

متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي

إعداد

نجلاء فتحى محمد العاقل (*)

ملخص البحث باللغة العربية

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها العالم نتيجة العولمة والتكنولوجيا الحديثة في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات، تأثرت جميع المجتمعات - بما في ذلك المجتمع المصري - بانعكاسات هذه التحولات على الأنظمة التعليمية. وفي هذا السياق، أصبحت الحاجة ملحة لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية، ومنها مؤسسات رياض الأطفال التابعة للأزهر الشريف، بما يتماشى مع متطلبات العصر الرقمي.

مشكلة البحث

تواجه المؤسسات التعليمية في مصر، وخاصة رياض الأطفال بالأزهر الشريف، تحديات كبيرة نتيجة للظروف الاقتصادية العالمية والحاجة لإعداد أجيال بمهارات تنافسية. وعلى الرغم من تعدد محاولات الإصلاح، لا تزال هناك معوقات تتعلق بضعف التنفيذ وقلة الاهتمام، مما يعيق تحقيق الأهداف التعليمية. يهدف البحث إلى استكشاف المتطلبات الأساسية لتطوير الأداء الإداري في هذه المؤسسات لمواكبة تحديات العصر الرقمي.

سؤال البحث الرئيسي:

ما هي متطلبات تطوير الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ظل تحديات العصر الرقمي؟

الأسئلة الفرعية:

1. ما هي الأسس النظرية للأداء الإداري؟
2. ما هي أبرز التحديات الرقمية التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف؟
3. ما هي الآليات المقترحة لتحسين الأداء الإداري في ضوء التحديات الرقمية؟

(*) باحثة دكتوراه - كلية التربية للطفولة المبكرة - جامعة القاهرة .

أهداف البحث يهدف البحث إلى:

- تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف.
- دراسة الأسس النظرية للأداء الإداري في ضوء التحولات الرقمية.
- اقتراح آليات فعّالة لتحسين الأداء الإداري وتجاوز التحديات الرقمية.

منهج البحث

تم اعتماد المنهج الوصفي لدراسة وتحليل الواقع واستنباط الآليات المناسبة لتطوير الأداء الإداري.

مصطلحات البحث

- **الأداء الإداري** :يشير إلى مجموعة الممارسات الإدارية التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقييم والمتابعة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.
- **مؤسسات رياض الأطفال** :هي مؤسسات تربوية تُعنى بتنمية الطفل وإعداده تربويًا واجتماعيًا، باعتبارها مرحلة انتقالية من المنزل إلى المدرسة.
- **العصر الرقمي** :مرحلة زمنية تحوّلت فيها الأنماط التقليدية للمعلومات إلى بيانات رقمية يمكن نقلها بسهولة عبر الوسائط الإلكترونية.

النتائج والآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري

1. **تبني الفكر الإداري المعاصر**: تطبيق مبادئ الإدارة الحديثة في مؤسسات رياض الأطفال لتعزيز الفاعلية والكفاءة.
2. **تدريب الكوادر التربوية على التكنولوجيا**: إعداد دورات تدريبية للمعلمات لتطوير مهارات استخدام الأدوات الرقمية في التعليم.
3. **تعزيز الوعي بأهمية التعليم الرقمي**: توعية أولياء الأمور والمتعلمين بفوائد التعليم الرقمي وكيفية استثماره.

4. تحسين البنية التحتية التكنولوجية: توفير أدوات التكنولوجيا الحديثة وتحديث الأنظمة القائمة لضمان كفاءة العملية التعليمية.
5. تطوير المحتوى الرقمي: إعداد محتوى رقمي تفاعلي يناسب احتياجات الأطفال ويعزز من فهمهم.
6. إدارة الاتصالات التربوية بفاعلية: إنشاء قنوات تواصل داخلية فعالة تضمن التنسيق بين المعلمات والإداريين.
7. تطوير المهارات القيادية: تدريب القيادات الإدارية على استخدام التقنيات الحديثة في صنع القرارات الإدارية.
8. إدارة الجودة: وضع معايير واضحة لمراقبة الأداء وضمان جودة التعليم.
9. تعزيز الثقافة التنظيمية: بناء بيئة داعمة للتطوير المستمر وتشجيع الابتكار بين العاملين.

خاتمة

إن تطوير الأداء الإداري في رياض الأطفال بالأزهر الشريف يتطلب تكاملاً بين الفكر الإداري الحديث والتكنولوجيا الرقمية، من خلال إعداد كوادر مؤهلة وتعزيز البنية التحتية الرقمية والتعامل بوعي مع تحديات العصر الرقمي مما يساهم في تحسين جودة التعليم وضمان استمراريته بكفاءة .

Requirements for Developing Administrative Performance in Al-Azhar Kindergarten Institutions in Light of the Challenges of the Digital Age

Abstract

Introduction:

The present era is witnessing rapid transformations driven by globalization, the information and knowledge revolution, and advanced technologies in communication and information systems. These developments have had far-reaching effects on all societies, including Egypt, and have significantly influenced prevailing systems—particularly educational systems. As a result, there is an increasing need to reform and modernize educational structures and the roles of those managing them, in line with scientific principles and the demands of the digital age.

Administrative leadership is considered a vital resource, particularly in developing societies. Administrative leaders are responsible for executing developmental plans—economic, social, political, and cultural. They play key roles in formulating policies and supervising their implementation. Therefore, the proper early selection, training, and professional development of these leaders—according to well-defined scientific standards—is essential for improving institutional performance and achieving national goals (Abou El-Nasr, 2014, p. 52).

Research Problem:

Educational institutions in Egypt face major challenges due to global economic pressures that demand graduates with competitive skills. Despite multiple reform attempts in the field of early childhood education, weak implementation and insufficient attention have hindered progress, resulting in public dissatisfaction and low student achievement.

Accordingly, this study aims to **identify the key requirements for developing administrative performance in Al-Azhar kindergarten institutions** amid the challenges posed by the digital age.

The main research question is:

What are the key requirements for developing administrative performance in Al-Azhar kindergarten institutions in light of the challenges of the digital age?

Sub-questions include:

1. What are the theoretical foundations of administrative performance?
2. What are the digital age challenges facing Al-Azhar kindergarten institutions?
3. What are the proposed mechanisms for improving administrative performance in these institutions?

Research Objectives:

- To define the theoretical foundations of administrative performance.
- To explore the digital challenges facing Al-Azhar kindergarten institutions.
- To propose mechanisms for improving administrative performance in light of these challenges.

Methodology:

The study adopts the **descriptive research method**.

Definitions of Terms:

- **Administrative Performance:**
Operationally defined as a set of practices derived from core administrative functions such as planning, organizing, coordinating, evaluating, and monitoring. These practices aim to achieve institutional goals efficiently and effectively by utilizing institutional resources through structured roles and responsibilities.
- **Kindergarten Institutions:**
Operationally defined as developmental-educational entities that foster children's life skills and social integration. These institutions serve as extensions of the home and preparatory environments for formal schooling, offering health care and meeting children's developmental needs.
- **Digital Age:**
Defined as an era in which symbols, numbers, texts, images, and videos are transformed into digital sequences that can be

transmitted and stored electronically. It includes immersive virtual environments that facilitate experiential learning without fear or constraints (Mansour, 2020, p. 19).

Findings and Proposed Mechanisms for Development:

1. Implementing contemporary administrative theories in school management.
2. Training teachers to integrate technology into education and design digital learning content.
3. Enhancing in-service training processes for administrative roles.
4. Raising awareness among learners and parents regarding the importance and benefits of digital education.
5. Establishing an effective internal communication system among teachers, students, administrators, and supervisors.
6. Updating and customizing digital educational content across disciplines.
7. Improving technological infrastructure and ensuring equitable access.
8. Developing clear systems for educational management, monitoring, and evaluation integrity.
9. Advancing the efficiency and effectiveness of digital learning tools.
10. Reforming organizational structures to be more flexible and modern.
11. Strategically utilizing human resources and institutional capacities.
12. Clarifying administrative roles, responsibilities, and quality objectives.
13. Fostering a culture of positive organizational values to achieve customer satisfaction.
14. Employing and adapting new technologies aligned with institutional goals.
15. Creating a culture and environment conducive to innovation and continuous improvement.
16. Promoting social responsibility as a cultural and behavioral norm.
17. Updating decision-making processes using scientific approaches and digital tools.

متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي

إعداد

نجلاء فتحى محمد العاقل(*)

مقدمة البحث:

فى ضوء ما يشهده العصر الحاضر من تغيرات وتحولات متسارعة صاحبت ظهور العولمة بأبعادها المختلفة، والثورة المعلوماتية والمعرفية، والتكنولوجيا المتقدمة فى مجال الاتصالات وتقنية المعلومات وغيرها من التحديات التى ظهرت خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، وانعكاساتها بعيدة المدى على كافة المجتمعات، ومن بينها المجتمع المصري، وامتداد هذا التأثير ليشمل كافة الأنظمة السائدة فى تلك المجتمعات وخاصة النظم التربوية والتعليمية، بات من الضروري أن تتزايد الدعوة إلى تطوير تلك النظم وتطوير أدوار وممارسات القائمين على هذه الإدارات التعليمية بما يتواءم مع متطلبات هذا العصر ومتغيراته بناءً على رؤية علمية وأسس موضوعية.

ويعتبر الأداء الإداري أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء العاملين في المؤسسة ككل (عبدالغفار يونس، 2007: 71).

كما تعد القيادات الإدارية من الموارد المهمة في أي مجتمع وخاصة المجتمعات النامية، فالقادة الإداريون هم أداة تنفيذ خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، والقائمون على تطوير مختلف القطاعات، وهم بالتالي مسئولون عن رسم السياسات ووضع الاستراتيجيات، والإشراف على تنفيذها. كما يعتبر القادة الإداريون هم المحور الأساسي للعملية الإدارية، وعلى ذلك فإن حسن اختيارهم في وقت مبكر ومناسب وتدريبهم وتنمية مهاراتهم السلوكية والإدارية والمهنية وفق معايير واستراتيجيات علمية محددة، يؤدي الى رفع كفاءة وفعالية

(*) باحثة دكتوراه – كلية التربية للطفولة المبكرة- جامعة القاهرة .

أداء هؤلاء الأفراد بصفة خاصة وأداء القطاعات بصفة عامة. إن الاختيار الناجح للقيادات الإدارية المستقبلية وفقاً للشروط العلمية والموضوعية، إنما يضع أسس النجاح في تحقيق الأهداف. (مدحت أبوالنصر، 2014: 52)

وتعد مرحلة الطفولة من أهم مراحل النمو في حياة الإنسان، وأطفال الحاضر هم شباب المستقبل وللطريقة التي يربى بها الطفل في سنواته الأولى دور مهم في تكوينه النفسي، ومن هنا يظهر الاهتمام بالطفل في توفير البيئة المناسبة له، وتعد رعاية العملية البنائية الأساسية لأي مجتمع يسعى لتحقيق ما يأمله، ومن خلال رياض الأطفال يمكن توفير البيئة المناسبة إلى جانب الأسرة التي تعزز هذه الشخصية وتساعد على النمو بشكل يكفل لها التوافق. (عبدالغني محمد، 2013: 18)

ترى الباحثة أن تطوير المهارات القيادية والإدارية في مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف تمثل خطوة جوهرية نحو بناء مؤسسات تعليمية قوية وقادرة على مواكبة تحديات العصر الرقمي. ويضمن هذا التطوير توفير بيئة تعليمية محفزة تساهم في إعداد جيل متمكن من مواجهة المستقبل بمهارات حديثة.

مشكلة البحث:

تواجه المؤسسة التعليمية في مصر في ظل الأوضاع الراهنة تحديات عديدة منها الظروف العالمية ذات الأبعاد الاقتصادية والتي تقتضى الإعداد الجيد للأجيال واكسابها بالمهارات اللازمة للمنافسة في الأسواق العالمية، وليست تلك المؤسسة مسئولة عن هذه الظروف، لكنها قد تكون مسئولة عن مواجهتها بحسم والتعامل معها بالجدية المطلوبة، ومن هذه التحديات الشعور المجتمعي بعدم الرضا عن أداء المؤسسة التعليمية وأيضاً عدم الرضا عن الأداء التعليمي للطلاب وضعف تحصيلهم.

وتعد مرحلة الطفولة من المراحل المهمة في حياة الإنسان، فالاهتمام بها ينعكس إيجاباً على المراحل اللاحقة، ورغم تعدد محاولات إصلاح التربية في مؤسسات رياض الأطفال إلا أن المخططات التي توضع لتنفيذ تلك الإصلاحات لا يتم تطبيقها بشكل صحيح يسمح بمواكبة التغيرات الكبيرة التي تطرأ على المجتمع والعالم، فمؤسسات رياض الأطفال لم تلتق الاهتمام الكافي حتى الآن من قبل القائمين على السياسة التربوية والتعليمية كما أنها مازالت تعاني من العديد من المشكلات التي تعوقها عن تحقيق أهدافها، لذا فإن هذا البحث يسعى للكشف عن أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات

العصر الرقمي كما قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة من الهيكل الإداري رياض الأطفال وأكدت نتائج الدراسة الاستطلاعية التي قامت بها الباحثة لعدد (5) مديري إدارة رياض الأطفال وعدد (5) موجه عموم وعدد (10) موجه رياض أطفال وعدد (10) معلمات رياض أطفال إلى وجود العديد من الصعوبات التي تعاني منها المنظومة الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال منها ضعف وعي بعض القيادات لأبعاد الأداء الإداري وتطبيقه ، ضعف استيفاء التصميم الهندسي للروضة للشروط التربوية الحديثة، ضعف التواصل بين الروضة والمجتمع المحلي، ومن هنا نشأت مشكلة الدراسة وتبلورت في التساؤل الرئيس التالي:

ما أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي؟

ويتفرع من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية هي:

- س1. ما أبعاد الأداء الإداري المراد تطويره برياض الأطفال في الأزهر الشريف ؟
- س2. . ما الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي؟
- س3 ما تحديات العصر الرقمي التي تواجه تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي الكشف عن أهم متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي ويتفرع منه عدد من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- تعرف أبعاد الأداء الإداري المراد تطويرها لدى القيادات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف .
- الكشف عن تحديات العصر الرقمي التي تواجه مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف.
- التوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي.

الأهمية النظرية:

- 1- أهمية المرحلة التي تتناولها الدراسة وهي مرحلة رياض الأطفال حيث أصبحت رياض الأطفال ضرورة من ضروريات الحياة الحديثة.
- 2- ضرورة التطوير المستمر للأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال لتواكب مستجدات العصر ومستحدثاته.

الأهمية التطبيقية:

- 1- قد تفيد نتائج الدراسة المسؤولين ومتخذي القرار برياض الأطفال في تطوير ممارساتهم الإدارية.
- 2- إفادة مخططي ومطوري برامج رياض الأطفال في عمليات التخطيط والتطوير لأدائهم الإدارية المختلفة.
- 3- توفير بيئة تعليمية ثرية تناسب التطور العلمي والتكنولوجي الحديث وتواكب رؤية مصر 2030 في ظل معطيات التحول الرقمي.

منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي لاستعراض الأسس النظرية للأداء الإداري والكشف عن أهم تحديات العصر الرقمي بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف، والتوصل إلى بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، حيث يعني هذا المنهج بدراسة الأوضاع الراهنة للظاهرة من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة في ذلك.

عينة البحث:

تم الاتجاه في هذا البحث إلى اختيار عينة مقصودة حيث اقتضت العينة على مديري ومشرفي ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً.

أدوات البحث:

يعتمد البحث الحالي على الأدوات الآتية :

- 1- أدوات جمع بيانات : قائمة بأبعاد الأداء الإداري، متطلبات العصر الرقمي (إعداد الباحثة)

2- أدوات قياس : مقياس الأداء الإداري ومتطلبات العصر الرقمي (إعداد الباحثة)

حدود البحث:

تتمثل حدود البحث الحالي ما يلي:

1- **الحد الجغرافي:** يقتصر البحث الحالي على بعض القيادات الإدارية بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف

3- **الحد البشري:** تقتصر عينة البحث على بعض مديري إدارات رياض الأطفال والموجهين العموم وموجهي رياض الأطفال والمعلمات، بغية الكشف عن واقع الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالمعاهد الأزهرية.

مصطلحات البحث:

أرتكز البحث الحالي علي المصطلحات التالية:

1- الأداء الإداري:

ذكر " محمد سرور " بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات (محمد سرور ، 2016: 278).

ويمكن تعريف الأداء الإداري إجرائياً بأنه مجموعة من الممارسات المنبثقة من وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتقويم والمتابعة، والتي يسعى من خلالها المدير إلى تحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية تميزها عن غيرها من المؤسسات، بما يحقق أهداف المؤسسة من خلال استخدامه لموارد المؤسسة بطريقة فعالة وكفاءة عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات.

2- مؤسسات رياض الأطفال:

هي مؤسسات تربوية تعليمية ترعى الاطفال في المرحلة السنية من ثلاث أو أربع سنوات حتى سن السادسة، وتسبق المرحلة الأساسية، وتقدم رعاية منظمة هادفة محددة المعالم، لها فلسفتها وأسسها وأساليبها وطرقها التي تستند لمبادئ علمية.(رانيا عبدالمعز ، 2011: 14)

ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها مؤسسة تربوية تنموية تعمل على تنشئة الطفل وتكسبه المهارات الحياتية والانخراط في المجتمع باعتبار أن دورها امتداد لدور المنزل واعداد للمدرسة النظامية، وتعمل على توفير الرعاية الصحية وتحقيق مطالب نموه وتشبع حاجاته بطريقة سوية.

3- العصر الرقمي:

يعرف العصر الرقمي بأنه العصر الذي تحولت فيه جميع أنساق الرموز من أعداد ونصوص وأشكال وصور ثابتة ومتحركة إلى سلاسل يمكن نقلها في صورة أرقام، ثم تتحول إلى معلومات نصية ومواد مرئية ثابتة ومتحركة، وصوتية تتضمنها المواقع الإلكترونية، والذي اتبعه وجود واقع خيالي افتراضي كحضانات للمعرفة يتم التعلم في ظلها من خلال التجربة والخطأ بلا خوف ولا قيود. (خالد منصور، 2020: 19)

في ضوء ما سبق يمكن تعريف العصر الرقمي إجرائياً بأنه العصر الذي يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة التعليمية بالطريقة التي تنعكس على كافة المنظومة التعليمية بالمعاهد الأزهرية في مصر وخاصة ما يتعلق بالأدوار الجديدة التي يجب على المعلمين القيام بها واستخدام استراتيجيات التعليم والتعلم وطرق عرض المحتوى الإلكتروني.

الاطار النظري للبحث:

أولاً: الأسس النظرية للأداء الإداري.

مفهوم الأداء الإداري.

يعتبر الأداء الإداري أحد أهم محاور العمل المهني في أي مجال وظيفي، فإذا كان هذا الأداء مميزاً في ظل بيئة عمل يسودها العدل والمساواة، فإنه من المنطقي أن يأخذ هذا الأداء صاحبه إلى مكانة مرموقة في المؤسسة التي يعمل فيها، وفي ظل عالم يسوده التغيير المتسارع والمنافسة الشديدة، ولن تستطيع المؤسسة الدخول للمنافسة إلا إذا كان الأداء العالي أحد أهم خصائصها، وهذا الأداء ينبع من حصيلة أداء العاملين في المؤسسة ككل.

الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء : أدى الأمانة، وأدى الشيء قام به (ابن منظور، 2003: 113).

هذا ويمكن تعريف مصطلح الأداء الإداري بأنه القيام بالشيء أو تأدية عمل محدد أو إنجاز مهمة أو نشاط معين، بمعنى أن الأداء هو قيام الشخص بسلوك ما، وذلك لتحقيق هدف محدد، فقد يكون إشباع حاجة معينة أو حل مشكلة ما أو التخطيط لمشروع ما وفي إطار المؤسسة أو التنظيم ويمكن تعريف الأداء بأنه المخرجات ذات القيمة التي ينتجها النظام في

شكل سلع أو خدمات، وبصفة عامة فإن أداء الفرد عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة ومع البيئة (مدحت محمد، 2014: 4).

ويمكن تعريف الأداء الإداري بأنه المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المؤسسات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المؤسسات (محمد سرور، 2016: 278).

ويعرف الأداء الإداري على أنه الجهود والإنجازات التي تقوم بها القيادات الأكاديمية بالمؤسسات في ضوء الموارد والإمكانات المتاحة وما تفرضه المستجدات المستمرة لتحقيق الأهداف المرسومة واستشراف المستقبل بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية. (إيمان فوزي، 2021: 138)

أنواع الأداء الإداري:.

يصنف الأداء الإداري إلى ثلاثة أنواع وهي أداء المهام، والأداء الظرفي، والأداء المعاكس أو المجابهة وسوف نوجزها على النحو التالي: (سهيلة بسطامي، 2019: 347):

- **أداء المهام:** يقصد به السلوكيات التي تسهم في إنجاز عمليات جوهرية في المؤسسة مثل الإنتاج المباشر للبضائع والخدمات، والبيع، وجرد المخزون، إدارة التابعين، وكل أداء يسهم بشكل مباشر، أو غير مباشر في تنفيذ عمليات المؤسسة، فمثلاً في الوظائف الإدارية يمكن أن يشمل هذا الأداء، أو السلوك إلى الحاجة إلى إحداث تحويل العاملين من حالة النزاع بواسطة الصراع إلى جو تنافسي، كذلك يمكن أن يكون هذا السلوك عبارة عن جهود تحفيزية لإيجاد مثل هذا الجو.

- **الأداء الظرفي:** هو كل السلوكيات التي تسهم بشكل غير مباشر في تحويل ومعالجة العمليات الجوهرية في المؤسسة، وهذه السلوكيات تسهم في تشكيل كل من الثقافة، والمناخ التنظيمي، والأداء هنا ليس دوراً إضافياً في طبيعته وإنما يكون خارج نطاق مهام الوظيفة الأساسية ويعتمد على الظرف الذي تجري فيه معالجة العمليات، مثلاً ممكن أن يكون موجه نحو الزملاء، ومساعدة الزملاء في مشكلة لها علاقة بالعمل، أو نحو المؤسسة ككل "من خلال الحرص، واستمرارية الحماس وبذل مجهود إضافي في العمل،

أو التوجه نحو العمل التطوعي لتنفيذ مهام خارج الدور الرسمي للوظيفة، وكذلك إتباع اللوائح التنظيمي، والإجراءات عندما لا تكون متوافقة مع رغبة الفرد.

- **الأداء المعاكس أو المجابه:** ويختلف عن النوعين السابقين حيث يتميز بسلوك سلبي في العمل مثل التأخر عند مواعيد العمل أو الغياب، ويشمل سلوكيات مثل الانحراف، والعدوان، وسوء الاستخدام والعنف وروح الانتقام والمهاجمة.

وكما يمكن تصنيف الأداء الإداري حسب من يقوم به إلى ثلاثة أنواع وهي على النحو التالي: (الحبيب الجانحي، 2004: 226)

- **الأداء الفردي:** هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت له، والتي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية

- **أداء الوحدات التنظيمية هي:** الأعمال التي تمارسها الوحدة التنظيمية للقيام بدورها الذي تضطلع بتنفيذه في المؤسسة، وصولاً لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وسياساتها العامة.

- **الأداء التنظيمي:** المنظومة المتكاملة لانتاج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية.

ويتضح مما سبق أن هناك علاقة وثيقة بين أنواع الأداء الإداري، حيث يعتمد كل نوع على الآخر، فأداء الفرد يساهم في أداء الوحدة التنظيمية، وأداء الوحدة التنظيمية يساهم في أداء المؤسسة، وأداء المؤسسة يؤثر على أداء الأفراد والوحدات التنظيمية ويعد الأداء من أهم العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسة، حيث يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتحسين صورتها ولذلك تسعى المؤسسات إلى تحسين أداء الأفراد والوحدات التنظيمية، من خلال برامج التدريب والتطوير، وتطبيق نظام إدارة الأداء الفعال

أبعاد الأداء الإداري :

تعد الأبعاد الإدارية أحد الركائز الأساسية لتحقيق النجاح المؤسسي، حيث تسهم في تنظيم العمل وضمان سير العمليات بشكل فعال. وتتضمن هذه الأبعاد مجموعة من المهارات والاستراتيجيات التي تساعد القادة والمديرين على توجيه الفرق، وتحقيق الأهداف،

وتحفيز العاملين ومن أهم هذه الأبعاد الإدارية والتي لها دور بارز في تحقيق التميز الإداري وضمان جودة الأداء المؤسسي :-

(أ) **البعد القيادي** : تعد القيادة الفعالة من الركائز الأساسية لتطوير الأداء الإداري في رياض الأطفال وتشمل هذه القيادة القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة، وتحفيز الفريق، وتوجيه العمل نحو تحقيق الأهداف التربوية وتنسيق المهام وتوزيع الأدوار بين العاملين في الروضة، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري وضمان سير العمل بشكل منظم وفعال (Fidan, T., & Balci, A. 2017: 11-26)

(ب) **البعد التنظيمي** : قدرة الإدارة على قيادة الفريق وتوجيهه لتحقيق الأهداف التعليمية (Haslam, S., 2015: 45)

(ج) **البعد التخطيطي** : يتضمن وضع الأهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات لتحقيقها، ويشكل الأساس لبقية الأبعاد

(د) **البعد الرقابي** : يتضمن متابعة الأداء وضمان الالتزام بالمعايير المحددة وتقديم التغذية الراجعة لتحسين العمليات (Hussain, N., 2019 : 156-169)

ومن خلال العرض السابق يتضح أن الأداء الإداري في رياض الأطفال بالأزهر الشريف بدأ في وضع رؤية ورسالة متوافقة مع أهدافه، والتخطيط للأنشطة التعليمية والتربوية والدينية، إضافة إلى التخطيط للموارد البشرية والمادية. أما **البعد التنظيمي** ترى الباحثة نظراً لوجود عجز في معلمات رياض الأطفال يؤدي إلى خلو العديد من الروضات من المشرفات مما يؤثر سلباً متابعة المعلمات ، وتنظيم اليوم الدراسي بما يتناسب مع حاجات الطفل.

العوامل المؤثرة في الأداء الإداري:

تعد العوامل المؤثرة على الأداء الإداري مهمة، حيث يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء الإداري، وبالتالي يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء، ويوجد العديد من العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري والتي منها ما يلي:

- **غياب الأهداف المحددة:** فالمؤسسة التي لا تملك خطط تفصيلية لعملها وأهدافها، ومعدلات الإنتاج المطلوب أدائها لن تستطيع قياس ما تحقق من انجاز أو محاسبة العاملين على مستوى أدائهم لعدم وجود معيار محدد مسبقاً لذلك فلا تملك المؤسسة معايير أو مؤشرات للأداء الجيد.

- **عدم المشاركة فى الإدارة:** أن عدم مشاركة العاملين فى المستويات الإدارية المختلفة فى التخطيط وصنع القرارات يساهم فى وجود فجوة بين القيادة الإدارية والعاملين فى المستويات الدنيا، وبالتالي يؤدي إلى ضعف الشعور بالمسؤولية والعمل الجامعى لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا يؤدي إلى تدنى مستوى الأداء أو فى الحلول للمشاكل التى يواجهونها فى الأداء، وقد يعتبرو أنفسهم مهمشين فى المؤسسة.

- **اختلاف مستويات الأداء:** من العوامل المؤثرة على أداء العاملين عدم نجاح الأساليب التى تربط بين معدلات الأداء والمردود المادى والمعنوى الذى يحصلون عليه، فكلما ارتبط مستوى أداء العاملين بالترقيات والعلاوات والحوافز التى يحصلون عليها كلما كانت عوامل التحفيز مؤثرة بالعاملين، وهذا يتطلب نظاماً متميزاً لتقييم أداء العاملين ليتم التمييز الفعلى بين الموظف المجتهد ذو الأداء العالى والموظف المجتهد ذو الأداء المتوسط والموظف الكسول ذو الأداء الضعيف (خالد أحمد، 2010: 28).

ونستنتج من العوامل السابقة أن تحسين الأداء الإداري يتطلب معالجة هذه العوامل بشكل شامل، من خلال وضع أهداف واضحة ومحددة، وتعزيز مشاركة العاملين فى عمليات الإدارة، وتحديد نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحسين الأداء.

مقومات الأداء الإداري.

تتمثل مقومات الأداء الإداري فى مجموعة من العناصر التى من خلالها يستطيع القائد الإداري تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية وفاعلية متميزة وتتمثل فى الأتي: (عبد السلام عمار، 2022: 15)

- القدرة على الاقتناع بالسياسات والأساليب التى يجب اتباعها فى إدارة العمل عن طريق مخاطبة الجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة.
- إتقان أساليب العمل فى الاجتماعات واللجان والمؤتمرات والقدرة على مناقشة البحوث والآراء فى الجلسات العامة والمتخصصة.
- ممارسة العلاقات الإنسانية ومهارة المشاركة فى العمل الجماعي.
- إتقان مهارات العلاقات العامة بالجهات والأفراد الذين يتعاملون مع المؤسسة.

- إتقان مهارات مواجهة المشكلات وصنع القرار، وترتبط هذه المهارة بأنواع متعددة من القدرات منها ما يتعلق بالموهب الذاتية ومنها ما يمكن اكتسابه بالتدريب.
 - التجرد في إصدار القرار، وهذه المهارة تعني في مجملها أن يكون لدى القيادي القدرة على أن يفصل انفعالاته الشخصية عن المشكلات التي تعرض عليه ويتعامل معها بموضوعية.
 - الالتزام بمبادئ الإدارة: أي الاهتمام بتطبيق مبادئ علم الإدارة التي يمكن استخدامها في محيط العمل، بما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الإداري وتطويره ومنها تقسيم العمل، والسلطة، والمسئولية، والمساواة والتعاون وغيرها.
 - الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة: إي التركيز على جودة العمليات والنتائج والسعي للتطوير والتحسين المستمر.
 - الفعالية: وتعني تحقيق الأهداف المنشودة، والتطوير الشامل والمستمر في الأداء، وإنجاز العمل المطلوب طبقاً للمعايير المحددة.
 - الكفاءة: وهي تشير إلى إنجاز الأعمال بالشكل الصحيح، وإلى إمكانية الأفراد على تنفيذ أعمالهم بدقة وإتقان ومهارة وإبداع الابتكار.
- ومن خلال العرض السابق يتضح أن مهارات القيادة الإدارية هي مجموعة من الأداءات المهمة التي تساعد القادة على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحفيز الموظفين وتطوير الأداء. ولذلك، فإن تطوير مهارات القيادة الإدارية هو أمر أساسي لتحقيق النجاح بالمؤسسات المعنية.
- متطلبات تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال بالأزهر الشريف :**

هناك العديد من المتطلبات اللازمة لتطوير أداء القيادات المدرسية وتأهيلهم لاستيعاب

متغيرات العصر ومواجهة تحدياته، ومنها: (عبدالله علي، 2022: 40)

- ✓ تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسية: ويتطلب لتحقيق ذلك ما يلي:
- ✓ تحديد أهداف التخطيط الاستراتيجي لتسيير أعمال المؤسسة.
- ✓ ترجمة الأهداف إلى أنشطة تؤدي إلى سير العملية التعليمية بفاعلية ونجاح.
- ✓ بناء شبكات الاتصال داخل وخارج المؤسسة، بما يؤدي إلى زيادة جودة مخرجاتها.
- ✓ قيادة المؤسسة وتوجيه عناصر العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف.

✓ تنسيق علاقات التعامل مع البيئة المحلية والمجتمع ككل على أساس أن المؤسسة هي وسيلة المجتمع لتحقيق أهدافه.

✓ الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المؤسسة: ويتطلب لتحقيق ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية ويتم ذلك من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المؤسسة من مدرسين وتلاميذ وإداريين وموجهين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المؤسسة وخارجها.

✓ تحديث عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ أن يطبق مدير المؤسسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار.

✓ العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ قدرة المدير على التأثير في الآخرين والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.

✓ تطوير عملية التدريب؛ أثناء الخدمة لوظائف إدارة المؤسسة: ويتحقق ذلك من خلال؛ إعداد واختيار كوادر ذات كفاءة عالية للقيام بمسؤوليات التدريب، وتنويع الأساليب المتبعة في التدريب، وتزويد مديري المؤسسات التعليمية بالطرق والأساليب التي تساعدهم على إدارة مؤسساتهم باقتدار.

مما سبق يتضح أن أي عملية تنمية إدارية يجب أن تنطلق من فلسفة ومفاهيم واضحة في الإدارة تتمثل في تنظيماتها وإجراءاتها مع العاملين فيها، وأن الإدارة وسيلة لتحقيق الأهداف وليست سبباً للتسلط والاستعلاء على المتعاملين معها؛ لذلك كان لابد أن تركز فلسفتها إلى مقومات أساسية أهمها الديمقراطية التي تسمح للإداري بالتعبير عن رأيه بحرية؛ وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها أن نجاح الإدارة بمؤسسات رياض الأطفال يتطلب تنمية مهارات العاملين وتحفيزهم على الابتكار وحثهم على الالتزام بمبادئ العمل الإيجابية للتحسين المستمر والسعى نحو تحقيق التميز والعمل على تأسيس أفكار وقيم وأساليب تفكير تشكل لغة مشتركة بين كافة العاملين بالروضة وترى الباحثة أن متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف يتطلب ما يلي :-

• التدريب والتأهيل للقيادات والمعلمات على أحدث التقنيات التعليمية

- العمل بجودة المعالجة التربوية
 - العمل على شراكه المجتمع المحلى والاسرة والروضات
 - تحديث البرامج التعليمية بما يتماشى مع التطور التكنولوجى العصرى
- ثانياً: تحديات العصر الرقمي بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف.
- نشأة وفلسفة التعليم في العصر الرقمي:

يعتبر التعليم الرقمي أسلوباً من أساليب التعليم يعتمد في تقديم المحتوى التعليمي وإيصال المهارات والمفاهيم للمتعلم على تقنيات المعلومات والاتصالات ووسائطها المتعددة بشكل يتيح للطالب التفاعل النشط مع المحتوى والمدرس والزملاء بصورة متزامنة أو غير متزامنة في الوقت والمكان والسرعة التي تناسب ظروف المتعلم وقدرته، وإدارة كافة الفعاليات العلمية التعليمية ومتطلباتها بشكل إلكتروني من خلال الأنظمة الإلكترونية المخصصة لذلك. (شريف الأتري، 2019: 26)

وتعد المؤسسات التعليمية ذات التفكير المستقبلي الآن قوة التكنولوجيا لتحويل بيئة التعلم، ودمج المادية مع الواقع الافتراضي، وتحقيق نتائج أفضل للأطفال، وقد تطورت بيئات التعلم الرقمي داخل الروضات على النحو التالي:

- في الثمانينات، كانت التقنيات الرقمية تستخدم في المقام الأول لدعم الوصول إلى قواعد البيانات وبرامج الكمبيوتر عن بُعد، ساعدت هذه التقنيات المتعلمين على تحقيق أهداف تعليمية محددة، ولكنها اقتصر على عدد قليل فقط من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس والباحثين.
- في التسعينات وأوائل العقد الأول من القرن العشرين، مع النمو السريع للإنترنت، نمت إمكانات شبكات التعلم التعاوني بشكل كبير، مما أدى إلى إيجاد طرق جديدة للوصول إلى المعلومات، ومشاركة الموارد الرقمية الأكاديمية، والمناقشة على شبكة الإنترنت وتبادل الأفكار، والتعاون، ومع ذلك اقتصر كل هذا الابتكار المحتمل على صفحات الويب بالطبع مع موارد الارتباط التشعبي.
- بدأت التغييرات ذات الصلة في التعليم والتعلم بعد العقد الثاني من الألفية الجديدة، وكان هذا بفضل التوافر المتزايد للبنية التحتية للنطاق العريض والاعتماد الهائل للأجهزة المحمولة مثل الهواتف الذكية المتصلة بالإنترنت، مما أطلق على البعض استهلاك

التكنولوجيا أثار انتشار الحوسبة الشخصية لكل من المتعلم والمعلم.(منى محمد وعلي
عطوة، 2019: 443)

أما عن فلسفة التعليم فى ظل العصر الرقمي فترتكز على مبدأ التعليم مدى الحياة والتعليم للجميع، وذلك من خلال توفير الفرص التعليمية لجميع الأفراد داخل المجتمع من مكان إقامتهم بواسطة الشبكة العالمية للإنترنت عن طريق تكوين بيئة تعليمية إلكترونية متكاملة تستند إلى أحدث التطورات التقنية، كما توفر الدعم اللازم للمتعلمين من خلال تجمع إفتراضى يضم الخبراء وأعضاء هيئة التدريس ويتم التواصل الأكاديمى بينهم عبر الشبكة الإلكترونية، كما تقوم فلسفة العصر الرقمى على نموذجاً مستحدثاً من التعليم يكون فيه المتعلم نشط فى الحصول على المعرفة من خلال البحث فى الفيض الغزير من المعلومات والمصادر المتعددة للمعرفة، ويركز هذا النهج الجديد فى التعليم فى البحث والاستكشاف على تنمية الدافع الشخصى للمتعلم وتنمية قدراته على التحكم فى الأنشطة التعليمية للحصول على المعرفة العلمية من خلال التعليم والتطبيق التفاعلى.(سعيد حمد، 2010 : 583)

وتأسيساً على ما سبق فإن فلسفة التعليم فى العصر الرقمى تقوم على إتاحة التعليم المتميز لجميع الأفراد داخل المجتمع، وتوفير العديد من الفرص التعليمية أمامهم وفق ما تسمح به قدراتهم الذاتية وهى بذلك تؤكد على تكافؤ الفرص التعليمية أمام الجميع وتحقيق ديمقراطية العملية التعليمية، فالتعليم فى العصر الرقمى يوجه المتعلمين لأن يكونوا أكثر مسئولية تجاه اختياراتهم التعليمية، كما يوفر لهم فرص تعليم متنوعة تحت المتعلم على توظيف المعلومات المتاحة بكفاءة وفاعلية.

ماهية العصر الرقمي

شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين، والسنوات الأولى من القرن الواحد والعشرين تطورات هائلة فى عالم المعلومات الرحب، الذى تميز بالاعتماد الكثيف علي تكنولوجيا المعلومات فى مختلف نواحي النشاط الإنسانى، كما تميز بانطلاقة هائلة لشبكة الإنترنت كوسيلة اتصال فائقة السرعة وكمصدر معلومات كوني فائق القيمة والأهمية.

ويعرف العصر الرقمى بأنه العصر الذى تحولت فيه جميع أنساق الرموز من أعداد ونصوص وأشكال وصور ثابتة ومتحركة إلى سلاسل يمكن نقلها فى صورة أرقام، ثم تتحول إلى معلومات نصية ومواد مرئية ثابتة ومتحركة، وصوتية تتضمنها المواقع الإلكترونية، والذى اتبعه

وجود واقع خيالي افتراضي كحضانات للمعرفة يتم التعلم في ظلها من خلال التجربة والخطأ بلا خوف ولا قيود. (خالد منصور ، 2020 : 19)

ويعرف بأنه "ذلك العصر الذي يعتمد على الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في البيئة التعليمية، حيث ينعكس على كافة مكونات المنظومة التعليمية من استراتيجيات التعليم والتعلم وطرق عرض المحتوى التعليمي وأساليب التقويم المختلفة. (وائل حسني، 2021 : 330)

متطلبات العصر الرقمي:

إن العصر الرقمي يتطلب أن تتحول المدرسة إلى بيئة تكنولوجية تدعم التقنيات الحديثة، وتجيد التعامل مع الوسائط التكنولوجية والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المختلفة، ومن متطلبات العصر الرقمي في التعليم كما ذكرتها (نجلاء محمد، 2019 : 549) و(بدرية الطرييق، 2019 : 51) ما يلي :-

- **محو الأمية الرقمية:** تعد محو الأمية الرقمية من القضايا المهمة في العصر الرقمي، وتعد الركيزة التي يتم من خلالها الانطلاق نحو التحول الرقمي بنجاح، ويشير المصطلح "إلى امتلاك القدرات المطلوبة للازدهار في التعليم وما بعده، في عصر تسود فيه الأشكال الرقمية للمعلومات والاتصالات"، ومعرفة كيف تؤثر التكنولوجيا والوسائط على الطرق التي نتبعها في اكتشاف الأشياء، والتواصل مع بعضنا البعض، واكتساب المعرفة والفهم.
- **تجهيز البنية التحتية:** تؤثر البنية التحتية المتطورة في انتشار واستخدام التكنولوجيا الرقمية، من حيث مدى جاهزية الشبكات وتتضمن إمكانية النفاذ إلى الشبكة، وتوافر البنية الأساسية للشبكة، والبرمجيات، ونسبة المدارس التي تستخدم الإنترنت، ونسبة عدد الحواسيب المتصلة مع شبكة الإنترنت إلى عدد الطلبة، ونسبة الحواسيب المتوفرة لأغراض إدارية، ويؤثر مدى توافر البنية التحتية ومدى قوتها، في مدى توفيرها فرص الوصول الجماعي للطلاب إلى الموارد الرقمية في وقت واحد، وكذلك مدى وصول البنية التحتية لمناطق البعيدة والمهمشة ومدى توافر حلول تسمح بتنظيم التعليم المتزامن على نطاق واسع عن بُعد.

- **التركيز على القيادة الرقمية:** تتمركز القيادة الرقمية حول مدير المدرسة الذي يستطيع من خلال الأتمتة، توفير المعلومات اللازمة لصنع القرارات، وربط مدرسته بالمستفيدين وأصحاب المصالح والجهات المعنية، وتوفير أدوات يمكن من خلالها زيادة كفاءة المدرسة، وتوظيف وامتلاك المهارات الرقمية لإدارة المدرسة بشكل جيد في عصر التحولات الرقمية.

- **وجود المعلم الرقمي:** وينظر إلى المعلمين كعوامل للتحويل الرقمي في المدارس، ويتم توجيههم وتنميتهم من خلال المعرفة والثقافة الرقمية ذات الصلة بالأدوات الرقمية؛ لتحسين ممارستهم المهنية.

المحتوى الرقمي: يعتبر المحتوى الرقمي نظاماً واضحاً دقيقاً من المعارف التي ينبغي على المتعلم اكتسابها في العملية التعليمية إذ يتم بواسطته تحقيق الأهداف المرجوة، وهي مقررات يتم تصميمها من خلال تكامل تقنيات تكنولوجيا متعددة تقدم بها المادة التعليمية على شاشات الكمبيوتر أو من خلال شبكة الإنترنت بشكل جاذب للمتعلم من حيث التنقل بين أجزائها، مع توافر الوسائط المتعددة بها وبيانات دائمة التحديث عبر الشبكة. (صبرينة مقناني، 2019 : 8)

إن تطوير إدارة مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتوظيف الوسائط الرقمية كأحد المداخل الحديثة لتعزيز فاعلية العمل الإداري والتربوي. فقد أصبحت الإدارة المعاصرة لا تقتصر على الأدوار التقليدية في التخطيط والتنظيم والرقابة، بل تجاوزت ذلك إلى الاستفادة من التقنيات الرقمية التي تسهم في رفع كفاءة الأداء وضمان الجودة. إذ تتيح أنظمة المتابعة الإلكترونية والمنصات التعليمية التفاعلية والتطبيقات المخصصة للتواصل مع أولياء الأمور فرصاً واسعة لدعم عملية التخطيط من خلال توافر بيانات دقيقة تعين متخذ القرار، كما تسهل عمليات التنظيم عبر جدولة الأنشطة وتوزيع المهام بفاعلية أكبر. وإلى جانب ذلك، توفر الوسائط الرقمية أدوات تدريب افتراضي تسهم في رفع كفاءة المعلمين وتعزيز البعد التوجيهي، فضلاً عن دورها في تطوير أساليب الرقابة والتقويم عبر أنظمة متابعة دقيقة وموضوعية. ومن ثم فإن الدمج بين ممارسات الإدارة الفعالة والوسائط الرقمية يُعد توجهاً استراتيجياً يضمن تطوير رياض الأطفال بالأزهر الشريف بما يواكب متغيرات العصر، مع الحفاظ على خصوصية الهوية التربوية والدينية للمؤسسة.

في ضوء ما عرضه الإطار النظري من مفاهيم ومداخل علمية حول الإدارة الحديثة، وأهميتها في تعزيز جودة الأداء داخل مؤسسات رياض الأطفال، تأتي الدراسة الميدانية لتكون امتداداً تطبيقياً لهذا الأساس النظري. فقد استعرض الإطار النظري التحديات المتزايدة التي يفرضها العصر الرقمي، مثل التحول الرقمي، والمهارات القيادية الرقمية، وأهمية استخدام التكنولوجيا في إدارة المؤسسات التعليمية. وتأتي الدراسة الميدانية لتقيس مدى وعي القيادات الإدارية برياض الأطفال الأزهرية بهذه المتطلبات، ومدى جاهزية المؤسسات لمواكبة هذه التحولات. كما تسعى إلى تحليل الفجوة بين الواقع والمأمول، مما يساهم في تقديم توصيات عملية قابلة للتطبيق. وبذلك يُسهم التكامل بينهم في تعزيز وتحسين الأداء الإداري في ضوء المتغيرات الحديثة.

ثالثاً: الدراسة الميدانية:

هدف البحث.

هدف هذا البحث إلى تحديد متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، واعتمد البحث على مقياس للتعرف على آراء عينة البحث حول متطلبات تطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي.

عينة البحث:

تم الاتجاه في هذا البحث إلى اختيار عينة عمدية مقصودة حيث اقتصرَت العينة على مديري ومشرفي ومعلمات مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف ومن هذه العينة تم اختيار عينة عشوائية لتمثل المجتمع الأصلي تمثيلاً صحيحاً ويمكن توضيح توزيع العينة من خلال الجدول التالي.

جدول رقم (2)
يوضح توزيع عينة البحث

م	الوظيفة	العدد	النسبة
1	مدير	25	9,7
2	مشرفة	25	9,7
3	معلمات	90	80.6
	الإجمالي	140	100

من الجدول السابق يتضح أن:

- بلغت نسبة عينة المديرين 9,7% من إجمالي أفراد العينة.
- بلغت نسبة عينة مساعدي المديرين " المشرفات " 9,7% من إجمالي أفراد العينة.
- بلغت نسبة عينة المعلمين الأوائل 80.6% من إجمالي أفراد العينة.

صدق وثبات المقياس.

لصدق المقياس أهمية كبيرة في تحديد قيمة المقياس ومغزاه وللتأكد من صدق المقياس المستخدم في البحث، تم إتباع الطرق التالية:

صدق المحتوى:

يدل صدق المحتوى على مدى تمثيل محتوى المقياس للنطاق السلوكي الشامل للسمة المراد الاستدال عليها، وللتأكد من صدق المقياس المستخدم تم عرضه على نخبة من المحكمين لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول مدى مناسبة المقياس في تحقيق أهداف البحث، وقد تم تعديل بعض البنود في ضوء بعض المقترحات، لتكون في صورته النهائية.

الصدق الذاتي:

لمعامل الصدق الذاتي أهمية في أنه يمثل الحد الأعلى لمعامل صدق المقياس، ويتم حساب الصدق الذاتي للمقياس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، أي معامل الصدق الذاتي = 0,93 وبذلك يكون معامل الصدق الذاتي للمقياس = 0,87

ثبات المقياس:

وتعني الحصول على نفس النتائج تقريباً عند تطبيق المقياس أكثر من مرة على الأفراد أنفسهم وذلك بعد مضي فترة زمنية معينة، مما يدل على دقة المقياس في القياس واتساقه وعدم

تناقضه فيما تسفر عنه نتائج، وتم حساب معامل الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، ولعل ذلك ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (1)

يوضح أبعاد المقياس وعدد عباراته ومعامل الثبات له

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
1	المتطلبات الإدارية.	7	0,86
2	المتطلبات البشرية.	8	0,83
3	المتطلبات التنظيمية.	6	0,91
4	المتطلبات التكنولوجية.	8	0,83
	معامل الثبات الكلي للمقياس	29	0,88

وبذلك أصبح المقياس كلها تتكون من (29) عبارة وكان معامل الثبات لها مساوياً 0.88، مما يدل على أن معامل ثبات المقياس عالي.

المعالجة الإحصائية:

اعتمد البحث في التحليل الإحصائي للبيانات على:

- حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد العينة، حيث تعتبر النسبة المئوية أكثر تعبيراً عن الدرجات الخام.
 - التقدير الرقمي = $(ك1 \times 1) + (ك2 \times 2) + (ك3 \times 3)$.
- حيث:

ك1: مجموعة تكرارات أوافق.

ك2: مجموعة تكرارات أوافق إلى حد ما.

ك3: مجموعة تكرارات لا أوافق.

$$\text{الوزن النسبي} = \frac{\text{التقدير الرقمي}}{ن} \times 100$$

تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

1- البعد الأول: المتطلبات الإدارية واشتمل هذا البعد على (7) عبارات كلها جاءت لتعبر عن المتطلبات الإدارية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر

الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال
الجدول التالي:

جدول رقم (3)

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	ك	الدالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ن/ك	%	متوسطة	ن/ك	%	ن/ك						
1	اشراك قيادة الروضة لجميع منتسبيها فى صنع واتخاذ القرار	98	70%	35	25%	7	5%	357	255.0	63.7	0.01	قوية	1
2	توظف القيادة الموارد المادية لتحقيق التميز بالروضة	76	54%	64	46%	0	0%	356	254.3	71.5	0.01	قوية	2
3	اتباع إدارة الروضة للنمط الديمقراطي فى القيادة	42	30%	72	51%	26	19%	296	211.4	23.4	0.01	ضعيفة	6
4	وجود هيكل تنظيمى متكامل و مؤهل ومتعاون لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية	45	32%	93	66%	2	1%	323	230.7	88.8	0.01	متوسطة	4
5	دعم قيادة الروضة للتطوير وتحسين العمل بشكل دائم	28	20%	91	65%	21	15%	294	210.0	46.9	0.01	ضعيفة	7
6	تحديد نقاط القوة لتدعيمها والضعف لعلاجها لتحقيق اهداف الروضة	56	40%	74	53%	10	7%	326	232.9	46.7	0.01	متوسطة	3
7	التزام القيادة الإدارية برؤية الروضة والسعى لتحقيقها	53	38%	72	51%	15	11%	318	227.1	36.1	0.01	متوسطة	5

ويتضح من تحليل البيانات بالجدول السابق أن أكثر المتطلبات الادارية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي في العبارة رقم (1) والتي مؤداها "اشراك قيادة الروضة لجميع منتسبيها في صنع واتخاذ القرار " بنسبة موافقة 70% من آراء أفراد العينة، بينما أقل المتطلبات الادارية في العبارة رقم (5) والتي مؤداها "دعم قيادة الروضة للتطوير وتحسين العمل بشكل دائم" بنسبة موافقة 20%.

ومن خلال البيانات السابقة نجد أن التباين في آراء العينة يدل على وجود تحديات مختلفة حسب الظروف المحيطة بكل مؤسسة، ويتضح أن التعاون والمشاركة في اتخاذ القرار لهما دور مهم في تحسين الأداء الإداري فنجد هناك حاجة لزيادة الاهتمام بالتحفيز على التطوير المستمر وتحسين بيئة العمل بشكل دائم وهذا ما أكد عليه دراسة (Fonsén et al., 2022) والتي أكدت على أن القيادة التربوية الفعالة ترتبط مباشرة بجودة التعليم في رياض الأطفال وذلك عندما يكون لدى المديرين القدرة على إدارة المناهج وتوجيه الفرق التعليمية.

2- البعد الثاني: المتطلبات البشرية واشتمل هذا البعد على (8) عبارات كلها جاءت لتعبر عن المتطلبات البشرية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4)

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	العلامة	الدالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ن/كيرة	%	متوسطة	ن/	%	ضعيفة						
1	تدعم القيادة التنمية المهنية للعاملين بالروضة	42	30%	72	51%	26	19%	296	211.4	23.4	0.01	ضعيفة	7
2	توظف القيادة الموارد البشرية بالروضة بشكل أمثل	76	54%	64	46%	0	0%	356	254.3	71.5	0.01	قوية	2
3	توفر القيادة الامكانيات البشرية المؤهلة والمتخصصة لتحقيق أهداف الروضة	84	60%	49	35%	7	5%	357	255.0	63.7	0.01	قوية	1
4	يشعر العاملين بالروضة بالرضا الوظيفي	45	32%	93	66%	2	1%	323	230.7	88.8	0.01	متوسطة	4
5	تشجع القيادة على التواصل بين العاملين ورؤسائهم والمجتمع المحلي	56	40%	74	53%	10	7%	326	232.9	46.7	0.01	متوسطة	3
6	تحت القيادة العاملين بالروضة على الابتكار والابداع	35	25%	84	60%	21	15%	294	210.0	46.9	0.01	ضعيفة	8
7	تقدم القيادة المساعدة اللازمة لتنفيذ افكار العاملين الابداعية	53	38%	72	51%	15	11%	318	227.1	36.1	0.01	متوسطة	5
8	تسعى القيادة على بناء علاقات قوية بين القيادة وجميع المنتسبين بالروضة	48	34%	76	54%	16	11%	312	222.9	38.6	0.01	متوسطة	6

ويتضح من تحليل البيانات بالجدول السابق أن أكثر المتطلبات البشرية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي في العبارة رقم (3) والتي مؤداها "توفر القيادة الامكانيات البشرية المؤهلة والمتخصصة لتحقيق أهداف الروضة" بنسبة موافقة 60% من آراء أفراد العينة، بينما أقل المتطلبات البشرية في العبارة رقم (6) والتي مؤداها "تحت القيادة العاملين بالروضة على الابتكار والابداع" بنسبة موافقة 25%. وترى الباحثة رغم الوعي بأهمية العنصر البشري المؤهل، إلا أن غياب التحفيز على الابتكار يُضعف من استثمار هذه الكفاءات بالشكل الأمثل، لذا فإن تفعيل بيئة عمل إبداعية يُعد مطلبًا ضروريًا لتحقيق التطوير الإداري الشامل وهذا ما اكدت عليه نتائج

دراسة صباح عبدالواحد 2023 ودراسة: Lee, Y., 2022

البعد الثالث: المتطلبات التنظيمية واشتمل هذا البعد على (6) عبارات كلها

جاءت لتعبر عن المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال

الجدول التالي: جدول رقم (5)

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	حالة	الدلالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ن/كيرة	%	متوسطة	ن/	%	ن/ضعيفة						
1	وجود هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الاداء للعاملين بالروضة.	76	54%	64	46%	0	0%	356	254.3	71.5	0.01	قوية	2
2	توظف القيادة اللوائح والقوانين بما يحقق فاعلية الروضة.	90	62%	45	34%	5	4%	357	255.0	63.7	0.01	قوية	1
3	تستخدم الروضة ادوات قياس مناسبة لقياس اداء العاملين بالروضة.	33	24%	86	61%	21	15%	294	210.0	46.9	0.01	ضعيفة	6
4	تتصف هياكل إدارة التميز بدرجة أعلى من اللامركزية.	45	32%	93	66%	2	1%	323	230.7	88.8	0.01	متوسطة	4
5	تحديد الأدوار والمسؤوليات لكل فرد بالروضة	56	40%	74	53%	10	7%	326	232.9	46.7	0.01	متوسطة	3
6	قابلية الهياكل التنظيمية للتكيف والتعديل مع المتغيرات الداخلية والخارجية.	42	30%	72	51%	26	19%	296	211.4	23.4	0.01	ضعيفة	5

ويتضح من تحليل البيانات بالجدول السابق أن أكثر المتطلبات التنظيمية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي في العبارة رقم (2) والتي مؤداها "توظف القيادة اللوائح والقوانين بما يحقق فاعلية الروضة" بنسبة موافقة 62% من آراء أفراد العينة، بينما أقل المتطلبات التنظيمية في العبارة رقم (3) والتي مؤداها "تستخدم الروضة ادوات قياس مناسبة لقياس اداء العاملين بالروضة" بنسبة موافقة 24%. وتشير البيانات السابقة إلى وعي واضح لدى أفراد العينة بأهمية الالتزام بالتشريعات واللوائح كركيزة أساسية في تنظيم العمل الإداري وضمان فاعليته، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة الناتجة عن العصر الرقمي ، وعلى الجانب الآخر، جاءت العبارة رقم (3) في أدنى ترتيب بنسبة موافقة بلغت 24%، والتي تنص على أن "تستخدم الروضة أدوات قياس مناسبة لقياس أداء العاملين"، مما يعكس قصورًا واضحًا في استخدام أدوات

التقييم والمتابعة الحديثة، وهو ما يشير إلى وجود ضعف في جانب من أهم الجوانب التنظيمية التي تدعم تطوير الأداء وتحقيق الجودة

3- البعد الرابع: المتطلبات التكنولوجية واشتمل هذا البعد على (8) عبارات كلها جاءت لتعبر عن المتطلبات التكنولوجية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي، ويمكن إبراز نتائج هذا البعد من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (6)

م	العبارة	الإجابات						التقدير الرقمي	الوزن النسبي	كل	الدالة	قوة العبارة	الترتيب
		درجة الموافقة											
		ن/كيرة	%	متوسطة	ن/	%	ضعيفة						
1	وجود خطة متكاملة لاستخدام وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة الروضة.	105	75%	28	20%	7	5%	357	255.0	63.7	0.01	قوية	1
2	دعم الإدارات العليا بتوفير الأجهزة التكنولوجية داخل الروضة.	76	54%	64	46%	0	0%	356	254.3	71.5	0.01	قوية	2
3	توفير ثقافة تكنولوجية تكفل التفاعل الإيجابي بين الأسرة والروضة.	42	30%	72	51%	26	19%	296	211.4	23.4	0.01	ضعيفة	7
4	توفير نظام الكترونى لتلقى الشكاوى والمقترحات من أولياء الأمور	45	32%	93	66%	2	1%	323	230.7	88.8	0.01	متوسطة	4
5	استخدام برامج تكنولوجية لتطوير أداء العاملين بالروضة.	30	22%	89	63%	21	15%	294	210.0	46.9	0.01	ضعيفة	8
6	إعداد الدورات التدريبية للمعلمات للتعريف بكيفية استخدام والتعامل مع التكنولوجيا الحديثة (المنصات التعليمية الرقمية- السبورة التفاعلية).	56	40%	74	53%	10	7%	326	232.9	46.7	0.01	متوسطة	3
7	توافر اخصائي البنية التكنولوجية لحل المشكلات الفنية التى تواجه المعلمات والاطفال.	53	38%	72	51%	15	11%	318	227.1	36.1	0.01	متوسطة	5
8	توفير شبكات الإنترنت لتيسير عملية تبادل الخبرات بين الروضة والروضات الأخرى وربطها معاً بنظام شبكى إلكترونى.	48	34%	76	54%	16	11%	312	222.9	38.6	0.01	متوسطة	6

ويتضح من تحليل البيانات بالجدول السابق أن أكثر المتطلبات التكنولوجية لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي في العبارة رقم (1) والتي مؤداها "وجود خطة متكاملة لاستخدام وتوظيف التقنيات الحديثة في إدارة الروضة" بنسبة موافقة 75% من آراء أفراد العينة، بينما أقل المتطلبات التكنولوجية في العبارة رقم (5) والتي مؤداها "استخدام برامج تكنولوجية لتطوير أداء العاملين بالروضة"

بنسبة موافقة 22%. وترى الباحثة أن التحديات الرقمية تتطلب قيادة تشجع الإبداع والتطوير وهذا يتفق مع دراسة " صفاء طلب " 2023 والتي اكدت على أهمية تفعيل التكنولوجيا داخل المنظومة الادارية .

رابعاً: الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف في ضوء تحديات العصر الرقمي.

فى ضوء النتائج السابقة لدراسة الأسس النظرية للأداء الإداري وتحديات العصر الرقمي في رياض الأطفال بالأزهر الشريف ونتائج الدراسة الميدانية، يمكن وضع بعض الآليات المقترحة لتطوير الأداء الإداري بمؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف ومنها:

- تطبيق الفكر الإداري المعاصر في مجال الإدارة المدرسية.
- تدريب المعلمات على كيفية استخدام التكنولوجيا في التعليم، وتصميم المحتوى التعليمي الرقمي.
- تطوير عملية التدريب؛ أثناء الخدمة لوظائف إدارة المؤسسة
- توعية المتعلمين وأولياء الأمور بأهمية التعليم الرقمي، وكيفية الاستفادة منه.
- الوعي بأهمية الاتصال التربوي داخل المؤسسة: ويتطلب لتحقيق ذلك إيجاد نظام فعال للاتصالات التربوية ويتم ذلك من خلال إقامة علاقة بين جميع العاملين في المؤسسة من مدرسين وتلاميذ واداريين وموجهين، وإشراكهم في قنوات الاتصال التي تنتشر داخل المؤسسة وخارجها.
- تطوير المحتوى التعليمي الرقمي، وجعله أكثر ملائمة لمختلف التخصصات التعليمية.
- تحسين البنية التحتية التكنولوجية، وتوفير التكنولوجيا لدى جميع شرائح المجتمع.
- وضع آليات واضحة لإدارة ومتابعة العملية التعليمية، وضمان نزاهة التقييم.
- تطوير تقنيات التعليم الرقمي، وجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.
- الاهتمام بتغيير الهياكل التنظيمية وتطوير الأنظمة ومرونتها وحدانتها.
- استثمار القوى العاملة واستغلال الإمكانيات وفق خطة استراتيجية.
- تطوير وضبط النظام الإداري من خلال وضوح الأدوار والمسؤوليات ووضوح أهداف جودة النظام لجميع الأفراد.

- خلق إطار من الثقافة التنظيمية الإيجابية؛ لتحقيق نتائج مرغوبة والعمل على رضا العملاء
- توظيف التقنيات الجديدة واستيعابها واستثمارها، بما يتوافق مع متطلبات عمل المؤسسة.
- خلق ثقافة وبيئة داعمة على التطور والتحسين.
- تنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية واعتمادها كسلوك وثقافة.
- تحديث عملية صنع القرار واتخاذ وتنفيذه: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ أن يطبق مدير المؤسسة الأسلوب العلمي في عملية صنع واتخاذ القرارات، ويستخدم تكنولوجيا المعلومات ويوظفها في تحقيق أهداف القرار.
- العمل على تحقيق مفهوم القيادة الإدارية التربوية: ويتطلب لتحقيق ذلك؛ قدرة المدير على التأثير في الآخرين والعمل على توظيف مهاراته في تحقيق هدف التنظيم، واستخدام كافة الطرق والنظم الإدارية الاستخدام الإنساني الأمثل.
- الاستفادة العظمى من الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية لدى مؤسسات رياض الأطفال .

توصيات البحث

- إن تطوير الأداء الإداري في مؤسسات رياض الأطفال بالأزهر الشريف يتطلب رؤية شاملة تتماشى مع العصر الرقمي. من خلال تطبيق التوصيات التالية ، يمكن تعزيز جودة التعليم وزيادة كفاءة الإدارة بما يتماشى مع التحولات الرقمية العالمية وهي :-
- تصميم قاعدة بيانات رقمية لحفظ وتوثيق جميع السجلات الإدارية.
 - تشكيل وحدة خاصة بالتحول الرقمي داخل إدارة رياض الأطفال بالأزهر.
 - تحديد مهام واضحة لكل فرد في الوحدة لضمان كفاءة الأداء.
 - إعداد خطط تدريبية لمساعدة العاملين بالروضات والهيكل الإداري على التكيف مع الأنظمة الرقمية الجديدة.
 - توعية الكوادر بأهمية التحول الرقمي لتعزيز الرضا الوظيفي.
 - إشراك المجتمع المحلي في تمويل المشاريع التقنية

مراجع البحث

- (1) الحبيب الجناحي: تطوير الموارد البشرية - الواقع والآفاق، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 2004.
- (2) إيمان فوزي عبدالحميد علي: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري، المجلة التربوية لتعليم الكبار، العدد(1)، مجلد(3)، مركز تعليم الكبار، كلية التربية، جامعة أسيوط، 2021، صص 133-160.
- (3) بدرية الطريبق: دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب، مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية، العدد(4)، مجلد(3)، المغرب، 2019، ص ص 48-70.
- (4) خالد أحمد الصرايرة: التماثل التنظيمي والأداء الوظيفي في الإدارة الجامعية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- (5) خالد منصور غريب: تصور مقترح لتدريب معلم الكبار في العصر الرقمي، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد(27)، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، 2020، ص ص 13-83.
- (6) خالد منصور غريب: تصور مقترح لتدريب معلم الكبار في العصر الرقمي، مجلة آفاق جديدة في تعليم الكبار، العدد(27)، مركز تعليم الكبار، جامعة عين شمس، 2020، ص ص 13-83.
- (7) رانيا عبدالمعز الجمال: إدارة رياض الأطفال في عصر العولمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2011.
- (8) سعيد حمد الربيعي: التعليم العالي في عصر المعرفة التغيرات والتحديات وآفاق المستقبل، عمان، دار الشروق للطباعة والنشر، 2010.
- (9) سهيلة بسطامي سليمان شعبان: متطلبات التحول نحو الإدارة الإلكترونية لتطوير الأداء الإداري بالمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، العدد(3)، مجلد(75)، كلية التربية، جامعة طنطا، 2019، صص 336-362.
- (10) شريف الأتربي: التعلم بالتخيل إستراتيجية التعليم الإلكتروني وأدوات التعلم، القاهرة، دار العربي للنشر والتوزيع، 2019.

- 11) صبرينة مقناني: المحتوى الرقمي التعليمي الجزائري ودوره في دعم مجتمع المعرفة،
المجلة الإلكترونية، العدد(56)، البوابة العربية للمكتبات والمعلومات، 2019، ص
ص48-70.
- 12) صفاء محمد طلب، تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري الرقمي باستخدام تقنيات نظام
الإشراف الإلكتروني من قبل القيادات الإدارية في ضوء متطلبات التحول
الرقمي. دراسات في الطفولة والتربية 2023، 24(24)، 101-179.
- 13) عبدالسلام عمار المبروك: واقع الأداء الإداري لرؤساء الأقسام الأكاديمية بكليات التربية
جامعة الزيتونة، مجلة أنوار المعرفة، عدد خاص، كلية التربية، جامعة الزيتونة، 2022،
صص10-29.
- 14) عبدالغني محمد إسماعيل العمراني: إدارة رياض الأطفال، دار الكتاب الجامعي،
صنعاء، 2013.
- 15) عبدالغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،
2007.
- 16) عبدالله على هادي العفاد: متطلبات تطوير الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية
بالعاصمة صنعاء في ضوء مدخل الإبداع الإداري، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية
والاجتماعية، العدد(52)، مجلد(9)، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، 2022، صص34-
68.
- 17) محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،
2016.
- 18) مدحت محمد أبوالنصر: الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر،
القاهرة، 2014.
- 19) محمد سرور الحريري: علم النفس الإداري، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت،
2016.
- 20) منى محمد الحروني، علي عطوة بركات: متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم
الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، العدد(120)، مجلد(5) كلية التربية، جامعة
بنها، 2019، ص ص429-478.

- (21) مي جمال السيد منصور سالم العسيلي ، تطوير الأداء الإداري برياض الأطفال في ضوء مدخل إدارة المعرفة. مجلة الطفولة 2023 , 45(1), 1170-1203.
- (22) نجلاء محمد حامد: المعلم في ظل التحول الرقمي - التحدي والاستجابة، مجلة تكنولوجيا التربية دراسات وبحوث، العدد(41)، الجمعية العربية لتكنولوجيا التربية، 2019، ص 545-553.
- (23) وائل حسني أبو اليزيد: تطوير التنمية المهنية للمعلم في ضوء متطلبات العصر الرقمي، مجلة كلية التربية، العدد(1)، مجلد(36)، كلية التربية، جامعة المنوفية، 2021، ص 325-363.
- 24) Douglass, A., Halle, T., Kirby, G., & Nagle, K. (2022). Recognizing and Supporting Early Childhood Educators and Program Administrators as Agents of Change: An Exploration of Distributed Leadership in Early Care and Education. Early Childhood Practice Brief. OPRE Report 2022-74. *Administration for Children & Families*.
- 25) Fidan, T., & Balci, A. (2017). Managing schools as complex adaptive systems: A strategic perspective. International electronic journal of elementary education, 10(1), 11-26.
- 26) Fonsén, E., Lahtinen, L., Sillman, M., & Reunamo, J. (2022). Pedagogical leadership and children's well-being in Finnish early education. Educational Management Administration & Leadership, 50(6), 979-994.
- 27) Hussain, N., Haque, A. U., & Baloch, A. (2019). Management theories: The contribution of contemporary management theorists in tackling contemporary management challenges. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14, 156-169.
- 28) Lee, Y., Douglass, A., Zeng, S., Lopes, A. W., & Reyes, A. (2022). Preparing early educators as frontline leaders and change agents with a leadership development initiative. International Journal of Child Care and Education Policy, 16(2).