول الرقمي بين جميع العاملين بالمؤسسات التعليمية
- تحديد الجدارات الوظيفية اللازمة لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية
- تطوير أداء شيوخ المعاهد من خلال إكتساب العديد من المهارات التكنولوجية والرقمية.
- النهوض بالعملية التعليمية بدءاً بالقيادات باعتبارهم المسؤولين عن التطوير بمؤسساتهم.

## ٤-مكونات التصور المقترح:

تتمثل مكونات التصور المقترح في الجدارات الآتية:

أولاً الجدارات الفنية والتقنية ويتمثل ذلك في ضرورة امتلاك شيخ المعهد لما يلي:

- لديه المهارة اللازمة للتعامل مع البرمجيات والأجهزة الحديثة
- لديه القدرة على التعامل مع المعلومات التكنولوجية
- يستطيع استخدام المواقع الإلكترونية
- لديه الخبرات العملية في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة
- يستطيع توظيف المعارف والمهارات التكنولوجية
- ينمي نفسه باستمرار لمواكبة التكنولوجيا الحديثة
- يسعى لتطبيق التكنولوجيا في إدارة المعهد

### ثانيا جدارات الإبداع والابتكار:

- لديه القدرة على توضيح الرؤية والاهتمامات
  - لديه الرغبة في التطوير والإبداع
  - لديه القدرة على حل المشكلات بأسس علمية سليمة
  - لديه القدرة على تحفيز الآخرين
  - لديه القدرة على تطوير أداء الآخرين
  - يستطيع تقديم المعارف والخبرات المطلوبة عند الحاجة إليها
  - يقدم حلول ابتكارية لما يواجهه من مشكلات
- ثالثا جدارات العلاقات الإنسانية:

- يسعى لدعم العلاقات بين المعهد والمجتمع المحلي
  - يسعى لتأكيد مبدأ التعاون بين جميع العاملين بالمعهد
  - يؤكد ويعزز الانتماء بين أفراد مؤسسته
  - يشارك مع العاملين كعضو في فريق ويساهم في جهود الفريق
  - يساعد العاملين في التغلب على ما يواجههم من مشكلات
  - يراعي احتياجات العاملين ويعمل على تلبيةها
  - يستطيع التواصل مع الآخرين بشكل فعال
  - يشارك العاملين في حاجاتهم الاجتماعية
- رابعا الجدارات الشخصية:

- يتمتع بالقدرة على الحفاظ على الثقة في أداءه
  - يسعى لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية
  - يتوافر لديه الدافع لتحقيق رؤية المؤسسة
  - يمتلك القدرة على تنمية الولاء للمؤسسة
  - لديه القدرة على الإبداع والابتكار
  - لديه القدرة على تكوين وقيادة فريق العمل
  - لديه المرونة في التعامل مع الآخرين
  - لديه القدرة على الالتزام وإدارة الوقت
- ٥-أليات تفعيل الجدارات الوظيفية لشيوخ المعاهد الثانوية الأزهرية:

- يتطلب تفعيل الجدارات الوظيفية لشيوخ المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات التحول الرقمي العديد من الإجراءات التي يجب توافرها وهي كالاتي:
- الاهتمام بنشر ثقافة التحول الرقمي ومحو الأمية الرقمية لدى جميع العاملين بالمعاهد الزهرية.
  - تحديث معايير اختيار وتعيين شيوخ المعاهد في ظل متطلبات التجول الرقمي.
  - توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم تحقيق التحول الرقمي بالمعاهد.

- تفعيل الدورات التدريبية اللازمة لشيخو المعاهد وجميع العاملين لتأهيلهم لاستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة.
- عقد الندوات والمحاضرات وورش العمل مع جميع العاملين بالمعاهد الأزهرية للتعرف على ما يواجههم من مشكلات تعوق تطبيق التحول الرقمي.
- إنشاء قاعدة بيانات عن المعاهد الأزهرية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى كل معهد ووضع الخطط في إطار ذلك.
- توفير التحفيز والدعم المادي والمعنوي لإدارة المعهد للتشجيع على التطوير المستمر ومواكبة كل جديد.
- اشتراط توافر الكفاءة والمهارة في شيخو المعاهد الأزهرية حتى يتسنى لهم قيادة مؤسساتهم بنجاح وفعالية .  
وبناءً على النتائج السابقة توصي الدراسة بما يلي:
- وضع إستراتيجية للعمل بالمعهد على ضوء الموارد المتاحة مع حسن استثمار الفرص وبحثاً عن التميز.
- تقوية العلاقة بين المعاهد الثانوي والإدارة التعليمية في إطار تطوير أداء المعاهد لتحقيق جودة العمل المدرسي.
- توفير آلية مكافأة المتميز من شيخو المعاهد مع نشر ثقافة المنافسة بينهم. التأكيد على ربط سياسة الترقى لوظيفة شيخ المعهد الثانوي بالمهارات والكفاءات مع وضوح الوصف الوظيفي لعمل شيخ المعهد.
- تبني الفكر الجديد وكيفية تطبيقه في الواقع العملي في ظل التوجه نحو تحقيق التحول الرقمي.

## المراجع

### أولا المراجع العربية:

١. إبراهيم، نهال محمد (٢٠١٥م): المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
٢. إبراهيم، نهى فتحى، إبراهيم طه (٢٠١٨): ثورة إنترنت الأشياء الرقمية وتوظيفها في العملية التعليمية بجامعة الطائف: دراسة تحليلية، مجلة تكنولوجيا التربية - دراسات وبحوث، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، ع (٣)، أكتوبر.
٣. أبوزيد، صلاح محمد (٢٠١٥) العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وتحسين جدارات الموارد البشرية: دراسة ميدانية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عدد ٤
٤. أحمد، رهاب إبراهيم ٢٠٢٠: رؤية مقترحة لتنمية مهارات معلمي المواد التكنولوجية بمصر في ضوء متطلبات التحول الرقمي العالمي، مجلة العلوم التربوية، ع ٣، ج ٦، ٣٢٤-٤٠٧
٥. أسامة أنور (٢٠١٤). قانون تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١ ولائحته التنفيذية والقوانين المكملة له، سلسلة التشريعات والقوانين المصرية، القاهرة، دار النشر العربي للنشر والتوزيع.
٦. الباهى، زينب معوض، وسيم & وسام محمود. (٢٠٢٢). متطلبات التحول الرقمي لتنمية الجدارات الوظيفية الرقمية لدى الأخصائيين الاجتماعيين العاملين بمجال رعاية الشباب. مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية-15، (2)، 28، 35.
٧. البريري، أ.م.د.م.أ.ع & ، أ.م.د/محمد أحمد عوض. (٢٠٢١). تطوير الجدارات الوظيفية التقنية لدي مديري مراكز القياس والتقويم بالمعاهد المصرية لتحقيق متطلبات التحول الرقمي: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس. 101-182، (134)، 134
٨. بنت ، ابتسام دغسان الزهراني: التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ، المؤتمر الدولي الافتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي، منصة الزووم خلال الفترة ٣٠ أكتوبر- ٢ نوفمبر ٢٠٢٠ م المملكة العربية السعودية، ج ٢.

٩. ج.م.ع، الأزهر الشريف(٢٠١٣). قرار فضيلة شيخ الأزهر الشريف رقم ٢٥٠ لسنة ٢٠١٣ بإصدار اللائحة التنفيذية لأحكام الباب الخامس من قانون إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها الصادر بالقانون ١٠٣ لسنة ١٩٦١ المضاف إلى القانون بالقانون ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧ المعدل بالقانون ٧ لسنة ٢٠١٣، مادة ١١.
١٠. خواجه، زينهم مشجوت(٢٠١٩) الجدارات الوظيفية لتنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة حلوان، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للتربية للدراسات والبحوث، جامعة الفيوم، عدد ١٩، ص ٨٣-١٢٧
١١. السلمي، علي: نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، في رحلتي مع الإدارة كتابات إدارية في قضايا وطنية، ج ٢، القاهرة، دار غريب للنشر، ٢٠٠٥ م.
١٢. السيد سلامة الخميسي وباسم زغلول الشحات (٢٠١٢ م): تطوير الأداء الإداري بالمعاهد الأزهرية لتحقيق الجودة والاعتماد، دمياط، مطبعة نانسي للنشر والتوزيع.
١٣. شبل، محمد اسماعيل (٢٠٢٣) الثقافة التشريعية ودورها في تحسن الأداء الإداري لدي يوخ المعاهد الثانوية الأزهرية من وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية جامعة الزهر، ع ١٩٧، ص ٥٦-٨٩
١٤. شحاته، صفاء أحمد (٢٠١٣) تنمية جدارات سوق العمل لدى المتعلمين في مؤسسات التعليم العالي من خلال سياسات وبرامج ريادة الأعمال، رؤية استراتيجية، مجلة دراسات تربوية واجتماعية، كلية التربية جامعة حلوان، مجلد ١٩ عدد ٤
١٥. الشريف، دعاء حمدي (٢٠٢١) بعنوان: تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ع. ٩١، ج. ٨، نوفمبر ٢٠٢١، ٣٦٠٤-٣٥٦٢
١٦. صلاح، هارون هلال (٢٠٠٧ م): منظومة العمل الإداري وسجلاته بالمعاهد الأزهرية، الأزهر، قطاع مكتب فضيلة الإمام الأكبر شيخ الأزهر، الإدارة العامة للتنظيم والإدارة، "كتاب التدريب الإداري".
١٧. طه، عاطف جابر (٢٠١٣) قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم القاهرة.
١٨. الظفر، أمل بنت إبراهيم (٢٠٢٠) معوقات تطبيق قائدات مدارس المرحلة المتوسطة لمبادرة التحول نحو التعلم الرقمي مجلة البلقاء للبحوث والدراسات. مج. ٢٣، ع. ٢، المملكة العربية السعودية ٢٠٢٠، ص ٣٧-٤٩
١٩. عامر، سامح عبد المطلب (٢٠١٧) دور الجدارات الإدارية في تحسين أداء التنظيمي للموارد البشرية، رؤية تنموية للمؤسسة التعليمية، المؤتمر الدولي لمعهد التخطيط القوي " نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر ٦-٨ مايو، ٤٤٧-٤٨٥
٢٠. عبد الله، شاربهان محمد (٢٠٢١) بعنوان رؤية مستقبلية لتطوير أدوار أعضاء هيئة التدريس بجامعة المنوفية في ضوء متطلبات التحول الرقمي المجلة التربوية لكلية التربية بجامعة سوهاج، ع. ٨٨، ج. ٢، أغسطس ص. ١٠٦٨-١١٠٥
٢١. عبد الرسول، فتحي محمد (٢٠١٣): الإدارة التربوية في المؤسسات التعليمية، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، القاهرة
٢٢. عبد الوهاب، إيمان (٢٠١٨) مقومات تنمية جدارات أعضاء هيئة التدريس بجامعة بنها وسبل تطويرها في ضوء متطلبات اقتصاد المعرفة، محلة كلية التربية مصر، ع ١٨١، ص ٢-٩٥

٢٣. علي اسحق العدوان, ت. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية في ضوء مهارات التحول الرقمي) دراسة ميدانية بمديرية تربية لواء المعاهد. (مجلة كلية التربية (أسيوط 206-228, 39(1),
٢٤. كرم، أحمد النجار ومحمد محمود شعيب حزم الجدارت الوظيفة كأداة لتطوير أداء القيادات الإدارية: دراسة تطبيقية على بعض الفنادق المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة المجلد 14 ( العدد 1 ) يونيو 2020
٢٥. مجدي محمد يونس: التدريب الإلكتروني للمعلمين ضرورة حتمية للتعامل مع بيئات التعلم الرقمية، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج (٢) ، ع (٤) ، أبريل ٢٠١٩.
٢٦. محمد عبد الحميد, س. (٢٠٢١). التخطيط لتطوير جدارات القيادات المدرسية على ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد في مؤسسات التعليم الاساسي. المجلة التربوية لتعليم الكبار. 130-156, 3(4),
٢٧. محمد محمد محمد, ع & عادل. (٢٠٢٣). متطلبات تطبيق التحول الرقمي في تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بمصر. مجلة كلية التربية. بها. 541-570, 34(133),
٢٨. محمد، مجدي يونس: التدريب الإلكتروني للمعلمين ضرورة حتمية للتعامل مع بيئات التعلم الرقمية، المجلة العربية لبحوث التدريب والتطوير، مج (٢) ، ع (٤) ، أبريل ٢٠١٩.
٢٩. هاشم، نهلة عبدالقادر، سلامة عبدالمنعم (٢٠٢٠) جدارات مقترحة لدعم المسؤولية المجتمعية لدى قادة الكليات التقنية بسلطنة عمان، مجلة التربية المقارنة والدولية، ع ١٣، ٨٥-١٤٥.

### Arabic Refrences in English

1. Ibrahim, Nihal Muhammad (2015 AD): Administrative problems in Al-Azhar secondary institutes and methods for addressing them in light of some modern administrative approaches, Master's thesis, Institute of Arab Research and Studies, League of Arab States, Cairo.
2. Ibrahim, Noha Fathi, Ibrahim Taha (2018): The Internet of Digital Things revolution and its use in the educational process at Taif University: An analytical study, Journal of Educational Technology - Studies and Research, Arab Society for Educational Technology, No. (3), October.
3. Abu Zaid, Salah Mohamed (2015) The relationship between the components of intellectual capital and improving human resources competencies: a field study, Scientific Journal of Economics and Trade, Faculty of Commerce, Ain Shams University, No. 4
4. Ahmed, Rehab Ibrahim 2020: A proposed vision for developing the skills of teachers of technological subjects in Egypt in light of the requirements of the global digital

- transformation, Journal of Educational Sciences, No. 3, Part 6, 324-407
5. Osama Anwar (2014). Law regulating Al-Azhar and the bodies included within it No. 103 of 1961 and its executive regulations and complementary laws, Egyptian Legislation and Laws Series, Cairo, Arab Publishing House for Publishing and Distribution.
  6. Al-Bahi, Zainab Moawad, Wassim, & Wissam Mahmoud. (2022). Digital transformation requirements to develop digital functional competencies among social workers working in the field of youth care. College of Social Work Journal for Social Studies and Research, 28(2), 15-35.
  7. Barbary, A. M. Dr., M. a. A., & A. M. Dr. Mohamed Ahmed Awad. (2021). Developing technical functional competencies among directors of measurement and evaluation centers in Egyptian institutes to achieve the requirements of digital transformation: a field study. Arab Studies in Education and Psychology, 134(134), 101-182.
  8. Bint, Ibtisam Daghsan Al-Zahrani: The transformation of digital education in the educational sectors in the Kingdom of Saudi Arabia, the virtual international conference on the future of digital education in the Arab world, Zoom platform during the period October 30 - November 2, 2020 AD, Kingdom of Saudi Arabia, Part 2.
  9. AGM, Al-Azhar Al-Sharif (2013). Decision of His Eminence the Sheikh of Al-Azhar No. 250 of 2013 issuing the executive regulations for the provisions of Chapter Five of the Law on the Reorganization of Al-Azhar and the Bodies It Includes issued by Law 103 of 1961 added to the law by Law 156 of 2007 amended by Law 7 of 2013, Article 11.
  10. Khawaja, Zeinhom Mashhout (2019) Functional competencies for developing intellectual capital among faculty members at Helwan University, Journal of the Faculty of Social Work for Education for Studies and Research, Fayoum University, No. 19, pp. 83-127
  11. Al-Sulami, Ali: The new management model in the era of communications and information, in my journey with management, Administrative Writings on National Issues, Part 2, Cairo, Dar Gharib Publishing, 2005 AD.
  12. Esayed. Salama Al-Khamisy and Basem Zaghoul Al-Shahat (2012 AD): Developing administrative performance in Al-Azhar institutes to achieve quality and accreditation, Damietta, Nancy Press for Publishing and Distribution.
  13. Shibl, Muhammad Ismail (2023) Legislative culture and its role in improving administrative performance among Al-Azhar secondary institutes from the point of view of teachers, Journal of the College of Education, Al-Zahr University, No. 197, vol. 5, 56-89



14. Shehata, Safaa Ahmed (2013) Developing labor market competencies among learners in higher education institutions through entrepreneurship policies and programs, a strategic vision, Journal of Educational and Social Studies, Faculty of Education, Helwan University, Volume 19, Number 4.
15. Al-Sherif, Doaa Hamdi (2021), entitled: A proposed vision for establishing an enabling environment for the success of digital transformation in education and its sustainability in light of Egypt's digital vision, Educational Journal of the Faculty of Education at Sohag University. A. 91, c. 8, November 2021, 3562-3604
16. Salah, Haroun Hilal (2007 AD): The administrative work system and its records in Al-Azhar institutes, Al-Azhar, Sector of the Office of His Eminence the Grand Imam, Sheikh of Al-Azhar, General Administration of Organization and Administration, "Administrative Training Book."
17. Taha, Atef Jaber (2013) Contemporary Global Issues in Human Resources, Academic House of Sciences, Cairo. Al-Dhafar, Amal Bint Ibrahim (2020) Obstacles to middle school leaders' implementation of the initiative to shift towards digital learning,
18. Al-Balqa Journal for Research and Studies. Mg. 23, p. 2,, Kingdom of Saudi Arabia 2020, pp. 37-49
19. Amer, Sameh Abdel Muttalib (2017) The role of administrative competencies in improving the organizational performance of human resources, a development vision for the educational institution, the International Conference of the Strong Planning Institute "Towards Education Supporting Sustainable Development in Egypt, May 6-8, 447-485
20. Abdullah, Sharihan Muhammad (2021) entitled A future vision for developing the roles of faculty members at Menoufia University in light of the requirements of digital transformation, the educational journal of the Faculty of Education at Sohag University. A. 88, c. 2, August p. p. 1068-1105
21. Abdel Rasoul, Fathi Muhammad (2013): Educational administration in educational institutions, Dar Al-Ilm and Al-Iman for Publishing and Distribution, Cairo.
22. Abdel-Wahab, Iman (2018) The components of developing the competencies of faculty members at Benha University and ways to develop them in light of the requirements of the knowledge economy, Mahalla College of Education, Egypt, p. 181, pp. 2-95.
23. Ali Ishaq Al-Adwan, d. (2023). Developing the leadership skills of government school principals in light of digital transformation skills (a field study in the Directorate of

- Education of the Institutes District). Journal of the College of Education (Assiut), 39(1), 206-228
24. Karam, Ahmed Al-Najjar and Muhammad Mahmoud Shuaib, job credential packages as a tool for developing the performance of administrative leaders: an applied study on some Egyptian hotels, International Journal of Heritage, Tourism and Hospitality, Volume (14), Issue (1), June 2020
  25. Magdy Muhammad Younis: E-training for teachers is an imperative necessity for dealing with digital learning environments, Arab Journal of Training and Development Research, Volume (2), Issue (4), April 2019.
  26. Mohamed Abdel Hamid, S. (2021). Planning to develop the competencies of school leaders in light of the standards of the National Authority for Quality Assurance and Accreditation in basic education institutions. Educational Journal of Adult Education, 3(4), 130-156.
  27. Muhammad Muhammad Muhammad, A., & Adel. (2023). Transformation application requirements
  28. Mohamed, Magdy Younis: E-training for teachers is an imperative necessity for dealing with digital learning environments, Arab Journal of Training and Development Research, Volume (2), Issue (4), April 2019.
  29. Hashem, Nahla Abdel Qad. Al Salamiya, Salem Abdel Moneim (2020) Proposed competencies to support social responsibility among leaders of technical colleges in the Sultanate of Oman, Journal of Comparative and International Education, No. 13, 85-145

#### English references:

1. Alshibly, Haitham Hmoud (2010) Human Resources information system success assessment :an integrative model >Australian Journal of Basic and applied sciences 5(5) 157-169
2. Bafadal, I., Nurabadi, A., Sobri, A. Y., & Gunawan, I. (2019). The competence of beginner principals as instructional leaders in primary schools. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 5(4), 625-639.
3. Boghani, Ashok B. and Taborzki, Maria, , "Physical to Digital Transformation: Any New Opportunities", New York, Monitor Group, 2007, p.l.
4. Howard, J. & Williamson, (2014), Leading school in an Era of Declining Resources,
5. Ismail, S. N., Muhammad, S., Omar, M. N., & Raman, A. (2020). The Great Challenge of Malaysian School Leaders' Instructional Leadership: Can It Affect Teachers' Functional Competency across 21st Century Education?. *Universal Journal of Educational Research*, 8(6), 2436-2443.



6. J Groff, Technology-rich innovative learning environments. OCED CERI Innovative Learning Environment project, 2013,p1.
7. K Shraim, Z Khlaif, An e-learning approach to secondary education in Palestine: Opportunities and challenges. *Inf Technol Dev* 16(3), (2010),p159.
8. khanifar, H., Naderi bani, N., a, S., fayyazi, M., & rahmati, M. H. (2020). School Managers: Competence, Knowledge, Abilities and Skills and Model Presentation. *Journal of New Approaches in Educational Administration*, 11(45), 1-30.
9. Kopp, M., Gröblinger, O., and Adams, S. (2019). Five Common Assumptions that Prevent Digital Transformation at Higher Education Institutions. *Proceedings of INTED2019 Conference 11th-13th March*, Valencia, Spain pp.1448-1457.
10. Kurdi, A. (2009). Functional Merit Modeling Measurement, Policy Planning and Use of Tools. *Encyclopedia of Islam and Development*, Faculty of Commerce, Suez Canal University
11. NSC Kinshuk, IL Cheng, Evolution is not enough: Revolutionizing current learning environments to smart learning environments. *Int. J. Artif. Intell. Educ.* 26(2), 2016,.
12. P Serdyukov, P Serdyukov, Innovation in education: What works, what doesn't, and what to do about it? *J Res Innovative Teach Learn* 10(1), 2017.
13. Renee Patton & Ricardo Santos (2018), The next-generation digital learning environment and a framework for change for education institutions, Cisco and/or its affiliates. Available at:[https://www.cisco.com/c/dam/en\\_us/solutions/industries/docs/education/digital-learning-environment.pdf](https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/education/digital-learning-environment.pdf)1812019
14. Rieckmann, M.(2017). Key Competencies for a Sustainable Development of the World Society; Results of a Delphi Study in Europe and Latin America. *GAIA; Ecological Perspectives for Science and Society*, 20(1).
15. ZT Zhu, MH Yu, P Riezebos, A research framework of smart education. *Smart Learn Environ* 3(1),2016,