

## آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز

د/أماني وحيد جرجس صالح

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية - كلية التربية - جامعة المنيا

Amany\_Wahed@mu.edu.eg

### المخلص:

هدف البحث إلى وضع آليات لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز؛ ولتحقيق هذا الهدف استخدم البحث المنهج الوصفي، وأداتي المقابلة الشخصية مع (١٨) من قيادات المدارس الثانوية العامة، والاستبانة المكونة من (٥٠) عبارة لقياس واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز، وذلك في محورين؛ المحور الأول: واقع القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، حيث تم اختيار معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم وهي (القيادة والرؤية، والتعليم والتعلم، والتقييم والتقويم، والدعم والإدارة والعمليات، والمسئولية الاجتماعية والقانونية، والإنتاجية والممارسة المهنية)، والمحور الثاني: واقع القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز، حيث تم اختيار أبعاد النموذج الأوروبي وهي: بعد الممكنات (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات والموارد)، وبعد النتائج، وتمثلت العينة في (٥٠٠) من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا في (١٨) مدرسة ثانوية عامة، وتوصل البحث إلى أن ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا جاءت بمستوى يقترب من المتوسط بمتوسط استجابة (٠.633)، وكذلك ممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز بمتوسط استجابة (٠.638)، كما وجدت علاقة طردية تبادلية قوية بين المحور الأول للقيادة الرقمية، والثاني لإدارة التميز، فكل منهما يؤثر في الآخر، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة)، وفي ضوء نتائج البحث تم وضع عدد من الآليات لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز.

### الكلمات المفتاحية:

القيادة الرقمية - إدارة التميز - قيادات المدارس - المدارس الثانوية العامة.

---

## Mechanisms for Implementing Digital Leadership in General secondary Schools in Minia Governorate in Light of Excellence Management

**Dr/Amany Wahed Gerges Saleh**

Lecturer of Comparative Education and Educational Administration- Faculty of Education - Minia University  
Amany\_Wahed@mu.edu.eg

### Abstract:

The research aimed to develop mechanisms for implementing digital leadership in general secondary schools in Minia Governorate in light of excellence management. To achieve this goal, the research used the descriptive method, and two Tool for personal interviews with 18 secondary school leaders in Minia Governorate and questionnaire consisting of 50 statements to measure the current digital leadership practices in general secondary school in Minia Governorate in light of excellence management. This was discussed through two main axes: The first Axis is the current digital leadership practices in general secondary school in Minia Governorate. The criteria of the International Society for Technology in Education (ISTE) were selected, including: (Leadership and Vision, Teaching and Learning, Assessment and Evaluation, Support, Management, and Operations, Social and Legal Responsibility, as well as Productivity and Professional Practice). The second Axis is the current digital leadership practices in light of excellence management. The dimensions of the European Excellence Model were chosen, including: Enablers (Leadership, Policies and Strategies, Human Resources, Processes, Partnerships, and Resources) and Results. The sample consisted of 500 teachers from general secondary schools in Minia Governorate across 18 secondary schools. The research concluded that the digital leadership practices in general secondary school in Minia Governorate were close to at a level with a response mean of (.633). Similarly digital leadership practices in light of excellence management had a response mean of (0.638). Additionally, there was a strong positive correlation between the first axis (digital leadership) and the second axis (excellence management), with no statistically significant differences attributed to (academic qualification, and years of experience). In light of the research results, a number of mechanisms were developed to implement digital leadership in general secondary schools in Minia Governorate in light of excellence management.

### Keywords:

Digital Leadership – Excellence Management – School Leadership – General Secondary Schools

## مقدمة:

تأثر العمل الإداري في المؤسسات كافة بعدة تغيرات سريعة، ومتلاحقة، وخاصة التغيرات التكنولوجية، واندماج ذلك في العمل الإداري حتى ظهرت الإدارة الإلكترونية، وأصبحت المؤسسات التعليمية اليوم في حاجة ماسة لقيادات متطورة مواكبة لأحدث التطورات التكنولوجية؛ وذلك في ظل عالم يعيش الثورة الصناعية الرابعة والتي ظهر في أواخرها التحول الرقمي، تليها الثورة الصناعية الخامسة التي تتادي بدمج التكنولوجيا الحديثة مع الذكاء البشري، وتسعى نحو إحداث توازن بين التقنيات الحديثة أو الذكاء الاصطناعي والذكاء البشري، وهذا بالضرورة يتطلب توافر قيادات إدارية تكنولوجية ذات مهارات رقمية، تبذل قصارى جهدها من أجل التكيف مع الثورة الرقمية والتقنية، وتستجيب لكافة التطورات والمستجدات الحادثة.

وأصبحت القيادة الرقمنة بالمدارس أمر حتمي، فقيادة المدارس يشاركون في القيادة والرؤية للاستخدام التربوي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى حد كبير؛ وذلك من خلال تأثيرهم وتقديم الدعم اللازم، وتوفير البنية التحتية للتكنولوجيا، كما أنهم يقومون بتقليل الفجوة الرقمية بين الطلاب للوصول إلى التقنيات، والمعرفة، والمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات في المستقبل والمشاركة في المجتمع، ويتطلب عبور هذه الفجوة الرقمية توافر الكفاءات الرقمية لديهم، وامتلاك قادة المدارس لمهارات تقنية كافية من أجل قيامهم بالأدوار القيادية، والمعرفة التنظيمية المرتبطة بالرقمنة والقيادة الرقمية، والتغيير المنهجي في الثقافات والممارسات على عدة مستويات تنظيمية كجزء من تطبيق الرقمنة. (Hakansson Lindqvist, M & Pettersson, F, 2019,220-221)

وتُعد القيادة الرقمية مُدخلًا معاصرًا لتطوير إدارة المؤسسات التعليمية والقضاء على مشكلاتها التقليدية، وتجويد أداء العمل بها باستخدام أساليب ووسائل رقمية جديدة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، فالقيادة الرقمية لها آثار واسعة لا تنحصر فقط في بعدها الإلكتروني المتمثل في التكنولوجيا الرقمية، بل يتعدى ذلك في بعدها الإداري المتمثل في تطوير العمليات والوظائف الإدارية، حيث تعمل على تحقيق مزيد من المرونة الإدارية في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والتمكين الإداري، وتحسين مستوى الأداء المؤسسي (أحمد، ٢٠١٨، ٧٨)، كما تقوم بدور حيوي في تحسين اتخاذ القرارات المبنية على بيانات رقمية دقيقة، وتحسين التواصل الداخلي والخارجي بشكل أكثر فاعلية، وتسهيل التفاعل مع الطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإدارة البيانات البشرية والمالية، ومتابعة الأداء الإداري والأكاديمي، وتبسيط إجراءات العمليات الإدارية.

حيث يقع على القيادة الرقمية مسؤولية تشجيع المعلمين، ودعمهم على دمج التكنولوجيا في التعلم والتعليم، خاصة في الفصول الدراسية والتعامل مع السبورات الذكية والوسائط الرقمية التفاعلية، وخلق رؤية مشتركة لكيفية تلبية الاحتياجات الرقمية لجميع المتعلمين، بالإضافة إلى قيادة وتطوير الرقمنة،

وتحقيق التميز في الممارسة المهنية للمعلمين، وتوفير الموارد الرقمية ومتابعة استخدامها بفعالية، وتسهيل فهم القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والمسؤوليات المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة (1-3 Raman, A., & Thannimalai, R., 2019)، حيث تقوم القيادة الرقمية بدورٍ في تعزيز الأداء الأكاديمي والتربوي في المؤسسات التعليمية، مما يؤدي إلى تطوير وتهيئة بيئة تعليمية مبتكرة تستخدم التقنيات الرقمية في عمليتي التعليم والتعلم، وتعزيز الكفاءة التعليمية لدى المعلمين والطلاب، وتوفير الدعم اللازم للمعلمين لتبني تلك التقنيات الرقمية.

والتعليم الثانوي العام في مصر يحتل مرتبة كبيرة من حيث التفضيل والانتشار في المجتمع بالمقارنة بغيره من الأنواع الأخرى للتعليم الثانوي (الفني - المهني وغيرهما)، وبحكم حساسية موقعه في السلم التعليمي تقع عليه تبعات أساسية في الوفاء بحاجات طلابه، ومتطلبات المجتمع من القوى البشرية، وباعتبار هذه المرحلة الطريق الموصل إلى التعليم العالي، ومصدرًا لإعداد القيادات المستقبلية لمواجهة متطلبات المجتمع وعلى الرغم مما سبق إلا إنه يواجه العديد من التحديات كظهور العولمة، وسرعة التغيرات التكنولوجية، والتحول من الفكر الاقتصادي للفكر المعرفي؛ مما أوجب ضرورة تطويره لمواكبة هذه التغيرات (عبد الله، ٢٠٢٠، ١٩-٢٠)، كما يتضح أن العملية الإدارية بالمدارس المصرية تحتاج إلى تغيير جذري للحاق بالتغيرات السريعة والمتنامية الذي يحتم التحول من القيادة المدرسية التقليدية إلى القيادة الرقمية التي تتعامل مع متغيرات المستقبل. (خليل، ٢٠١٤، ١٠١)

ونموذج (EFQM) أحد نماذج التميز، ويعرف باسم نموذج التميز الأوروبي، ويرتبط النموذج بالرقمنة، حيث يشجع المؤسسات على تبني الابتكار والتحسين المستمر لتعزيز الأداء وتحقيق التفوق، والنموذج يؤكد على تبني استراتيجيات متقدمة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية، واستخدام أفضل الممارسات الإدارية من خلال تطبيق الرقمنة، حيث إنه يعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التحولات الرقمية، كما تُعد الرقمنة إحدى الأدوات الأساسية التي تمكن المؤسسات من تحقيق أهداف التميز، وتحسين العمليات، وتحقيق رضا المستفيدين، وتقديم خدمات مبتكرة وسريعة، وهذا يعني وجود علاقة تبادلية وتكاملية بين إدارة التميز وتطبيق الرقمنة في المؤسسات.

والتميز في مفهوم الإدارة المعاصرة نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين، والتميز لا يأتي صدفة ولا يتحقق بالتمني بل من خلال سلسلة من مجمل الجهود في المنظمة، ولا يكفي تحقيق التميز فحسب بل ينبغي الاحتفاظ به وتنميته باستمرار، ويتحقق ذلك باقتناع القيادات الإدارية بذلك، وهذا يتطلب إدارة للتميز، والقائد الإداري هو صانع التميز، والتميز نتيجة أساسية للتفوق، والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات من خلال وضوح الاستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة (عامر، ٢٠١٣، ٨، ١٣)، والتميز حالة من الإبداع الإداري، والتفوق التنظيمي لتحقيق مستويات عالية من الأداء، والتنفيذ

للعمليات والخدمة في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما تحققه المنظمات الأخرى، ويرضى عنها العملاء وأصحاب المنظمة كافة (السوفي، ٢٠١٩، ٧٨).

وتُعد إدارة التميز ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء من خلال تطوير مهارات وقدرات القادة، لذا كان لأزماً على المنظمات أن تتبنى العديد من الآليات التي يمكن أن تعزز متطلبات التميز، وينبع ذلك من كون التميز يأتي بشكل رسمي ومدروس أكثر من كونه مصادفة، لهذا بات من الضروري تدريب القادة الإداريين لإيجاد آليات وأنظمة دعم تعزز التميز في مختلف مجالات العمل، لتتمكن من مواكبة التغيرات كافة، بغية الاستمرار والنجاح والتطور والبقاء والتميز في الأداء، فلا تستطيع المنظمة أن تواكب التقدم الحادث في تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتطوير قدراتها التنافسية إلا من خلال إدارة التميز. (هيبة، ومعمار، ٢٠١٩، ١٤-١٥)

### مشكلة البحث:

انطلقت مشكلة البحث من نتائج بعض الدراسات السابقة، ثم القيام بمجموعة من المقابلات الشخصية التي أجريت على أرض الواقع، واستناداً إلى استراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠، والخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي (٢٠١٤-٢٠٣٠)، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة، وفيما يلي عرض ذلك بالتفصيل:

- نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٧، ٢٧٩-٢٨٠) الذي توصل إلى معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية بالمدارس الثانوية منها معوقات بشرية مثل: نقص الكوادر البشرية المؤهلة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، وقلة التدريب على استخدامها، وضعف مهارات مدير المدرسة في استخدام وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل، وضعف الثقافة الإلكترونية والاتجاهات السلبية ومقاومة التغيير، ومعوقات مادية مثل: ضعف البنية التحتية بالمدارس، ونقص التجهيزات التقنية، ومعوقات تنظيمية مثل: قلة التشريعات والسياسات التي تدعم العمل الإداري الإلكتروني، ومعوقات فنية مثل: اختراق المواقع، وقلة أمن وحماية المعلومات، ومشكلات صيانة الأجهزة وتحديث البرامج.

- نتائج دراسة (السيد، وعطوة، ٢٠١٩، ٤٦٩-٤٧١) والتي وضعت متطلبات للتحويل الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر منها متطلبات للقيادة والإدارة أهمها: إنشاء رؤية رقمية مشتركة، وقياس ومراقبة النتائج بشكل دوري، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل الرؤية والرسالة، ومتطلبات للتعليم والتعلم للتحويل الرقمي منها توفير إمكانيات التفاعل والتعلم الذاتي للطلاب، وإعداد أنشطة تعليمية عبر الإنترنت، ومتطلبات للكفاءات الرقمية منها تدريب المعلمين على أساليب التدريس التي تناسب التعلم الرقمي، ومتطلبات للبنية التحتية منها توفير شبكات اتصال إنترنت عالية الجودة، وتوفير

الشاشات الذكية، ومواد التدريس الرقمية، ومتطلبات للتقويم منها عمل خطة تفصيلية لبناء مهارات التقييم الرقمية.

- ما توصلت إليه نتائج دراسة (حسين وآخرين، ٢٠١٩، ٢٨) إلى قلة توافر مديريين مؤهلين للتعامل مع التقنيات الحديثة بالمدارس الثانوية العامة؛ مما أدى إلى قصور توظيف البرامج الإلكترونية في دورات التنمية الإدارية المقدمة لهم، وما توصلت إليه نتائج دراسة (مصطفى، وبغدادى، ٢٠٢١، ١٥١-١٥٣) من ضعف ممارسات الإدارة الرقمية بالمدرسة الثانوية العامة، وضعف قدرة مديري المدارس في التواصل مع المدارس المجاورة؛ للتعرف على المبادرات الناجحة ومحاولة نقلها، لإنجاح التحول الرقمي بالمدرسة، والتغلب على المشكلات التي يعجز عنها، وفشل أنظمة التقييم واتسامها بالروتينية في تحفيز المعلمين على التحول الرقمي.

- نتائج دراسة (راغب، ومحمد، ٢٠٢١، ٢٩٤) والتي توصلت إلى غموض مفهوم الإدارة الإلكترونية لدى بعض القيادات على كافة المستويات الإدارية، وضعف فناعتهم بجدوى تطبيقها في تطوير الأداء الإداري، ومقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الأداء الإداري، واتجاهاتهم السلبية نحو توظيفها في الأداء المدرسي، وضعف الاستثمار الأمثل للتكنولوجيا في أداء القيادات المدرسية للعمليات الإدارية من تخطيط واتخاذ قرار ومتابعة وتقييم، وضعف البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لتعزيز العمل الإداري بالمدرسة من أجهزة حاسب آلي وشبكات إنترنت وبرمجيات وتطبيقات إدارية.

- فحص واقع نتائج الدراسات التي توصلت إلى وجود بعض جوانب القصور في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا تمثلت في قلة توافر فرص تنمية المعلمين أصحاب المهارات التكنولوجية الضعيفة، وحاجة المدارس الثانوية إلى تطوير رؤية ورسالة المدرسة لتلائم التحول الرقمي في التعليم، وحاجتها إلى تصميم موقع إلكتروني للمدرسة يدعم التواصل مع كافة الأطراف افتراضياً، وتشكيل وحدة داخل المدرسة لتقديم الدعم التكنولوجي للطلاب. (عبد العظيم، ٢٠٢١، ٤٣٥-٤٤٤)

- كما أشارت دراسات أخرى تم تطبيقها بمحافظة المنيا إلى ضعف دور الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تنمية الوعي التكنولوجي، وضعف نشر المعرفة التكنولوجية على الموقع الإلكتروني للمدرسة، وغياب إبراز المخاطر من الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا، وقلة حث المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحقيق التميز (دريالة، ٢٠٢١، ٣٠٠-٣٠٧)، كما توصل (مبروك وآخرين، ٢٠٢٢، ١٧٢٨-١٧٣٦) إلى حاجة مديري المدرسة الثانوية العامة بمحافظة المنيا إلى تطوير القدرة على حل المشكلات، وتشجيع من يعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية، وامتلاك قدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها.



- وأوصت دراسة (المهدي، وخاطر، ٢٠٢٢، ٥٧٣) بتيسير منظومة العمل بشكل إلكتروني بالمدارس الثانوية العامة بمصر، ودعم الإدارة الإلكترونية بها لتطبيق الجودة والتميز، ووضع خطط سنوية لبرامج تدريبية لتأهيل وتطوير مديري المدارس الثانوية العامة، ونشر ثقافة الإدارة الإلكترونية، وتطوير البنية التحتية بها لتطبيق الإدارة الإلكترونية، واقترحت دراسة (عبد المعطي وآخرين، ٢٠٢٤، ١١٧-١١٨) مجموعة إجراءات للتنمية المهنية لقيادات التعليم قبل الجامعي في مصر منها: دعم القيادات الإدارية للتحوّل الرقمي داخل المدارس، وتدريبهم على التعامل مع المستجدات الإلكترونية في مجال الإدارة، وتحديث أنظمة الحوافز والمكافآت للمتميزين والمبدعين تكنولوجياً، وتبسيط الإجراءات الإدارية من خلال رقمنة جميع الخدمات المعلوماتية.

- تم إجراء (١٨) مقابلة شخصية مع (٩ مديري مدارس ثانوية عامة، ٢ وكيل مدرسة ثانوية، ٤ أخصائي تطوير ودعم فني بالمدارس الثانوية العامة، ومسئول التدريب بإدارة المنيا التعليمية، ومسئول منظومة التعليم الثانوي بإدارة المنيا التعليمية، ونائب مدير الأكاديمية المهنية للمعلمين ونظم المعلومات والتراخيص والدعم الفني بالأكاديمية المهنية للمعلمين بمحافظة المنيا)، حيث تم طرح سؤال على القيادات وهو كالاتي: ما دور الإدارة المدرسية في الجانب الرقمي (التابلت والشبكات والأجهزة الرقمية كالتاشات)؟ وتمثلت الإجابة عن السؤال لدى القيادات كافة أن مسئول الدعم الفني هو من يستطيع الإجابة عن هذا السؤال، وما أكد غياب الوعي والخبرة والممارسات لديهم المقابلات الشخصية مع مسئولى التطوير والدعم الفني بالإدارة التعليمية بمحافظة المنيا، وعدد من مسئولى التطوير بالمدارس، حيث تم طرح السؤال الآتي عليهم: ما دور قيادات المدرسة في الجانب الرقمي؟، وتمثلت الإجابة أن غياب امتلاك قيادات المدرسة للخبرات والمهارات الرقمية، كما أنهم أبعد تمامًا عما نقوم به كدعم فني للرقمنة، حيث يسند للدعم الفني بالمدارس جميع المهام من أعطال ومشكلات وغيرها من الأعمال الرقمية، مع غياب متابعتهم أو إشرافهم للجانب الرقمي. (\*) كما نصت استراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠ فيما يتعلق بالرقمنة والتميز من أهداف في محور التعليم كالاتي (تعليم عالي الجودة متاحًا للجميع دون تمييز مرتكز على المتعلم الممكن تكنولوجياً وجودة الحياة المدرسية، واشتق منه هدف فرعي وهو محور الأمية الرقمية، وهدف تميز كفاءة القادة التربويين، وهدف تمكين الطلاب من مهارات تكنولوجيا المعلومات (استراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠، ٢٠١٥، ٣٣-٣٩).

- ما وضعته الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ضمن الاستراتيجيات الحاكمة لأنشطة الخطة (التركيز على الإعداد المتميز لقادة المدرسة، بحيث يصبح قائد متمكن من القدرات الإدارية والمالية والفنية والتكنولوجية المتقدمة)، وما نصت عليه الأهداف الاستراتيجية في برنامج التعليم الثانوي (تدعيم

(\* ملحق رقم (٤): قائمة بالمقابلات الشخصية.

قدرات القيادات المدرسية في تطبيق منظومة تحديث التعليم الثانوي، وتدريب القيادات المدرسية على النظام المطور وفق المعايير العالمية لكفايات كوادرات التعليم الثانوي)، والأهداف التنفيذية في برنامج الإصلاح المتمركز على المدرسة (بناء قدرات القيادات المدرسية وتزويدهم بالمهارات التكنولوجية)، والتوسع في بنية وتطبيقات وتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الممارسات الإدارية بمختلف مستويات منظومة التربية والتعليم وأولها مستوى الإدارة المدرسية. (الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي، ٢٠١٤، ٩٥، ٩٦، ٧٦، ١٢٣، ١٢٨)

- ما دعت إليه منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة من خلال اللجنة الدولية لمستقبل التعليم إلى تسخير قوة الثورة الرقمية لضمان توفير التعليم الجيد، من خلال ثلاث طرائق رئيسية، الطريقة الأولى، المحتوى: يجب إتاحة محتوى التدريس والتعلم الرقمي عالي الجودة والمتصل بالمناهج الدراسية لجميع الطلاب المتعلمين والمعلمين من خلال منصات التعلم الرقمي، والطريقة الثانية، القدرة: يجب تعزيز القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية لتحسين التعلم لضمان حصول المعلمين والمتعلمين والجهات المعنية الأخرى بالتعليم على المهارات والمعرفة اللازمة للاستفادة من الأدوات الرقمية للتعلم باستخدام المنهج القائم على الأدلة، والطريقة الثالثة، الاتصال: الاتصال الرقمي لضمان استفادة جميع المدارس والأفراد من المزايا التعليمية المتوفرة مع توفير اتصالات الإنترنت عالية الجودة. (منظمة الأمم المتحدة، ٢٠٢٤، قمة تحويل التعليم)

**أسئلة البحث:** يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**ما آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة في محافظة المنيا على ضوء**

**إدارة التميز بمحافظة المنيا؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس الفكرية للقيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
٢. ما الأسس النظرية لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
٣. ما العلاقة بين إدارة التميز والقيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
٤. ما واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا للقيادة الرقمية (دراسة نظرية وثنائية)؟
٥. ما واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز من وجهة نظر عينة البحث؟
٦. ما آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز بمحافظة المنيا؟

**أهداف البحث:** يهدف البحث الحالي إلى إلقاء الضوء على ما يلي:



١. التعرف على الإطار النظري للقيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٢. التعرف على الإطار النظري لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٣. توضيح العلاقة بين إدارة التميز والقيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
٤. الكشف عن واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا للقيادة الرقمية (دراسة نظرية وثنائية).
٥. الوقوف على واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز من وجهة نظر عينة البحث.
٦. التوصل إلى آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز بمحافظة المنيا.

**أهمية البحث:** تتبع أهمية البحث الحالي من أهمية نظرية وتطبيقية وفيما يلي عرض ذلك:

#### أ- الأهمية النظرية:

١. تأتي أهمية البحث مما يمر به التعليم الثانوي في مصر بصفة خاصة، وحاجته إلى قيادات رقمية، في إطار توجه الدولة نحو التحول الرقمي وتطبيق الرقمنة في كافة القطاعات منها التعليم، ومبادرات تطوير العنصر البشري وتعظيم الاستفادة منه وفق ما تنادي به رؤية مصر ٢٠٢٠.
٢. تكمن أهمية البحث من أهمية أحد متغيراته وهو القيادة الرقمية كمدخل إداري معاصر يُمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات السريعة، وتبسيط العمليات الإدارية، واتخاذ القرارات الدقيقة، وتعزيز الإداء الإداري والاكاديمي، مما يجعل المؤسسة (المدرسة) أكثر استعدادًا للنمو والاستدامة والتميز في عالم دائم التغير.
٣. كما تكمن أهمية البحث من أهمية المتغير الآخر وهو إدارة التميز باعتباره أحد المداخل الإدارية المعاصرة الذي يسهم في تحقيق التفوق والريادة، وتحسين الأداء بشكل شامل ومستدام من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمعايير العالمية، للارتقاء بالعمليات الإدارية والتعليمية والخدمية بالمؤسسات (المدارس الثانوية العامة).
٤. إبراز علاقة إدارة التميز بالقيادة الرقمية، فهي تدعم القادة الرقميين في تطبيق أفضل الممارسات والمعايير لضمان تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة، وتساهم في بناء إطار للتطوير المهني للقيادات بالمؤسسات (المدارس) في العصر الرقمي، لإحداث تكامل بين إدارة التميز والقيادة الرقمية مما يؤدي إلى تحقيق أقصى استفادة للرقمنة.

## ب- الأهمية التطبيقية:

١. قد يُمكن البحث قيادات المدارس الثانوية العامة من التحول نحو الرقمنة، والقيام بالأدوار الجديدة المستحدثة المطلوبة للقائد العصري، واستفادة هؤلاء القيادات من الآليات المقترحة للبحث، في تطوير أنفسهم رقمياً وتطويرهم مهنيًا.
٢. سوف يستفيد القيادات بالمديريات والإدارات التعليمية التابعة من نتائج البحث في الوقوف على مستوى تطبيق هؤلاء القيادات للرقمنة، وتشخيص جوانب الخلل لديهم، وتحسين أدائهم القيادي الرقمي، من خلال التعرف على الآليات المطلوبة للقيادة الرقمية.
٣. قد يفيد البحث المسؤولين التربويين والإداريين في تطوير معايير ومواصفات اختيار القيادات بالمدارس الثانوية العامة، وتطوير برامج تدريبهم؛ من خلال ما يقدمه البحث من آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز.
٤. قد يفيد البحث كلاً من المعلمين والموظفين والإداريين والطلاب في رقمنة عملهم التدريسي والتعليمي والإداري بالمدرسة؛ نتيجة توفر قيادات رقمية تمتلك المهارات الرقمية، وتشجعهم على أداء العمل بطريقة أفضل رقمياً، وتوفر لهم متطلبات تحقيق ذلك.
٥. قد يطور البحث العملية التعليمية بالمدارس الثانوية العامة بالمؤسسة، ويحقق لها الجودة والتميز؛ من خلال التغلب على جوانب القصور والضعف في الاداء الرقمي في عملية التعليم والتعلم.
٦. يمكن أن يفيد المدرسة كمنظمة في تحقيق التميز المؤسسي، والارتقاء بمستواها في الجانب الرقمي، ورفع سمعتها بين المدارس المنافسة، ويؤهل العديد منها للحصول على جوائز مسابقة التميز الحكومي.
٧. قد يعزز البحث المبادرة الوطنية لجائزة التميز الحكومي، التي تهدف إلى تعزيز الأداء الحكومي، وتحسين الاستدامة الإدارية، حيث إن أحد معاييرها النضج الذكي (الإلكتروني)، مما يدعم تحقيق التنمية المستدامة والنهوض بالاقتصاد الوطني المصري.

## حدود البحث: يتحدد البحث بالحدود الآتية:

١. الحدود الموضوعية: اقتصر البحث على دراسة تطبيق القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز بالمدارس الثانوية العامة، حيث تبنى البحث النموذج الأوروبي للتميز لعدة أسباب: السبب الأول: يُعد النموذج الأوروبي أكثر وأسهل النماذج تداولاً وتطبيقاً، والسبب الثاني: أبعاد النموذج وهي: بُعد الممكنات (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات، والشراكات والموارد)، وبُعد النتائج، وهذه الأبعاد تتفق مع أبعاد القيادة الرقمية وهي (القيادة والرؤية، والتعليم والتعلم، والتقييم والتقويم، والدعم والإدارة والعمليات، والمسؤولية الاجتماعية والقانونية، والإنتاجية والممارسة المهنية)

وذلك وفق معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لقادة المدارس، والسبب الثالث: امتياز النموذج الأوروبي بأنه شاملاً ومتكاملاً لجميع الجوانب من (أفراد، وعمليات، وسياسات، وشراكات وموارد، ونتائج) أي يغطي القيادات وما يقوموا به من عمليات ومهام بالمدرسة، والسبب الرابع: لأن النموذج يقدم معايير ومؤشرات للحكم على الأداء يمكن تطبيقها عملياً.

٢. **الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق البحث الميداني على المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنيا لعدة مبررات وهي: المدرسة الثانوية تُمثل أهم ركائز النظام التعليمي والتربوي، كما أنها همزة وصل بين التعليم الأساسي والتعليم العالي، وتم اختيار محافظة المنيا لأنها محل إقامة الباحثة، واقتصر البحث على الثانوي العام؛ لأنه سبق إدخال منظومة التابلت لها منذ عام (٢٠١٨-٢٠١٩)، كما تم تمديد مرحلة التعليم الإلزامي في مصر إلى مرحلة التعليم الثانوي، حيث نصت مادة ١٩ في دستور مصر ٢٠١٤ إن التعليم إلزامي حتى نهاية المرحلة الثانوية أو ما يعادلها، وتكفل الدولة مجانيته بمراحله المختلفة في مؤسسات الدولة التعليمية (دستور مصر، ٢٠١٤، ٨)، كما يُمثل التحول الرقمي توجهاً يشغل اهتمام الدولة المصرية، ويتطلب مزيداً من البحث والتطوير.

٣. **الحدود البشرية:** استهدف هذا البحث القيادات الإدارية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا (المديرين والوكلاء) التي تقوم بممارسات رقمية؛ وذلك للأسباب الآتية: أولاً: القيادات هم قمة الهرم الإداري ويتحملون مسؤولية إدارة وتوجيه العملية التعليمية، وتحقيق النجاح الأكاديمي والتنظيمي في المدرسة، ثانياً: لأن المدارس الثانوية العامة تتطلب نوعاً خاصاً من القيادات خاصة في ظل تطبيق منظومة التابلت والرقمنة بها، ثالثاً: لأن معلمي المرحلة في حاجة ماسة لقادة يدعمون عملهم الرقمي في عملية التعليم والتعلم، ورابعاً: لأن تلك الفئة (القيادات) تحظى باهتمام نادر سواء في البحث العلمي، وفي تلقي التدريب من قبل الأكاديمية المهنية للمعلم.

٤. **الحدود الزمنية:** تمثل زمن إجراء البحث الميداني خلال ٣ شهور (مارس - مايو) لعام ٢٠٢٤ م.

### عينة البحث:

تمثلت عينة البحث في معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا؛ وذلك لأربعة أسباب وهي؛ أولاً: تلك الفئة هي أكثر الفئات التي تستطيع نقل الواقع الفعلي للقيادات العاملين معهم، وثانياً: لانهم يمثلون النسبة الأكبر في تلك المدارس، وثالثاً: لأنهم يمثلون الجهة التنفيذية بالمدرسة، ورابعاً: لأن استجابات القيادات عن أنفسهم قد تكون متحيزة ولا تمثل الواقع الحقيقي لأدائهم، وهذا ما كشفته المقابلات الشخصية بالفعل.

وتم تطبيق الاستبانة على معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا بلغ عددهم (٥٠٠) عضواً بنسبة (١٠.٩٦%) في (١٨) مدرسة، من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ عددهم (٤٥٦٠) عضواً

في(١١٨) مدرسة حكومية بالمحافظة؛ لتحديد واقع ممارسات القيادة الرقمية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز.

**أدوات البحث:** استخدم البحث الحالي أداتين، أولاً: المقابلة الشخصية المفتوحة التي أجريت مع (١٨) من (مديري مدارس ثانوية عامة، ووكلاء، وأخصائي تطوير ودعم فني، ونائب الأكاديمية المهنية للمعلمين المنيا، ومسؤولين بالإدارة التعليمية)، وثانياً: الاستبانة المكونة من (٥٠) عبارة للتعرف على واقع الممارسات الرقمية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز من وجهة نظر عينة الدراسة؛ وتم اختيار أبعاد القيادة الرقمية وهي (القيادة والرؤية، والتعليم والتعلم، والتقييم والتقييم، والدعم والإدارة والعمليات، والمسئولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية، والإنتاجية والممارسة المهنية) وأبعاد إدارة التميز وهي بعدد الممكنات ويتضمن (القيادة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، والعمليات) وبعد النتائج.

**منهج البحث:** انطلاقاً من الهدف الرئيس استخدم البحث المنهج الوصفي (Descriptive Method)؛ نظراً لملاءمته لطبيعة البحث، فهو يزيد من فهم الظاهرة التربوية، ويساعد في الوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة، وكذلك يمكن استنباط علاقات مهمة بين الظواهر الجارية وتفسير البيانات (فان دالين، ١٩٩٧، ٢٩٩٢)؛ وذلك لتوضيح دور إدارة التميز في تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، ووضع آليات لتطبيقها على ضوء إدارة التميز.

## مصطلحات الدراسة:

### ١. قادة (Leaders):

تُعرف القيادة لغويًا قُوْدًا، وقِيَادًا، وقيَادَةً؛ وقَادَ الدَّابَةَ أي مشى أمامها آخذًا بمقودها، وقَادَ الجيش قيادة أي رأسه و دَبَّرَ أمره(المعجم الوسيط، ١٩٨٩، ٧٦٥). وتُعرف اصطلاحًا القيادة بأنها الجهة التي تحرك المؤسسة، وتقودها نحو تفعيل وتنفيذ أنشطتها، ويشمل مُصطلح القادة فريق الإدارة العليا بالمنظمة، والمديرين، وبعبارة أخرى أي فرد يتولى مسئولية إدارية تتعلق باتخاذ قرار داخل المنظمة (محمد، ٢٠١٩، ٢٠١)، وهم القادة الرسميون الذين يكتسبون سلطتهم من المنصب الذي تولوه، وتيسر لهؤلاء القادة القيام بتوجيه وارشاد المرؤوسين، وإصدار الأوامر لهم واتخاذ القرارات، وتحديد الإجراءات والسياسات التي تؤثر على سلوك المرؤوسين في العمل(محمد، ٢٠١٤، ١٤٥)، وهو شخص قادر على القيادة، أي التحكم، والتوجيه، والإرشاد، والتأثير على الآخرين لاتخاذ إجراءات لتحقيق هدف محدد، وقائد المدرسة هو من يمتلك القدرة على قيادة وإدارة جميع الجوانب والموارد في المدرسة بحيث يمكن استغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المشتركة (Fr, A. F., et al, 2021, 244-245). ويُقصد بها إجرائيًا القادة الإداريون من مديري ووكلاء المدارس الثانوية العامة القائمين على تنفيذ المهام الإدارية والفنية المختلفة بها.

## ٢. القِيادات الرقمية (Digital Leaderships):

يرجع مصطلح القيادة إلى الأصل قاد، حيث ورد في المعجم الوجيز من مادّة قَادَ (قَادَ)، (قيادة): مشى أمام أخذاً بمفودها، و(القائد): من يقود. أي أن القيادة لغويًا تُعبر عن من يمشي في المقدمة (المعجم الوجيز، ٢٠١٠، ٥١٩)، بينما تُعرف كلمة الرقمية لغويةً بأنها اسم مؤنث منسوب إلى رقم، وشبكة رقمية: تُعني شبكة اتصالات رقمية عالمية مطوّرة عن الخدمات الهاتفية الموجودة، واللغة الرقمية هي لغة تُعدُّ خصيصًا طبقًا لقواعد معينة تستخدم في الحاسبات الإلكترونية كوسيلة للعمل بها (موقع معجم المعاني الجامع، ٢٠٢٤)، واصطلاحًا هي قيادة تقوم على استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات، وشبكات الاتصال في إدارة أعمالها، وعلاقتها المختلفة (الشريف وآخرين، ٢٠١٣، ٣٦٧)، وهي عملية إدارية متميزة تقوم على تعبئة الموارد القيادية، وتعتمد على إقناع أفراد المجتمع من أجل الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الجديدة، والموارد التي يمكن أن تساعد في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية، كما تقدم الدعم التقني، بما يترتب عليه آثار إيجابية في إدارة هذه المؤسسات التربوية (جبارة وآخرين، ٢٠٢٢، ٥٧)، وهي تُعني دمج قادة المدارس للتقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال، وتطبيقات الويب في ممارسات القيادة، لإحداث تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس. باختصار، هي مزيج من القادة، والموارد، والأجهزة، والتكنولوجيا (Yusof, M. R., et al, 2019, 1482)، وتُعرف إجرائيًا بأنها مجمل الممارسات الرقمية التي يستخدمها قيادات المدارس الثانوية العامة؛ وتبدأ من صياغة رؤية وخطة رقمية للمدرسة، لتطبيق الرقمنة في عمليات التعليم والتعلم، والتقييم والتقويم، وتقديم الدعم اللازم لإجراء العمليات التي تسهل التطبيق، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية، تحقيقًا لإنتاجية وممارسة مهنية متميزة.

## ٣. إدارة التميز (Excellence Management):

في معجم اللغة العربية المعاصر كلمة إدارة [مفرد]: ومصدرها أدارَ، وتُعني مركز الرّئاسة والتصرّف، وعلم الإدارة علم وفنّ تدبير الأعمال، وتوجيهها، والسيطرة عليها، وضبطها واستعمال الحكمة في اتخاذ قرارات مناسبة بشأنها (عمر، ٢٠٠٨، ٧٨٢-٧٨٣)، ويُعرف التميز في اللغة من تَمَيَّزَ، وهو ما تميز به شخص وما يفرّقه عن الآخرين، تصرّف أو تفكير، وتُعني اتّسام شخص أو شيء بعلامة مميزة، ويقال تَمَيَّزَ بـ أي كان له ميزة بارزة خاصّة به، وتغلب عليه، واختلف عن سواه بعلامات فارقة، ولفت إليه الأنظار بما يفصله عن الآخرين: «تميّز بعبادته»، «تميّز بأسلوبه» أي اختلف عن، والميزة علامة فارقة تتّممع بها فئة معينة (المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ٢٠٠٠، ١٣٧١)، واصطلاحًا هي مجموعة الاستراتيجيات والعمليات والممارسات التنظيمية لتصميم الثقافة، ورأس المال البشري والقيادة التي تزاولها المنظمة (ريحاني، ٢٠٢٢، ٩٩)، وهي محصلة لمجموعة من العمليات بالمؤسسة تشمل القيادة الفعالة والقوى البشرية المتدربة والمتطورة، بالإضافة إلى الإدارة

الاستراتيجية للمؤسسة، والتعامل مع التقنية والتكنولوجيا المتطورة بالمؤسسة، والتفاعل مع البيئة المحيطة (خليل، ٢٠٢١، ٥٥)، وإدارة التميز تُعني قدرة القادة على إنشاء رؤية واضحة، وذات مغزى لعملية الرقمنة والقدرة على تنفيذ الاستراتيجيات لذلك (Singh,A,2021,106)، وتُعرف إجرائيًا بأنه مُدخل إداري لتحقيق التميز في ممارسات القيادات التي تضع الاستراتيجية، وتتفاعل مع الأفراد، وتدير الشراكات والموارد، وتقوم بالعمليات، للوصول لنتائج تحقق رضا كافة العاملين بالمؤسسة (المدرسة) بما يحقق تميز في الأداء ككل، وبما يضمن وصول قيادات المدارس الثانوية العامة (المديرين والوكلاء) إلى قيادات رقمية تحقق التميز الرقمي في المدرسة.

#### ٤. المدارس الثانوية العامة (Secondary Schools):

تُعرف اصطلاحًا بأنها إحدى المؤسسات التعليمية التي تقدم الخدمات التعليمية للطلاب بدءًا من سن الخامسة عشر من عمر هؤلاء الطلاب إلى سن الدخول إلى الجامعة، والمتعلم يمضي في مرحلة التعليم الثانوي فترة ليست بالقصيرة من عمره، لا تقل عن ثلاث سنوات، ليحصل على العلم والمعرفة والتربية السليمة (عبد الله، ٢٠٢٠، ١٧٣)، ويعرف قانون التعليم الصادر رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١م مادة (٢٢، ٢٣) مرحلة التعليم الثانوي بأنها مرحلة تهدف إلى إعداد الطالب للحياة جنبًا إلى جنب مع إعدادهم للتعليم العالي والجامعي، أو المشاركة في الحياة العامة، والتأكيد على ترسيخ القيم الدينية والسلوكية والقومية، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات دراسية، ويشترط فيمن يقبل بالصف الأول من مرحلة التعليم الثانوي أن يكون حاصلًا على شهادة إتمام الدراسة بمرحلة التعليم الأساسي (جمهورية مصر العربية، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، ٨).

#### الدراسات السابقة:

تعددت الدراسات التي تناولت إدارة التميز، في المقابل يوجد عدد قليل من الدراسات التي تطرقت للقيادة الرقمية، وخاصةً في مراحل التعليم قبل الجامعي، كما لا يوجد دراسة جمعت بين القيادة الرقمية وإدارة التميز لقيادة المدارس في مرحلة التعليم الثانوي العام في مصر؛ لذا يحاول البحث عرض الدراسات في محورين؛ المحور الأول يتناول دراسات عربية وأجنبية تتعلق بالقيادة الرقمية، والمحور الثاني يتناول دراسات عربية وأجنبية تتعلق بإدارة التميز، والجدول التالي يوضح الدراسات السابقة العربية والأجنبية في كل محور وهدفها، والمنهج والعينة والأداة المستخدمة في كل دراسة، والنتائج التي توصلت إليها، وكذلك أوجه المقارنة (التشابه، والاختلاف، والاستفادة) من كل دراسة، وفيما يلي جدول توضيحي لذلك:



## جدول (١)

### الدراسات السابقة

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
١	(جلال، ٢٠٢٣)	هدفت إلى تعرف واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر المعلمين في ضوء معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لدى القيادة وسبل تفعيلها.	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على (٢٩٣) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية بمحافظة المنوفية.	تمثلت النتائج في أن واقع تطبيق القيادة الرقمية في أبعاد (المساواة والمواطنة الرقمية، والمخطط ذو الرؤية، والقائد الممكن، ومصمم النظم، والتعليم المهني المستمر) لمديري المدارس الثانوية العام بمحافظة المنوفية جاء بدرجة متوسطة، ولا توجد فروق وفق النوع والمؤهل العلمي، واقترحت التأكد من وجود معلمين مهرة لجميع الطلاب، يستخدمون التكنولوجيا لتلبية احتياجات الطلاب، ونشر ثقافة التحول الرقمي بين العاملين في المدارس، وتوفير البنية التحتية التكنولوجية.	- يتفق مع الدراسة في المنهج الوصفي، والأداة، والعينة المعلمين، والنتائج التي جاءت مستوى متوسط. - يختلف في مكان التطبيق المنيا بدل المنوفية، ويختلف عنها في أبعاد القيادة الرقمية، وآليات للتحول لها على ضوء إدارة التميز.
٢	(فتحي، ٢٠٢٢)	هدفت إلى تطويع ممارسات القيادات المدرسية بالمدارس المصرية من خلال قائمة مقترحة لممارسات القيادة الرقمية على ضوء معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم للقيادة.	استخدمت المنهج الوصفي، واستمارة لاسـتطلاع رأي مجموعة من خبراء التربية المقارنة والإدارة التعليمية من (٥) جامعات مصرية وهي (حلوان - عين شمس - والإسكندرية - وسوهاج - والأزهر).	توصلت إلى افتقار المدراس لاستخدام الأساليب الحديثة في الإدارة، وافتقارها للمديرين المؤهلين الذين يمتلكون المهارات والكفاءات التي تمكنهم من قيامهم بالأدوار التي تتطلبها روح العصر، واستخدام الأساليب التقليدية في اختيار مديري المدارس في مصر، أهمها الأقدمية مع إغفال الموهبة والقدرة الإدارية، ومقاومة بعض القيادات المدرسية للتغيير المرتبط باستخدام تكنولوجيا المعلومات	- يتفق البحث الحالي مع الدراسة في المنهج الوصفي، واختيار معايير الجمعية الدولية. - يختلف في العينة وهي المعلمين بدل الخبراء، ويختلف في الهدف فالبحث الحالي يحاول وضع آليات لتطبيق القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز مدمجة مع معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
				والاتصالات في الأداء الإداري، واتجاهاتهم السلبية نحو توظيفها في الأداء المدرسي، وأخيراً وضعت قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم لقيادة التعليم.	للقادة.
٣	(علي وآخرين، ٢٠٢١)	هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم.	استخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة في مجالات (التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والمتابعة، والمحتوي الإلكتروني) على (٢٠٧) مديراً/مديرة في محافظات سلطنة عمان.	وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية ومجالاتها من وجهة نظر المديرين أنفسهم (مرتفع)، حيث تم تقديم الدعم والمساندة للمؤسسات الحكومية والخاصة في عملية التحول الرقمي، في حين أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في جميع العمليات الإدارية والتدريسية، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية حتى يسهل عملية التصحيح والمتابعة.	- يتفق البحث مع الدراسة الحالية في المنهج، والأداة. - يختلف البحث مع الدراسة في العينة المعلمين وليس المديرين، كما يختلف في مكان التطبيق محافظة المنيا وليست عمان، واختلف في مستوى ممارسات القيادة الرقمية جاءت متوسطة وليست مرتفعة.
٤	السيد، وعطوة، ٢٠١٩)	هدفت إلى تحديد متطلبات التحول الرقمي في مدارس	استخدمت المنهج الوصفي، واستبانة طبقت على (٣٢) معلم، (٥٢) من	توصلت إلى مجموعة من المعوقات منها: قلة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال	- يتفق البحث مع الدراسة في المنهج الوصفي والأداة والعينة

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
		التعليم الثانوي العام في مصر، والمعوقات التي تواجهها.	خبراء التعليم الثانوي (مديرين- موجهين- مديري وحدات التطوير التكنولوجي) من بعض المحافظات (الدقهلية- الغربية- المنوفية- القاهرة).	بالمدرسة، وقلّة عدد المعلمين القادرين على استخدام تلك التكنولوجيا في التدريس، وتوصلت لعدة متطلبات أهمها: تدريب القيادة والمعلمين والإداريين على استخدام التقنيات الجديدة للمواد التعليمية الرقمية عبر الإنترنت، وإنشاء رؤية رقمية مشتركة ومعروفة لدى الجميع، وعقد دورات تثقيفية عن أهمية التحول الرقمي في التعليم، وبناء خطة تفصيلية لمهارات التقييم الرقمية للمعلمين.	في المدارس الثانوية العامة والمعلمين. - يختلف في مكان التطبيق المنيا والعينة وهي الخبراء، وفي الهدف فهي تحدد المتطلبات والمعوقات للتحول الرقمي، بينما البحث يضع آليات للتحول للقيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز.
٥	Abdullah, N. S., & Kadir, S. A, 2023	هدفت إلى تحديد مستوى القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية بمنطقة كلانج بماليزيا، وتحديد العلاقة بين القيادة الرقمية وكفاءة المعلمين..	استخدم المنهج الوصفي، وطُبقت الاستبانة إلكترونيًا على (٣٥١) معلم من ٣٩ مدرسة ثانوية عامة في منطقة كلانج الثانوية في ماليزيا.	توصلت إلى مستوى ممارسة مديري المدارس للقيادة الرقمية جاءت بدرجة عالية في بعد القيادة الرؤيوية، ومتوسطة في أبعاد) ثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز المهني، والمواطنة الرقمية، ووجدت علاقة إيجابية بين القيادة الرقمية للمديرين وكفاءة المعلمين في أبعاد (الاتصال والتعاون، وإنشاء المحتوى الرقمي الأيمن، وحل المشكلات الرقمية).	- يتفق البحث مع الدراسة في المنهج الوصفي، والأداة، والعينة المعلمين بالمدارس الثانوية العامة. - يختلف في مكان التطبيق المنيا وليس ماليزيا، ومستوى تحقيقها متوسط وليس مرتفع، وأبعاد التطبيق كما وضحتها النتائج.
٦	Obadimeji, C. C., & Oredein, A. 2022 O,	هدفت إلى التحقيق من تأثير القيادة الرقمية وأساليب التواصل (السلبى، والحازم، والعدواني، والسلبى	استخدمت المنهج الوصفي وأداة الاستبانة التي طُبقت على (٧٢٣) من معلمي المدارس الابتدائية العامة في ولاية أويو في نيجيريا، والمقابلة مع مديري المدارس	توصلت نتائج الدراسة إلى أن مستوى القيادة الرقمية لدى مديري مدارس أويو متوسطة، كما توصلت إلى وجود تأثير مشترك كبير وإيجابي بين القيادة الرقمية وأساليب التواصل على الأداء الوظيفي لمعلمي المدارس	- يتفق في المنهج الوصفي، وأدواتي الاستبانة والمقابلة. - يختلف في العينة ومكان التطبيق فهي معلمي المدارس الثانوية في المنيا،

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
٧	Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M, 2021	هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق القيادة الرقمية في MA Nurul Falah وهي مدرسة ثانوية في إندونيسيا، وتوضيح دور القيادة الرقمية في تنفيذ وإدارة نشاطات التعلم بالمدرسة.	استخدمت المنهج الوصفي ودراسة الحالة وتم تطبيق استبانة على (١٥) من الطلاب والمعلمين والموظفين في مدرسة MA Nurul Falah الثانوية العامة في إندونيسيا، مع المقابلات شبه المقتنة.	الابتدائية العامة في ولاية أويو، وأوصت مديري المدارس بدمج القيادة الرقمية وأنماط التواصل لتحسين أداء معلمي المدارس الابتدائية في الولاية، والتطوير الذاتي في استخدام الأجهزة الرقمية والتطبيقات.	وليست المدارس الابتدائية في ولاية أويو في نيجيريا، وفي اختبار متغير أساليب التواصل وليس متغير إدارة التميز.
٨	Yusof, M. R., et al, 2019	هدفت إلى تطوير نموذج قياس القيادة الرقمية لقيادة المدارس من خلال تحديد الأبعاد والوظائف والسلوكيات لقيادة المدارس الماليزية.	استخدمت المنهج الوصفي، وطُبقت استبانة على (٣٥٢) مدير مدرسة ابتدائي وثانوي في ماليزيا.	توصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة ٨٨% من العينة أكدت على أن مستوى تطبيق القيادة الرقمية في تلك المدرسة جاء منخفض في أبعاد (القيادة والرؤية، والتعلم والتعلم، والدعم والإدارة والعمليات، والإنتاجية والممارسة المهنية، والتقييم والتفويض)، وانخفاض استغلال التكنولوجيا لإعطاء التعليمات واتخاذ القرارات، واتضح أن دور القيادة الرقمية يؤثر بشكل كبير في تنفيذ وإدارة نشاطات التعلم بالمدرسة، وأوصت أن القائد يجب أن يعزز مهاراته الرقمية لدعم النظام التعليمي.	- يتفق مع الدراسة في المنهج الوصفي، والأداة، والمدارس الثانوية، ويتفق في وضع آليات للقيادة الرقمية. - يختلف مع الدراسة في العينة المعلمين وليس المديرين ومكان

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
				التعليم والتعلم الافتراضي، ومراقبة أداء الطلاب الافتراضية، والترويج الافتراضي للتطوير والاحترافية، والترويج الافتراضي للأهداف المدرسية)، واستبعدت الدراسة بعدي الترويج الافتراضي لأنها جاءت بدرجة منخفضة.	التطبيق المنيا وليس ماليزيا، وأبعاد القيادة الرقمية، ومتغير إدارة التميز.

### أوجه الاستفادة من المحور الأول:

استفاد البحث الحالي من دراسات المحور الأول في اختيار معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لقيادة المدارس كما في دراسة (Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M, 2021)، ودراسة (فتحي، ٢٠٢٢)، واستفاد من جميع الدراسات في المنهج الوصفي، واختيار مرحلة التعليم الثانوي العام، كما استفادت من جميع الدراسات في اختيار العينة من المعلمين ماعدا دراسة (علي وأخرين، ٢٠٢١)، (فتحي، ٢٠٢٢)، (Yusof, M. R., et al, 2019) التي طبقت على المديرين، واستفاد من معظمها في تدعيم مشكلة الدراسة والأطار النظري والميداني للبحث.

### المحور الثاني: دراسات تتعلق بإدارة التميز

١	دويحان، والنخعي، (٢٠٢٣)	هدفت إلى تحديد درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوه في اليمن للقيادات الأكاديمية والإدارية.	استخدمت المنهج الوصفي والاستبانة التي طبقت على (٤٣) قائدًا أكاديميًا وإداريًا،	توصلت إلى أن درجة توافر معايير إدارة التميز (القيادة المتميزة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية (العاملون)، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) في جامعة شبوه من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية جاءت بدرجة متوسطة، واتضح أن الخطط والسياسات والآليات المستخدمة لمواجهة المشكلات، وشبكة المعلومات والتكنولوجيا في العمليات الإدارية ليست بالمستوى المطلوب.	- يتفق مع الدراسة في المنهج الوصفي والاستبانة كأداة، والعينة القادة الأكاديميين (المعلمين) وأبعاد إدارة التميز والتي جاءت بمستوى متوسط. - يختلف في العينة القادة الإداريون، ومكان التطبيق جامعة باليمن وليس مدارس ثانوية بالمنيا، وفي اختيار إدارة التميز مع القيادة الرقمية.
٢	(حسن، ٢٠٢١)	هدفت إلى تعرف الأسس النظرية لإدارة	استخدمت المنهج الوصفي وتم تطبيق الاستبانة على	وتوصلت في قياس أبعاد إدارة التميز (قيادة المدرس، وسياسات	- يتفق في المنهج الوصفي، والمدارس الثانوية العامة، والعينة

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
		التميز في المؤسسات التعليمية في الفكر الإداري المعاصر، ومعايير إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي (EFQM)، والوقوف على مدى توافر تلك المعايير في المدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد.	معلمي المدارس الثانوية العامة والصناعية والتجارية، حيث طبقت (١١٠) استبانة على المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية العامة بمحافظة بورسعيد.	المدرسة واستراتيجيتها، والشراكة والموارد المتاحة، والعمليات والخدمات، ونتائج العملاء والمجتمع والأداء المؤسسي) إلى قلة خبرة الإداريين في استخدام التكنولوجيا، وقلة الدعم وقلة تقديم دورات تدريبية لهم في هذا المجال، لذا أوصت بتفعيل استخدام التقنيات العلمية الحديثة من تكنولوجيا المعلومات، وتدريب العاملين والمعلمين على استخدام التكنولوجيا للوصول للتميز في الأداء، كما أوصت باختيار القيادات ممن يمتلكون قدرة على وضع رؤية ورسالة وأهداف استراتيجية للمدرسة.	المعلمين، وإبعاد إدارة التميز وفق النموذج الأوروبي للتميز (EFQM). - يختلف في مكان التطبيق بورسعيد وليس المنيا، ويختلف عنها في إضافة متغير القيادة الرقمية مع أبعاد إدارة التميز لقيادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.
٣	دراسة، (٢٠٢١)	هدفت إلى تعرف دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي بالتخطيط الاستراتيجي، والوعي التكنولوجي كمتطلبات لتحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا.	استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، وتم تطبيق الاستبانة على عينة قوامها (٦٢٢) معلم ومعلمة بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.	وتوصلت إلى واقع دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي لدى المعلمين في البعد الوجداني (الاتجاهات) ذو فاعلية متوسطة، وفي البعدين (المهاري، والمعرفي) بفاعلية منخفضة، وتوصلت إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة كبيرة بين الوعي التكنولوجي (المعرفي، والمهاري، والوجداني) وأبعاد التميز التنظيمي (تميز القيادة، وتميز المرؤوسين، وتميز الاستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي، وتميز الثقافة التنظيمية).	- يتفق البحث في المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، والعينة المعلمين بالمدارس الثانوية، والمحافظة المنيا. - يختلف في اختيار أبعاد التميز، كما إنه ركز على التميز التنظيمي بصفة خاصة، ويختلف في غياب تبنيه لمعايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم لقيادة المدارس.



م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
٤	حسين، (٢٠٢٠)	هدفت إلى تعرف درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في تقديرات العينة لدرجة تطبيق هذه المعايير وفق (المؤهل العلمي، والخبرة).	استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وتطبيق استبانة على (٢٤٤) معلم ومعلمة في مدارس التعليم العام في محافظة الطائف (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) بالمملكة العربية السعودية.	توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز (الموارد البشرية، والشراكة والموارد، والتخطيط الاستراتيجي، والقيادة المتميزة، والخدمات المقدمة من المجتمع) لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة التميز تعزى لأثر متغير الخبرة لصالح من هم أكثر من ١٠ سنوات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيقها تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.	- يتفق في المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، والعينة المعلمين في المدارس الثانوية العامة، وفي اختيار أبعاد إدارة التميز، وفي نتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. - يختلف في مكان التطبيق السعودية وليس المنيا، ونتيجة وجود فروق تعزى لمتغير الخبرة.
٥	Posa, J. S., & Gamao, W. E. 2024	هدفت إلى استكشاف العلاقة بين كفاءات الإدارة لرؤساء المدارس والتميز التنظيمي، وتحديد مستوى كفاءات الإدارة لرؤساء المدارس في الثانوية العامة في قسم مدينة بانابو في الفلبين.	استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، حيث طبقت استبانتين واحدة لقياس كفاءات الإدارة وأخرى للتميز التنظيمي على (١٥٠) معلم في المدارس الثانوية العامة بمدينة بانابو في الفلبين.	توصلت إلى أن مستوى الكفاءات الإدارية لمديري المدارس والتميز التنظيمي تحققت بدرجة كبيرة، وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين. حيث أن جميع مجالات كفاءات الإدارة لرؤساء المدارس (التحليل الرؤيوي، والتميز المركز، والتنفيذ الاستراتيجي) لها تأثير كبير على التميز التنظيمي (تميز المرؤوسين، وخصائص الهيكل، والتميز الاستراتيجي)، كما أن زيادة مجال من المجالات الثلاثة	- يتفق مع الدراسة في المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة، والعينة المعلمين، والمدارس الثانوية العامة. - يختلف في مكان التطبيق الفلبين وليس المنيا، وأبعاد التميز، كما يختلف في اختيار متغير كفاءة الإدارة بينما البحث الحالي اختار متغير القيادة الرقمية ويربطها بإدارة التميز.

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
٦	Khalil, et al, 2022	هدفت إلى توضيح على دور القيادة الرقمية وتأثيرها في تحقيق التميز المؤسسي بجامعة تكريت بالعراق.	استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وطُبقت استبانة على (٨٢) ممن يعملون في الإدارة الإلكترونية في رئاسة الجامعة وكلياتها وأقسامها العلمية والإدارية.	لكفاءات الإدارة، أدى إلى يزداد التميز التنظيمي.	- يتفق البحث مع الدراسة في المنهج الوصفي، والأداة الاستبانة، ويتفق في ربط المتغيرين القيادة الرقمية بالتميز المؤسسي. - يختلف في مكان التطبيق جامعة تكريت بالعراق، وليس المدارس الثانوية بمحافظة المنيا، وفي إبعاد التميز، وأبعاد القيادة الرقمية.
٧	Lim, D, 2021	هدفت إلى تحديد إطار تطوير إدارة التميز في مدارس بانتاي ميانشاي بتايلاند على ضوء الكفاءة الذاتية الإبداعية، ودراسة الاحتياجات الأولوية لتطوير إدارة التميز في هذه المدارس على ضوء الكفاءة الذاتية	استخدمت المنهج الوصفي حيث تم تطبيق استبانة على (٢١٥) من مديريين، ونواب مديريين، ووكلاء، ومعلمين في عدد (٢٨) مدرسة ثانوية عامة بانتاي ميانشاي بتايلاند.	وتوصلت إلى إطار تطوير إدارة التميز في المدارس في أبعاد (القيادة، والاستراتيجية، والطلاب وأصحاب المصلحة، وإدارة وتحليل وإدارة المعرفة، والموارد البشرية، والعمليات، والنتائج)، وتمثل أعلى احتياجات لتطوير إدارة التميز في المدارس في (إدارة وتحليل وإدارة المعرفة"، وأقل الاحتياجات في (القيادة). ووضع آليات لتطوير إدارة التميز في تلك المدارس لتعزيز الكفاءة الذاتية الإبداعية (إنشاء مناخ مشجع	- يتفق في المنهج الوصفي، والأداة الاستبانة، والعينة المعلمين، والمدارس الثانوية العامة. - يختلف في مكان التطبيق وهو بانتاي ميانشاي بتايلاند، والعينة المديرين والوكلاء، ويختلف في أبعاد إدارة التميز، ويختلف في اختيار متغير الكفاءة الذاتية الإبداعية بينما اختار

م	الدراسة	أهداف الدراسة	المنهج والأدوات	نتائج الدراسة	أوجه المقارنة
٨	Waswa, D & Jwaifell, M, 2019	هدفت إلى تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية والتميز التنظيمي في جامعة الحسين بن طلال (AHU) بالأردن. كما حاولت التنبؤ بمستوى التميز التنظيمي من خلال درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية.	استخدمت المنهج الوصفي، وأداة الاستبانة التي طبقت على عينة مكونة من (٢٤٩) عضواً إدارياً (مديرين أكاديميين وإداريين) في جامعة الحسين بن طلال بالأردن.	لمشاركة الطلاب وأصحاب المصلحة، وتصميم خطة استراتيجية موجهة نحو المستقبل لتعزيز الإبداع، وتصميم نموذج جديد للتطوير المهني للمعلمين، وتنمية قيادة تتسم بالابتكار لتعزيز التغيير).	البحث متغير القيادة الرقمية وفق نموذج التميز الأوروبي للتميز.
				توصلت نتائج الدراسة إلى مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الحسين بن طلال جاء متوسط في الأبعاد الإدارية والتقنية، وضعيف في البعد المادي. كما كشفت أن مستوى التميز التنظيمي جاء متوسط في بعد التميز في القيادة، ولكنه ضعيف في بعدي التميز في الموارد البشرية والتميز في الخدمات، وتوصلت إلى أن درجة تحقيق التميز التنظيمي يمكن التنبؤ بها من خلال تحديد مستوى تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الحسين بن طلال.	- يتفق في المنهج الوصفي، والأداة الاستبانة، كما يتفق في ربطها بالإدارة الإلكترونية في الجامعة. - يختلف في العينة ومكانها وهي المديرين والأكاديميين بجامعة الحسين بن طلال بالأردن، ويختلف في أبعاد التميز حيث ركزت على أبعاد التميز التنظيمي فقط.

### أوجه الاستفادة من المحور الثاني:

استفاد البحث من جميع الدراسات في اختيار متغير إدارة التميز، ولكن استفاد بصفة خاصة من دراسة (دويحان، والنخعي، ٢٠٢٣)، (حسن، ٢٠٢١) لاختيار أبعاد النموذج الأوروبي للتميز، كما استفادت بدرجة كبيرة من الدراسات التي ربطت بين القيادة الرقمية أو الإلكترونية والتميز كدراسة (Waswa, D & Jwaifell, M, 2019)، (Khalil,et al,2022)، (دريالة، ٢٠٢١)، كما استفاد من جميع الدراسات في اختيار المنهج الوصفي والأداة، والعينة المعلمين والمدارس الثانوية ماعدا دراسة (دويحان، والنخعي، ٢٠٢٣)، (Waswa, D & Jwaifell, M, 2019)، (Khalil,et al,2022) كما استفاد من معظمها في تدعيم مشكلة الدراسة والإطار النظري والميداني للبحث الحالي.

## الإطار النظري

### القيادة الرقمية وإدارة التميز

تقوم إدارة التميز بدورٍ رئيسٍ في تعزيز القيادة الرقمية في المدارس، من خلال تبني نماذج عالمية، وأفضل الممارسات لتحقيق تعليم متميز وفعال، وتسعى إدارة التميز إلى وضع استراتيجيات ورؤية رقمية تدعم تحقيق الرقمنة الشاملة في البيئة التعليمية، كما تسهم إدارة التميز في تقديم التدريب المستمر للمعلمين والقيادات والإداريين على استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية بفعالية، مما يعزز من كفاءتهم، ويسهم في تحسين تجارب التعلم للمعلمين والطلاب، وتيسير العمل الإداري للقيادات، وتضمن إدارة التميز حماية البيانات وتعزيز الأمان الرقمي، مما يخلق بيئة تعليمية آمنة وموثوقة، كما تُمكن إدارة التميز القيادة الرقمية المدرسية من تحقيق رقمنة ناجحة ومستدامة، يعزز من جودة التعليم ويحقق رضا الطلاب والمعلمين وأولياء الأمور، وفيما يلي توضيح ذلك في المحورين الآتيين:

### المحور الأول: الإطار النظري للقيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية

#### والتربوية المعاصرة.

تلعب القيادة الرقمية دورًا محوريًا في تحقيق التحول الرقمي في البيئة التعليمية، مما يسهم في تحسين جودة التعليم، وتوفير تجارب تعليمية متميزة للطلاب، وتهدف القيادة الرقمية إلى دمج التكنولوجيا بشكل فعال في المناهج الدراسية، وتعزيز استخدام الأدوات الرقمية، وتلبية احتياجات الطلاب المختلفة، من خلال وضع رؤية استراتيجية واضحة، بالإضافة إلى ذلك، تساهم القيادة الرقمية في بناء بنية تحتية تكنولوجية قوية، وضمان الأمان وحماية خصوصية الطلاب والمعلمين الرقمية، وتعزيز التعاون بين جميع أصحاب المصلحة، لتحقيق أهداف تعليمية مشتركة، مما يُمكن المدارس من تحقيق النجاح في العصر الرقمي.

ويشمل مفهوم "العصر الرقمي" عدة مصطلحات، مثل: المنظمة الرقمية، والتحول الرقمي، والقائد الرقمي، والمهارات الرقمية، والموارد الرقمية، والرقمنة، ولا بد من التمييز بين مصطلحي "الرقمنة" و"التحول الرقمي" لأنهما يبدو أنهما يحملان نفس المعنى، إلا أنهما يشيران إلى جوانب مختلفة. "التحول الرقمي" مصطلح يستخدم لوصف عملية استرجاع المعلومات التناظرية وترميزها، بحيث يمكن لأجهزة الكمبيوتر التعرف عليها، ومعالجتها، وتخزينها ثم نقلها إلى المستخدمين، وتسهيل العمليات القائمة على الورق، وهذا يُعني أن "المعلومات" هي ما نقوم برقمته، وليس "العمليات" بينما يُعرف مصطلح "الرقمنة" ببساطة على أنه "التغييرات المرتبطة بتطبيق التكنولوجيا الرقمية في جميع جوانب المجتمع البشري"، وهي "القدرة على تحويل المنتجات أو الخدمات الحالية إلى نسخ رقمية، وتؤثر عملية الرقمنة على بعض العمليات التنظيمية الأخرى، خاصة التغيير التنظيمي والقيادة التحويلية، فالرقمنة

تركز على العمليات وليس المعلومات وهي أشمل وأعم من التحول الرقمي. (Baesu, ,647)  
C., & Bejinaru, R., 2020

وتختلف القيادة الرقمية عن الإدارة الإلكترونية في الآتي: تسعى القيادة الرقمية إلى تحقيق تحول شامل باستخدام التكنولوجيا المتقدمة (الذكاء الاصطناعي، والبيانات الكبيرة، وإنترنت الأشياء)، مما يعزز الكفاءة والابتكار في جميع جوانب العمل، بينما تركز الإدارة الإلكترونية بشكل أساسي على تعزيز التواصل وإدارة العمليات اليومية باستخدام الأدوات الإلكترونية (الهاتف المحمول، والبريد الإلكتروني، والفيديو كونفرنس)، بذلك، يمكن القول أن القيادة الرقمية تشمل نطاقًا أوسع وأعمق من الابتكارات التكنولوجية مقارنة بالإدارة الإلكترونية التي تركز بشكل أكبر على تحسين وسائل التواصل الإلكتروني والإدارة الداخلية بالمنظمة، ويمكن القول أن القيادة الرقمية تعمل على توجيه الاستخدام الفعال للإدارة الإلكترونية، لتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية أكبر.

#### أ- مفهوم القادة الرقميين.

القادة الرقميين هم من يتبنون التطورات التكنولوجية الحديثة، ويقدمون أحدث وأفضل الطرق للوصول إلى العملاء والموظفين، ويتطلب منهم تعزيز الثقافة التكيفية للمنظمات، وأيضًا هم القادة الذين يديرون عمليات التحول الرقمي بطريقة متسقة، من خلال توفير مزايا تنافسية برؤية استراتيجية (Erhan, T., et al, 2022, 1527-1528)، وعرف (الريس، والعيان، ٢٠٢٢، ١٨) القائد المدرسي الرقمي إجرائيًا بأنه القائد المدرسي الذي يقوم بتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لدفع التحول الرقمي في المدرسة.

والقادة الرقميين هم من يقومون بسد الفجوات المعرفية والمهارية لديهم ليكونوا أكثر تجهيزًا لتحقيق التحول الرقمي في المدارس، ومساعدة المعلمين وأصحاب المصلحة على استخدام الأدوات الرقمية والمنصات التكنولوجية الأخرى في أنشطتهم التعليمية، وتزويد المعلمين بالمهارات والمعرفة اللازمة لتعليم القرن الحادي والعشرين، مما يمكنهم من استغلال التحولات الرقمية في المدارس. (Tanucan, J. C. M., et al, 2022, 2)

ويُمكن تعريف القادة الرقميين من منظور إدارة التميز بأن القادة الرقميين هم أولئك القادة الذين يتبنون التكنولوجيا الرقمية ويستخدمونها بشكل استراتيجي، ويمثلون العمود الفقري للمنظمات الحديثة التي تسعى لتحقيق التميز في عصر التكنولوجيا، بفضل رؤيتهم الاستراتيجية واستخدامهم المبتكر للتكنولوجيا، يتمكنون من تحقيق نجاحات كبيرة، وتشجيع النمو والتطوير في مؤسساتهم.

## ب- الفرق بين القادة التقليديين والقادة الرقميين:

يختلف القادة الرقميين عن غيرهم من القادة بمجموعة متنوعة من المهارات، والمواقف، والمعرفة، وتجاربهم المهنية والشخصية، فالقادة الرقميين مرنون، وقابلون للتكيف، ومثلهفون للفضول الفكري والمعرفة الجديدة، ومنفتحون على التعلم المستمر من خلال البحث عن الحلول، ومشجعون باستمرار معاونيهم وأتباعهم على التعلم (Karakose, T., et al, 2021,2)، ويمكن توضيح الفرق بين القادة التقليديين والرقميين في الجدول الآتي (Yucebalkan, (Kiyak, A., & Bozkurt, G.,2020,89) (B., et al,2018,7):

### جدول رقم (٢)

#### الفرق بين القادة التقليديين والرقميين

القادة الرقميين	القادة التقليديين
يركز على المخرجات ويحلها باستمرار	يركز على الأهداف
يستخدمون الإنترنت ويوظفون العصر الرقمي بشكل شامل	يندر ما يستخدمون الإنترنت أو توظيف العصر الرقمي
يستهدف الوصول إلى الشيء الصحيح بأسرع طريقة ممكنة	يستهدف طريقاً أطباً وأكثر دقة لتحقيق الشيء الصحيح
يعتقدون أن القوة تُعظم في الفريق الجماعي وهم أكثر تعاوناً	يعتقدون أن القوة تأتي من سلطتهم وموقعهم
عادةً شفافين جداً في مشاركة المعلومات والمعرفة	يحافظون على ملكية المعلومات والمعرفة ولا يشاركونها
يشجعون على تقديم أفكار جديدة ويقدمون التغذية الراجعة	يستمعون أحياناً إلى الأفكار والاقتراحات من الفريق
يسهلون جلسات العصف الذهني للتوصل لحلول مع فريقهم	يتخذون القرار ويوصلون الحل المعتمد إلى فريقهم
يمكنون الفريق من خلال توفير الوقت والموارد عند الطلب	يخصصون الوقت والموارد فقط إذا كان ذلك ضرورياً
منفتحون على تطور الأدوار والمسؤوليات	يلتزمون بالأدوار والمسؤوليات المحددة
يركزون أكثر على السبب الجذري للمشكلة	يركزون غالباً على الأعراض في حالة وجود مشكلة
تقدم التغذية الراجعة الفورية والمستمرة مع التدريب أحياناً	تقدم التغذية الراجعة بعد المراجعة السنوية لأداء
يخصص المزيد من وقته لاستراتيجيات تطوير المواهب.	يشرف القائد التقليدي على الموظفين

يُستنتج مما سبق إنه يمكن وصف الاختلافات بينهم في الإجابة عن الأسئلة الآتية (ماذا، وكيف، ومتي، وأين) فمثلاً؛ يختلفان في المهارات التي يتطلبها كل منهم، وفي طريقة أداء المهام الإدارية والفنية والأكاديمية، وفي سرعة أداء تلك المهام ومكان أدائها، وإضافة لما سبق يختلفان في الآتي: أسلوب القيادة: فالقائد التقليدي (يعتمد على الهيكل التنظيمي الصارم، ويتخذ قراراته بناءً على الخبرة والتجربة العملية، ويفضل التواصل الشخصي والاجتماعات الرسمية)، والقائد الرقمي (يعتمد على البيانات والتحليلات في اتخاذ القرارات، ويستخدم التكنولوجيا لتحسين العمليات الإدارية والفنية وتبسيطها، ويفضل التواصل الرقمي والاجتماعات الافتراضية)، والأدوات المستخدمة: القائد التقليدي (يعتمد على الأوراق والمستندات المطبوعة، ويستخدم الهاتف والبريد التقليدي للتواصل)، والقائد



الرقمي (يعتمد على الأدوات الرقمية مثل البريد الإلكتروني، وتطبيقات الدردشة، ووسائل التواصل الاجتماعي، ويستخدم الحوسبة السحابية لتخزين ومشاركة المعلومات)، وإدارة الفريق: القائد التقليدي (يفضل العمل في نفس المكان الجغرافي مع الفريق، ويعتمد على التفاعل الشخصي والمباشر لتوجيه الفريق)، والقائد الرقمي (يمكنه إدارة فرق عن بعد ومن مختلف الأماكن الجغرافية، ويستخدم أدوات التعاون الرقمي مثل زووم لإدارة الفريق)، والابتكار والتكيف: القائد التقليدي (يتردد في اعتماد التكنولوجيا الجديدة، ويعتمد على الأساليب التقليدية في حل المشكلات)، والقائد الرقمي (يرحب بالتكنولوجيا الجديدة ويبحث عن طرق لدمجها في العمل، ويبتكر حلولاً جديدة باستخدام الأدوات الرقمية)، والثقافة التنظيمية: القائد التقليدي (يعزز قيم العمل الجماعي والانضباط، ويتبع نهجاً هرمياً في القيادة، والقائد الرقمي (يعزز قيم الابتكار والإبداع، ويتبع نهجاً مرناً ومفتوحاً في القيادة).

### ج- مفهوم القيادة الرقمية:

يشير مفهوم القيادة الرقمية إلى منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة، فالقيادة الرقمية بمنزلة فلسفة عمل جديدة تماماً، لا تمت بصلة إلى أي من الإدارات التي سبقت، بل هي إدارة اللاملموس ببراعة وحرفية عالية باستخدام عقول رقمية وتقنيات رقمية وفضاءات رقمية (داود، ٢٠٢٠، ١٠٣-١٠٤).

وعرف (الشمري، والثويني، ٢٠٢٣، ٢٠٥) القيادة الرقمية إجرائياً بشكل عام على أنها قيادة تسعى إلى توظيف جميع الطاقات والامكانيات المتاحة، والاستفادة من وسائل وأجهزة الاتصال الحديثة من أجل تحسين الأداء، وهي لا تكمن داخل المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك لتكامل البيانات مع الجهات ذات العلاقة، وتعمل على رفع كفاءة العمل، وتقليل التكلفة والجهد المبذول بهدف الوصول إلى الجودة في أداء الأعمال وتحقيق التنافسية، وعرفها (Tanucan, J. C. M., et al, 2022, 2) إنها نهج إداري جديد يدعم ويدفع التغيير الرقمي في المؤسسات لتعزيز المرونة، والكفاءة، والفعالية في العمليات والإجراءات، وهي تمثل قدرة القادة على تطوير رؤية متبصرة لتطبيق واعتماد وتعزيز التكنولوجيا في العمل.

وتُعرف القيادة الرقمية بأنها إنشاء رؤية مبتكرة باستخدام التكنولوجيا بفعالية في العمليات الإدارية لخلق ثقافة تغيير مستدامة في المنظمة (Ordu, A. P., & Nayir, F., 2021, 78) وعرف (الديب وآخرين، ٢٠٢٣، ٧) القيادة الرقمية في التعليم إجرائياً بأنها عملية التأثير في الآخرين (القائد وأعضاء المؤسسة) من خلال استخدام التكنولوجيا الرقمية بهدف إنشاء رؤية واضحة واتخاذ قرارات سريعة ومتوافقة لما هو مطلوب، لتحقيق النجاح الاستراتيجي لرقمنة المؤسسة التعليمية. كذلك عرفها (Jameson, J., et al, 2022, 3) هي التأثير على الآخرين، وبدء التغيير المستدام من

خلال الوصول إلى المعلومات، وإقامة العلاقات لتوقع التغييرات المحورية لنجاح المدارس في المستقبل، وهي أيضاً قبول واعتماد وتطبيق التقنيات الجديدة لتحويل المدارس إلى أماكن تعلم في العصر الرقمي. (Karakose, T., et al, 2021,2)

إضافة للتعريف السابق في مصطلحات البحث، فالقيادة الرقمية هي نمط ومنهج إداري حديث يستخدم فيه القيادات الرقمنة لتحسين عملية التعليم والتعلم، والتقييم والتقييم، وإتمام المهام، والنتائج للوصول إلى مستويات متميزة في الأداء الإداري والأكاديمي بالمدرسة.

#### د - أهمية القيادة الرقمية:

يُعد تطبيق القيادة الرقمية من الاستراتيجيات التي لها عدد من الفوائد للمؤسسة، مثل: تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وتقليل الوقت اللازم لإتمام المعاملات الإدارية، وتقديم العمليات المكتملة بدقة وموضوعية، والقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ومشاركة الوثائق مع الأقسام الأخرى بأسرع وقت ممكن، وتقليل البيروقراطية، وتقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز العمل (Waswas, D., & Jwaifell, M., 2019,54)، وفيما يلي توضيح مزيد من أهمية تطبيقها كالاتي:

١. تحقيق إدارة مستدامة، وإحداث تغيير إداري وثقافي بالمدرسة، ومساندة المعلمين على تحقيق التطوير المهني، وتهيئة ظروف جيدة لهم في عملية التدريس الرقمية، وضمان وصولهم للتكنولوجيا، وتقليل العبء الإداري على جميع مستويات المنظمة المدرسية، وتبسيط عمليات الاتصال، وأداء المهام، ومواد الدراسة. (Hakansson Lindqvist, M, 2019, 223-224)

٢. تحسين الأداء ومساعدة المدرسة وإدارتها في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم، وتوفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية بما يحقق الاستثمار الأمثل لموارد المدرسة. (لاشين وآخرين، ٢٠١٢، ٢٥٥)

٣. وسيلة قيادية لمتابعة أداء الطلاب وتطويرهم، وتحسين النتائج الأكاديمية، وضمان للنظام التعليمي في تزويد سوق العمل بخريجين مستعدين للتعامل السليم مع التحديات المستقبلية في المجتمع الرقمي. (Arham, A. F., et al, 2022,2769-2770)

٤. تزيد من درجة وعي المعلمين بالموارد المطلوبة عند تنفيذ التكنولوجيا في بيئة الفصل الدراسي، وتوفر وسيلة موثوقة يمكن من خلالها التواصل بكفاءة معهم، ومع الأطراف الأخرى المعنية، بما في ذلك صناع السياسات، مما يعزز جودة النتائج، وتجاوز العقبات. (AIAjmi, M. K, 2022,6)

٥. تسهل التواصل مع الموظفين، ونشر الأخبار والنشرات، والترويج للمدرسة عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور، ومشاركة الوثائق، وعقد الاجتماعات عبر الإنترنت مع منتسبي المدرسة، وتدعيم إنشاء بيئات تعلم رقمية، وتشجيع استخدام أدوات الوسائط الرقمية، وتقديم

التغذية الراجعة الإرشادية، والنظر في القواعد والمبادئ الأخلاقية والعلمية عند اتخاذ القرارات.  
(Karakose, T., et al, 2021,3)

وتصنف الباحثة أهمية القيادة الرقمية على النحو الآتي: أهميتها للقيادات المدرسية: حيث تكسبهم مرونة في التكيف مع المستجدات والمتغيرات، وتطور ممارساتهم ومهاراتهم الإدارية والفنية، وتوسيع مداركهم نحو المعرفة الجديدة، وتحقيق التميز في الأداء الإداري والسرعة في الإنجاز، وأهميتها للمعلمين بالمدرسة: حيث تسهل عمليات التعليم والتعلم والتقويم للمعلمين، وتوفر لهم إمكانية الوصول للتكنولوجيا؛ من خلال تقديم الدعم الرقمي، وأهميتها للعمليات والمهام: حيث تطور آليات أداء المهام وتبسيط إجراءاتها، وتحدث تغييرات نوعية في مستوى الخدمات التعليمية والإدارية بالمدرسة، وتوفر الوقت والجهد والتكلفة في أدائها، وتقلل الهدر الناتج عن القيام بها بالطرق التقليدية، وأهميتها للمنظمة ككل: تحقق تميز في النتائج وتميز مؤسسي، وتضمن الوصول للجودة كما وكيفا.

#### هـ- مستويات القيادة الرقمية:

يستخدم مفهوم القيادة الرقمية والقيادة التكنولوجية بشكل متبادل ومتداخل، مما يخلق لبساً بينهما، فالقيادة الرقمية ليست مجرد استخدام التكنولوجيا أو امتلاك المعرفة والمهارات التكنولوجية، أو مجرد التكيف مع التغيير، أو مجرد أن تكون مبتكراً، وإنما هي مفهوم شامل يتطلب تواجد جميع هذه الكفاءات معاً، ورغم وجود تشابهات مع القيادة التكنولوجية والقيادة التحولية، إلا أن القيادة الرقمية تعتبر مفهوماً أكثر شمولاً، ويمكن القول إن القيادة التكنولوجية والقيادة التحولية هما شرطان أساسيان للقيادة الرقمية. (Ordu, A. P., & Nayir, F., 2021,78)

والقيادة الرقمية ليست مجرد الخبرة التقنية؛ إنما تشمل قيادة الأهداف، والأفراد، والأنظمة المتعلقة بالتكنولوجيا، وقيادة العناصر غير الرقمية في المنظمات، وهناك حاجة إلى القيادة الرقمية التي تمتد إلى جميع مستويات العمل الرسمي وغير الرسمي، سواء في الفصول الدراسية، أم في غرف الاجتماعات، أو الإدارة، أو المرافق، ولتحقيق حلول فعالة وأخلاقية للمشاكل والمخاطر المعقدة، لابد من التعرف على مستويات القيادة الرقمية. وهي كالاتي (Jameson, J., et al, 2022,6,23):

١. المستوى الأول: القيادة الرقمية مشار إليها فقط دون تصريح؛ والمصطلح غير مسمى ولكن القيادة مرتبطة بالسياق التكنولوجي بطريقة مترددة، وهناك توازن واضح في تركيز القيادة مقابل التكنولوجيا لصالح أحدهما على حساب استبعاد الآخر.

٢. المستوى الثاني: القيادة الرقمية موجودة ضمناً نحو تصور أكثر وضوحاً، "القيادة" و"التكنولوجيا" يحتاجان إلى الاندماج لتظهر القيادة الرقمية، حيث يطغى جانب واحد ("القيادة" أو "التكنولوجيا") على الآخر، مع تفضيل إما القيادة أو التكنولوجيا مع غياب التوازن بينهما.

٣. **المستوى الثالث:** القيادة الرقمية مُسماة صراحة هنا، وتظهر "القيادة" و"التكنولوجيا" كعنصرين متعايشين، في حالة ديناميكية بينهما ولكنها مبهمة، وتفضيل طفيف يُعطى للقيادة أو التكنولوجيا، ولكن هناك صعوبة في إدارة المخاطر الرقمية أو القدرة التحويلية، وغياب دور الثقة.

٤. **المستوى الرابع:** يتم دمج جانبي "الرقمية" ("القيادة" و"التكنولوجيا") بشكل صريح بطريقة أكثر توازناً مع غياب تفضيل أحدهما على الآخر لحد ما، مع الاعتراف بوجود علاقة متأصلة بينهما لتشكيل مفهوم جديد وهو القادة الرقميين، ويظهر بعض الثقة للقيادة في إدارة بعض المخاطر.

٥. **المستوى الخامس:** يصبح المفهومان أكثر وضوحاً كجانبيين لعملية واحدة بطريقة أكثر توازناً ومساواة بين الاثنين، حيث تحول ممارسات القيادة جنباً إلى جنب مع استخدامات التكنولوجيا، وتظهر قدرة وثقة في ممارسات القيادة على إدارة المخاطر والتحول والقضايا الأخلاقية.

٦. **المستوى السادس:** تظهر الرقمية والقيادة جانبيين لعملية واحدة مع اعتراف صريح بالمساواة والتأثير المتبادل بينهما، والقيادة الرقمية متكاملة على مستوى المؤسسة ككل، وهو مستوى مُعقد أو ناضج يتيح القدرة على تغيير ومعالجة التحديات المؤسسية، وإحداث التطوير الاستراتيجي التنظيمي.

على ضوء ما سبق يمكن استنتاج أن المؤسسة المتميزة تتطلب قيادة رقمية ناضجة، ولكي يتم دمج التكنولوجيا بنجاح في المؤسسة، لا بد من أن تصبح الرقمنة ملازمة للقيادة حتى يتكاملان معاً، فلا يمكن فصل أي ممارسة يقوم بها القيادات عن الرقمنة، حتى تصل القيادات إلى مستوى تجاوز التحديات الرقمية بالمؤسسة، والاستعداد الإستباقي لأي تطوير تكنولوجي رقمي محتمل.

## و- خصائص القيادة الرقمية:

يتسم القائد الرقمي بالمنظمة بعدة خصائص وهي كالاتي: **قائد مفكر**؛ بمعنى القدرة القوية على مواجهة المنافسة الشديدة في السوق، و**قائد إبداعي**؛ يجب على القائد أن يثبت القدرة على تنفيذ أفكار الأعمال المستقبلية، و**قائد ذو رؤية عالمية**، بمعنى لديه القدرة على أن يكون محركاً للتغيير، ويوفر التوجيه نحو التحول الرقمي للأعمال، و**قائد مستفسر**؛ ويعني الفحص العاجل وتحليل أبعاد البيئة المحيطة بالرقمنة (VUCA) (التقلب Volatility، وعدم اليقين Uncertainty، والتعقيد Complexity، والغموض Ambiguity)، و**قائد عميق**؛ وتشير إلى فهم القادة العميق لسياسة الإنترنت، والشبكات الرقمية، والوصول إلى المعلومات وكل القضايا المتعلقة بالبيئة الرقمية. (Baesu, C., & Bejinaru, R., 2020, 649-650)

بالإضافة إلى أن القادة الرقميين لا بد أن يمتلكوا **الرؤية الرقمية** التي تتطلب من القادة تصور المستقبل الرقمي للمنظمة، والتواصل مع الأفراد من حوله؛ و**المعرفة الرقمية**، والتي تُعني فهماً جيداً لأدوات الرقمية، وكيفية تأثير التقنيات على الأعمال؛ و**القدرة على التعليم السريع من الفشل** لتوفير

الموارد للمنظمة، لمواصلة المهام بكفاءة وإيقاف شيء لا يعمل؛ والتمكنين، أي تفويض السلطة لأولئك الموجودين في أسفل الهرم التنظيمي. (Schiuma, G., et al, 2022, 1277)

وعلى القائد الرقمي أن تظهر عليه الخصائص الأتية: التواصل الرقمي والتنسيق، والتحفيز الرقمي وإدارة التغيير، وإنشاء وتوجيه الفريق الرقمي، وتحديد خبرة التكنولوجيا الرقمية، وتنمية الثقة الرقمية، لتعزيز عملية التحول الرقمي للمؤسسات، وكذلك التركيز على تنمية التوافق الاستراتيجي الرقمي للمنظمة بأكملها، بحيث يتفق أعضاء المنظمة مع الاستراتيجية الرقمية وأهداف المنظمة من خلال التنوع الاستراتيجي، وتقليل حواجز التواصل بين الفريق. (Yao, Q., et al, 2024, 922)

إضافة لما سبق فالقيادة الرقمية لا بد أن تتسم بالآتي: ذات رؤية مستقبلية متطورة، ومتجددة ومستدامة في عملها، وقدوة في استخدام الرقمنة، وتتسم بالنضج الرقمي، ومبتكرة لحلول غير تقليدية، ومتواصلة رقمياً بفعالية، وداعمة لكافة العمليات والاحتياجات الرقمية بالمؤسسة، وأخلاقية في الممارسات الرقمية والمحافظة عليها، ومؤسسة لشراكات رقمية جديدة، ومتميزة في تقديم الخدمات الرقمية المقدمة.

### ز- العوامل المؤثرة على القيادة الرقمية:

تلعب الثقافة الرقمية كعامل تنظيمي دوراً مؤثراً في القيادة الرقمية، والثقافة الرقمية هي الثقافة التنظيمية أو المؤسسية التي تُدعم وتؤيد وترعى استخدام التقنيات الرقمية في المنظمة للعمل والتعاون، وترتبط الثقافة الرقمية بالعقلية الرقمية والقيمة الرقمية، وتطوير الثقافة الرقمية في المنظمة يؤثر على تحسين القيادة الرقمية للقائد أو المدير (Submitter, G. A., et al, 2020, 215). وأيضاً من ضمن العوامل المؤثرة في القيادة الرقمية الآتي: التقنيات (مثل الحواسيب المحمولة، والأجهزة اللوحية، والهواتف المحمولة)، والكفاءة الرقمية (مثل الكفاءات الرقمية، ومهارات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتطوير تصميمات التدريس والتعلم (مثل الفصول الدراسية)، والتغيير التنظيمي أو المؤسسي (مثل الدعم الإداري والمؤسسي، وقيادة تكنولوجيا المعلومات، وثقافة المدرسة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات) (Pettersson, F. 2021, 188–189).

كما تؤثر المهارة الرقمية في أداء المنظمة، والتي تتوسط دور القيادة الرقمية في تحسين أداء المنظمة، وتعد مورداً حاسماً وضرورياً لعملية الابتكار في أداء المنظمة، وتشمل المهارات الرقمية جميع المهارات المتعلقة بالتكنولوجيا بدءاً من المهارات الأساسية أو محو الأمية الرقمية، والمهارات العامة العاملين كافة، والمهارات المحددة للمحترفين في تكنولوجيا المعلومات، وهناك أربعة أبعاد في قياس المهارات الرقمية وتشمل المهارات الآتية: التقنية الرقمية، والتواصل الرقمي، والتحليل الرقمي، والتفكير الرقمي. (Tulungen, E. E., et al, 2022, 160–161)

كما توجد عدة عوامل مترابطة تلعب دورًا حيويًا في القيادة الرقمية وإحداث التحول الرقمي بالمدرسة. على وجه التحديد تشمل هذه العوامل: الكفاءات الرقمية، والخصائص الشخصية للمعلمين والتطوير المهني، وقيادة وإدارة المدرسة، والاتصال والبنية التحتية والدعم الحكومي، وممارسات الإدارة وإدارة البيانات، والخلفية الاجتماعية والاقتصادية للطلاب ودعم الأسرة، والسياق الاجتماعي والاقتصادي للمدرسة، والأوضاع الطارئة. (Timotheou, S.,et al, 2023, 6717)

وإضافة لما سبق هناك عوامل أخرى مؤثرة على القيادة الرقمية تتمثل في: التطور الرقمي المتسارع، حيث بدأ على سبيل المثال ظهور الذكاء الاصطناعي وتطبيقاته في التعليم، وأيضًا من ضمن العوامل مستوى التدريب والتطوير المهني للقيادات ومنتسبي المدرسة، والمرونة والتكيف والتفاعل الرقمي، والرؤية والاستراتيجية الرقمية وحدائهما، ومستوى دعم القيادات وسياساتهم في تطبيق الرقمنة، والأمان الرقمي وسبل السيطرة عليه، والبيئة الرقمية المحيطة ومدى تقبل المحيطين مثل المعلمين كبار السن وأولياء الأمور للرقمنة واستخدامها.

### ح- مراحل تطبيق القيادة الرقمية.

لتطوير المنظمات من المنظور التقليدي إلى الرقمي لابد من البدء بتطوير عملياتها وممارساتها الإدارية من خلال وجود قادة لديهم عقلية رقمية، بينما يمتلك القادة عقلية رقمية، يجب أن يركزوا على سلوك العمل للمعلمين والموظفين الذين هم من بين المصادر غير الملموسة، حيث يواجه الموظفون تحديات وصعوبات في عملية الرقمنة للمنظمة، ويتطلب من القادة امتلاك القدرة على إحداث التوافق الكامل مع العصر الرقمي (Erhan, T.,et al,2022,1528)، لذلك يمر تطبيق القيادة الرقمية في المؤسسات التعليمية بمجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وذلك على النحو الآتي (الشديفات، ٢٠٢٢، ٣٤٥) (سدران، ٢٠٢١، ٤٧٠) (أبو العلا، ٢٠١٣، ١٧٨-١٧٩) (Khalil,et al,2022, 89)

١. مرحلة التوثيق الإداري: تحقق هذه المرحلة توثيق الهيكل التنظيمي، والإجراءات الإدارية والمهام الوظيفية، والصلاحيات والاعمال التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتجري عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسة للاستفادة منها في عمليات التطوير القادمة.

٢. مرحلة التطوير القيادي: وتُعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري، بمنظور تقني يراعي متطلبات القيادة الرقمية، كأن يتم الأخذ في عين الاعتبار التطوير الأفقي للهيكل القيادي، بما فيها من تسهيل لعمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية.

٣. مرحلة التطوير التقني: وترتكز على تحسين جميع جوانب التقنية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل جميع العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات



في الحاسوب، مع ضرورة توفير جميع الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بكفاءة عالية وعلى أكمل وجه.

مما سبق نستنتج أن المراحل التي تمر بها القيادة الرقمية هي مراحل تسلسلية منطقية ومتتابعة، كما أن التركيز على هذه المراحل الثلاث بشكل متكامل يضمن تطويراً شاملاً للمؤسسة، مما يعزز قدرتها على التكيف مع التحديات الرقمية الحديثة، ويُمكن القيادات من تحقيق أداء أعلى وكفاءة أفضل في كافة جوانب عمل المؤسسة (المدرسة).

## ط- مجالات القيادة الرقمية.

تُعد الممارسات الرقمية أنشطة تعكس الوضع المحدد والتي يقوم بها شخص أو مجموعة بهدف تحقيق نتائج مشتركة، وهناك ثلاثة مجالات أساسية مميزة لممارسات القائد الرقمي، المجال الأول: يجب على القادة أن يحددوا الاتجاهات من خلال تحديد رؤية مشتركة، وتطوير التوقعات، ومراقبة الأداء، والتواصل بالرؤية والأهداف. المجال الثاني: يتعلق بتطوير الأفراد من خلال تسخير قوة الأفراد، وتطوير مجموعات المعلمين، والقيادة بالقدوة. المجال الثالث، يقوم القادة بتطوير المنظمة من خلال بناء ثقافة تعاونية، وهيكلية المنظمة، وتخصيص الموارد، والتواصل مع البيئة الأوسع، ومن خلال أداء هذه المجالات يؤثر القادة بشكل إيجابي على التفاعل المعقد للعديد من العوامل الممكنة لدمج التكنولوجيا في المدرسة (Schmitz, M. L., et al, 2023, 1-2)، هذا بالإضافة إلى مجالات أخرى وهي كالاتي (ضحاوي، و خاطر، ٢٠١٥، ١٩٤-١٩٥) (الشمري، والثويني، ٢٠٢٣، ٢٠٧):

١. الأعمال الإدارية: من خلال إصدار التعليمات وتبادل الوثائق والمعلومات والأنظمة والتعليمات إلكترونياً، وتسجيل كافة أعمال الاتصالات الإدارية من صادات وواردات، وتصويرها رقمياً بشكل منظم ومفهرس ومبوب، وحفظ الصور والوثائق الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، مما يسهل الرجوع إليها في أي وقت ومن أي مكان.

٢. المعاملات المالية: حيث يتم توثيق وإجراء المعاملات المالية كافة من صرف وتعاقد وتحويل وغيره بطريقة رقمية أو عبر نظام رقمي، ووضع نظام الأعمال المالية على قاعدة بيانات مرتبطة بشبكة أو موقع المنظمة، وإعداد الميزانيات إلكترونياً.

٣. المتابعة الإلكترونية: من خلال المتابعة والمراقبة للأداء والأهداف المرجوة تحقيقها عن بعد، واكتشاف الأخطاء وقت التنفيذ بسرعة، لتوفير التوجيه والمعالجة الفورية للأخطاء (التغذية الراجعة).

٤. الأعمال المرتبطة بالموارد البشرية: مثل الإعلان عن الوظائف واختيار المتقدمين، والاجازات، والترقيات، والرواتب، والتنقلات، والمكافآت، والانتدابات، والترشيح، والتدريب والتأهيل والابتعاث.

٥. الاجتماعات الإلكترونية: حيث سهلت القيادة الرقمية عبر تطبيقها عقد الاجتماعات عن بعد محليًا ودوليًا في أي وقت، دون انتقال أعضاء الاجتماع جغرافيًا.

ويضيف (Timotheou, S., et al, 2023, 6704) عدة مجالات أخرى يمكن أن تُوظف فيها القيادة الرقمية مثل: مراقبة الحضور والغياب، وسجلات التقييم، وتدفق المعلومات وكتابة التقارير من المدرسة إلى أولياء الأمور، والإدارة المالية، وإنشاء مستودعات لموارد التعلم، وتبادل المعلومات بين الموظفين ومعهم، والتقييم الذاتي والمراقبة، ونشر الأحداث المدرسية، ودرجات الطلاب، وإجراءات الاتصالات لإدارة الامتحانات، وعمل تقارير أقل استهلاكًا للوقت مقارنة بالامتحانات الورقية، وتواصل سلس بين المدارس والسلطات الامتحانية من خلال تبادل البيانات الإلكترونية.

ويشير (Waswas, D., & Jwaifell, M., 2019, 54) إلى مجالات أخرى مثل استخراج نتائج الطلاب لتحليلها وتقييمها، وإعداد الجداول الدراسية، وتوزيعها على المعلمين والطلاب بأقل وقت وجهد، والتعامل مع ملفات الموظفين من حيث إدخال، وتنظيم، وحفظ بياناتهم وعناوينهم، وتقديم مختلف أنواع الخدمات التي يحتاجها الموظفون على جميع المستويات، ومتابعة تقييم المعلمين والموظفين من خلال برامج مراقبة الأداء، واستخدام شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لإدخال البيانات، وإعطاء التوجيهات المتعلقة بالعمل، والتواصل مع المؤسسات الأخرى، وإنشاء ملفات لجميع المستلزمات المدرسية مثل الأثاث والأجهزة.

يتضح مما سبق أن القيادة الرقمية تغطي كافة الممارسات والمجالات في المدرسة، ويمكن استنتاج أن القيادة الرقمية هي عنصر حيوي لتحقيق النجاح في المؤسسات التعليمية المعاصرة من خلال دمجها في تحديد الاتجاهات (الرؤية والرسالة والأهداف والاستراتيجية والثقافة)، وتطوير الأفراد، وتطوير المدرسة بشكل شامل.

## ي- متطلبات القيادة الرقمية.

يتطلب تطبيق القيادة الرقمية توافر ثلاثة متطلبات أساسية في المنظمة الرقمية وهي: رأس المال البشري، ورأس المال التنظيمي، ورأس المال التكنولوجي أو الحاسوبي أو بمعنى آخر مزيج قوي من الأشخاص والتكنولوجيا والقدرة التنظيمية التي تناسب البيئة الاقتصادية والاجتماعية (Submitter, G., 2020, 209)، وتتعدد متطلبات تطبيق القيادة الرقمية في المنظمات التعليمية، ويمكن تصنيف تلك المتطلبات على النحو الآتي (ضحوي، وخاطر، ٢٠١٥، ١٩٥-١٩٦):

١. متطلبات بشرية: تتمثل في توافر كوادر بشرية لديها المهارات والقدرات التي تساعدهم على تطبيق القيادة الرقمية.

٢. متطلبات مادية: تتمثل في وجود بنية تحتية مناسبة من شبكات المعلومات والاتصالات والأجهزة والبرمجيات الرقمية.

٣. متطلبات تشريعية: تتمثل في قوانين وقرارات تحكم العمل بالمنظمة التي تطبق القيادة الرقمية.

٤. متطلبات مالية: تتمثل في توفير مخصصات مالية لتوفر ما تحتاجه هذه القيادات من أجهزة ومعدات وغيره من التسهيلات لتحقيق أهدافها.

٥. متطلبات تنظيمية: تتمثل في الهياكل المرنة، ووجود علاقات عمل موثوق بها، والمتابعة والتقييم المستمرين.

ويشير (Sa, M. J., & Serpa, S.,2020,4521) أن "الكفاءة الرقمية والمعرفة الرقمية" مطلوبة عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والوسائط الرقمية لأداء المهام؛ وحل المشكلات؛ والتواصل؛ وإدارة المعلومات؛ والتعاون؛ وإنشاء ومشاركة المحتوى؛ وبناء المعرفة بفعالية، وهذا يعني القدرة على استخدام التكنولوجيا الرقمية، ولكن بطريقة واعية، فهي أساسية في عملية التعلم والتعليم عبر النظام التعليمي بأكمله، وهي عنصر حاسم في تقليل الفجوة الرقمية، وفي حالة نقص الكفاءات الرقمية، يشكل عقبة أمام التعلم.

ويحتاج القادة الرقميين والموظفون التنفيذيون استراتيجية رقمية واضحة لمراجعة عمليات المنظمة واستراتيجيتها، ومهارات القيادة وقدرات الابتكار ونماذج الأعمال، وترتبط نجاح الاستراتيجية الرقمية بدمج استراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات، واتخاذ القرارات الإدارية حول استغلال هذه البنى التحتية المتاحة، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، ويجب أن تحتوي الاستراتيجية الرقمية على رؤية واضحة لتطوير المنظمة، وتستند إلى الإمكانيات غير المحدودة للتكنولوجيا الرقمية لتحقيق المنافسة. (AlNuaimi, B. K.,et al, 2022,639)

كما تتطلب القيادة الرقمية عقلية رقمية أولاً، ثم ممارسات رقمية، تليها تمكين المواهب، ثم توفير أدوات الوصول إلى البيانات في المنظمة بأكملها (Submitter, G. A., et al, 2020, 215)، وتتضمن العقلية الرقمية أولاً احتضان الفرص الرقمية وإعطاء الأولوية للتحول الرقمية على الحلول التقليدية، وتشمل الممارسات والعمليات الرقمية الاستخدام الفعال للأتمتة واتخاذ القرارات القائمة على البيانات، بينما الموهبة الممكنة هي القدرة على تطوير مهارات رقمية عبر المنظمة، وتتضمن إشراك الموظفين في السياق الرقمي. أخيراً، تتضمن أدوات الوصول إلى البيانات والتعاون استخدام بيانات العملاء والعمليات في الوقت الحقيقي بشكل فعال وتعاوني (Braojos, J.,et al,2024,6).

كما تتطلب القيادة الرقمية إمامًا بالمعرفة الرقمية، واتباع سياسات مرنة في التطبيق، وتدريب المعنيين لتطوير مهاراتهم الرقمية، وتوفير التجهيزات والأدوات الرقمية، وإجراء عمليات الصيانة الدورية

لها، وتوفير الأمان الرقمي، وإدارة التغيير التنظيمي، والتخطيط الجيد للتطبيق، والتنفيذ الرقمي على أرض الواقع، وكذلك التواصل والتوجيه الرقمي للممارسات والأخطاء المحتملة، من خلال عملية التقييم الرقمي، لتقديم التغذية الراجعة الفورية لذلك.

### ك- معوقات تطبيق القيادة الرقمية.

رغم أهمية القيادة الرقمية، لكن لا تزال التحديات قائمة، فبعض من قادة المدارس مترددون في تبني التكنولوجيا الرقمية، غالبًا بسبب سوء الفهم حول فوائدها وتطبيقاتها، بالإضافة إلى ذلك، هناك علاقة بين معرفة المديرين بتكامل التكنولوجيا، وقدرتهم على تحفيز التغييرات الشاملة في المدرسة، وتتطلب القيادة الرقمية الفعالة من المديرين نمذجة استخدام التكنولوجيا في ممارساتهم اليومية، مما يشكل مثالاً يحتذى به للمعلمين والطلاب على حد سواء، ويتطلب دمج التكنولوجيا الرقمية في التعليم، قيادة رقمية قوية والتزامًا بالتعلم المستمر، من خلال تبني الأدوات الرقمية وتعزيز ثقافة الابتكار، ويمكن لقادة المدارس تحسين التجربة التعليمية وإعداد الطلاب لمتطلبات العصر الرقمي. ( Hamzah, N. ) (H,et al, 2021, 217).

ويواجه تطبيق القيادة الرقمية في المدارس بعض المعوقات مثل: نقص التدريب على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وضعف كفاءة المعلمين الرقمية، ومحدودية الوصول إلى الموارد الرقمية، ووجود فجوة رقمية بين المعلمين وقادة المدارس الذين يفتقرون مهارة إدارة تكامل الرقمنة في المدارس (Raman, A., & Thannimalai, R., 2019, 1-2). وقلة كفاية الدعم المالي والبنية التحتية، وضعف المستوى الرقمي للموارد البشرية، وضعف دعم الإدارة، والعوامل السلوكية والبيئية كعوائق أمام استخدام ودمج التكنولوجيا في التعليم، كما أن العمر عامل هام للمعلمين الذين يقومون بالتدريس الرقمي عن بعد، والتكنولوجيا القديمة، والاتصال البطيء بالإنترنت، إلى جانب العقلية التقليدية لقادة المدارس، ونقص الكادر الفني لصيانة أجهزة الكمبيوتر وشبكات الكمبيوتر، وبالتالي، هناك حاجة إلى تكثيف التدريب للمعلمين الكبار الذين ليسوا مؤهلين تكنولوجياً أو مهرة، وتعزيز البنية التحتية الرقمية غير الكافية، وتوفير الدعم للأنشطة المتعلقة بالإنترنت (Tanucan, J.C. M., et al, 2022, 4).

ويمكن تصنيف المعوقات إلى معوقات بشرية (غياب وجود قائد متمكن رقمياً، وخوف ورفض البعض لتقافة الرقمنة، وافتقار مهارات التعامل معها)، ومعوقات مادية (نقص الأجهزة والبرمجيات، وضعف شبكة الاتصال بالإنترنت)، ومعوقات مالية (نقص الموارد المالية لعمليات الصيانة الدورية والتحديث)، ومعوقات تشريعية وقانونية (ضعف مرونة السياسات المطبقة، وغياب تحديث التشريعات والقوانين، وغياب الأمان والحماية والخصوصية الرقمية)، ومعوقات تنظيمية (عدم وضوح الرؤية الرقمية، وصعوبة في إدارة التغيير، وعبء العمل الإداري للقيادات، وغياب المشاركة والتعاون وروح الفريق)، ومعوقات تعليمية (التفاوت الرقمي في الوصول للتكنولوجيا بين الطلاب؛ لاختلاف ظروفهم الاقتصادية،

وغياب الوصول العادل للأدوات الرقمية للطلاب وخاصة ذوي الاحتياجات الخاصة)، فمن خلال التعرف على هذه المعوقات والعمل على تجاوزها، يمكن للقادة تحسين فرص نجاح تطبيق القيادة الرقمية وتحقيق الفوائد المرجوة منها.

## ل-أبعاد القيادة الرقمية ومعاييرها.

يسعى قادة المدارس إلى تطوير وقيادة رؤية مشتركة لتميز المؤسسة، وإنشاء ثقافة تعلم رقمية وتشجيع الابتكار، وإنشاء بيئات تعلم مهنية، واستخدام مناسب لتقنيات المعلومات، وعليه تتكون القيادة الرقمية من خمسة أبعاد (القيادة الرؤيوية، وثقافة التعلم في العصر الرقمي، والتميز في الممارسات المهنية، والتحسين المنهجي، والمواطنة الرقمية). (Karakose, T., et al, 2021,3)

ويجب على قادة المدارس أن يسترشدوا بمجموعة من معايير القيادة الرقمية ليتمكنوا من تحديد أفضل الممارسات وتطوير القدرات الأساسية لاستغلال التحول الرقمي في مدارسهم، مثل معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (International Society for Technology in Education) (ISTE)، وهي منظمة غير ربحية تعمل على المستوى التعليمي العالمي لتسريع استخدام التكنولوجيا في كافة مجالات العملية التعليمية، وحل مشكلاتها، وتشجيع وتدعيم الإبداع والابتكار التكنولوجي، لتأصيل مبدأ التعلم مدى الحياة والتنمية المستدامة، وترسيخ استخدام التكنولوجيا في مختلف مجالات العملية التعليمية مواكبة لتطورات وتغيرات وتحديات العصر، فهي تسعى لتوحيد المهارات التقنية لضمان دمج التكنولوجيا في التعليم بنجاح وبشكل مستدام لمجموعات مختلفة (الطلاب، والمعلمين، والمدرسين، وقادة التعليم).

ومن مميزات استخدام معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم أنها ستجعل قادة المدارس أكثر قدرة على تحديد وتنفيذ استراتيجية تغيير جذرية للاستفادة من التحول الرقمي في مؤسساتهم بدلاً من مجرد رقمنة أعمالهم وعملياتهم، وتحديد المعايير لاستخدام التكنولوجيا في التعليم سيوفر تعليمًا وتعلمًا أكثر إبداعًا ونجاحًا للقرن الحادي والعشرين، كما سيساعد قادة المدارس في وضع توقعات لاستخدام التكنولوجيا، ودعم التقييم السريع لدورة الفوائد التكنولوجية في التعليم والتعلم والوظائف الإدارية (et Tanucan, J.C. M., al, 2022,3)، وفيما يلي عرض المعايير التي وضعتها الجمعية لقادة المدارس (<https://iste.org/standards/education-leaders>) (المالكي وآخرين، ٢٠٢١، ٢٨٤-٢٨٧)، (الشрман، وخطاب، ٢٠١٨، ٥٥٩):

١. **القيادة والرؤية (Leadership and Vision):** لدى القادة رؤية مشتركة للتكامل الشامل للتكنولوجيا، وتعزيز بيئة وثقافة مواتية؛ لتحقيق هذه الرؤية، فدور القادة يمكن أن يتحدد في:

- تسهيل التنمية المشتركة لجميع العاملين، ووضع رؤية لاستخدام التكنولوجيا، ونشر هذه الرؤية على نطاق واسع.

- تنفيذ وتطوير استخدام التكنولوجيا بشكل شامل ومتكامل ومتناسك؛ لتطوير وتنفيذ ورصد خطة تقنية ديناميكية طويلة المدى ونظامية لتحقيق الرؤية.

- تعزيز ورعاية ثقافة المخاطرة المسؤولة، والدعوة إلى السياسات التي تعزز الابتكار المستمر مع التكنولوجيا.

- استخدام البيانات في اتخاذ القرارات القيادية.

- الدعوة إلى الممارسات الفعالة القائمة على البحوث في استخدام التكنولوجيا.

- الدعوة للسياسات والبرامج وفرص التمويل التي تدعم تنفيذ خطة تكنولوجيا على مستوى المدرسة.

٢. **التعلم والتعليم (Teaching and Learning):** يدرك القادة أن تصميم المناهج والاستراتيجيات

التعليمية وبيئات التعلم التي تدمج التقنيات المناسبة لتطوير التعلم والتعليم تركز على الآتي:

- تحديد واستخدام وتقييم وتعزيز التقنيات المناسبة، لتعزيز ودعم التدريس والمنهج القائم على المعايير؛ مما يؤدي إلى مستويات عالية من تحصيل الطلاب.

- تسهيل ودعم بيئات التعلم التعاونية الغنية بالتكنولوجيا، والتي تؤدي إلى الابتكار لتحسين التعلم.

- توفير البيئات التي تركز على المتعلم، والتي تستخدم التكنولوجيا؛ لتلبية الاحتياجات الفردية والمتنوعة للمتعلمين.

- تسهيل استخدام التقنيات لدعم وتعزيز الأساليب التعليمية؛ التي تطور مستوى أعلى من التفكير وصنع القرار ومهارات حل المشكلات.

- توفير وضمان استفادة أعضاء هيئة التدريس والموظفين من فرص التعلم المهني عالية الجودة؛ لتحسين التعليم والتعلم باستخدام التكنولوجيا.

٣. **التقييم والتقييم (Assessment and Evaluation):** يستخدم القادة التكنولوجيا لتخطيط وتنفيذ أنظمة

شاملة للتقييم والتقييم بالتركيز على الآتي:

- استخدام طرق متعددة لتقييم الاستخدامات المناسبة لموارد التكنولوجيا للتعلم والتواصل والإنتاجية.

- استخدام التكنولوجيا لجمع البيانات وتحليلها، وتفسير النتائج، وإبلاغ النتائج لتحسين الممارسة التعليمية وتعلم الطلاب.

- تقييم معرفة الموظفين ومهاراتهم وأدائهم في استخدام التكنولوجيا، واستخدام النتائج؛ لتسهيل التطوير المهني الجيد وإبلاغ قرارات الموظفين.

- استخدام التكنولوجيا لتقييم وإدارة الأنظمة الإدارية والتشغيلية.

٤. **الدعم والإدارة والعمليات (Support, Management, and Operations):** يركز القادة من أجل

تكامل التكنولوجيا لدعم الأنظمة الإنتاجية للتعلم على الآتي:



- تطوير وتنفيذ ورصد السياسات والمبادئ التوجيهية لضمان توافق التقنيات.
- تنفيذ واستخدام نظم الإدارة والعمليات المتكاملة القائمة على التكنولوجيا.
- تخصيص الموارد المالية والبشرية لضمان التنفيذ الكامل والمستدام لخطة التكنولوجيا.
- دمج الخطط الاستراتيجية، والخطط التقنية، وخطط وسياسات التحسين الأخرى لمواءمة الجهود والاستفادة من الموارد.
- تنفيذ إجراءات لدفع التحسينات المستمرة لأنظمة التكنولوجيا، ودعم دورات استبدال التكنولوجيا.
٥. **المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية (Social, Legal and Ethical Issues):** يهتم القادة بالقضايا الاجتماعية والقانونية والأخلاقية المتعلقة بالتكنولوجيا، وصنع القرار النموذجي بالتركيز على النواحي الآتية:
- ضمان المساواة في الوصول إلى موارد التكنولوجيا التي تمكن جميع المتعلمين والمعلمين، وتمكنهم.
- تحديد الممارسات الاجتماعية والقانونية والأخلاقية والتواصل معها ونمذجتها وإنفاذها؛ لتعزيز الاستخدام المسؤول للتكنولوجيا.
- تعزيز وفرض الخصوصية والأمان والسلامة على الإنترنت فيما يتعلق باستخدام التكنولوجيا.
- تعزيز وإنفاذ الممارسات الآمنة والصحية بيئيًا في استخدام التكنولوجيا.
- المشاركة في تطوير السياسات التي تفرض بوضوح قانون حقوق النشر، وتعيين ملكية الملكية الفكرية التي تم تطويرها باستخدام موارد المنطقة.
٦. **الإنتاجية والممارسة المهنية (Productivity and Professional Practices):** يركز القادة على التكنولوجيا لتعزيز ممارستهم المهنية، وزيادة إنتاجيتهم وإنتاجية الآخرين على النواحي التالية:
- بناء نموذج الاستخدام الروتيني والمتعمد والفعال للتكنولوجيا.
- توظيف التكنولوجيا للتواصل والتعاون بين الزملاء والموظفين وأولياء الأمور والطلاب والمجتمع الأكبر.
- إنشاء مجتمعات التعلم والمشاركة فيها، والتي تحفز وترعى وتدعم أعضاء هيئة التدريس والموظفين في استخدام التكنولوجيا لتحسين الإنتاجية.
- الانخراط في التعلم المهني المستمر والمتعلق بالعمل باستخدام موارد التكنولوجيا.
- الحفاظ على الوعي بالتقنيات الناشئة واستخداماتها المحتملة في التعليم.
- استخدام التكنولوجيا لدفع التحسين التنظيمي.
- يتضح من خلال عرض الأبعاد السابقة كما تحددها الجمعية الدولية لقادة التكنولوجيا في التعليم (ISTE) يُلاحظ أنها توفر إطارًا شاملاً لتحقيق النجاح والتفوق والتميز على المستويات كافة (الفردية، والجماعية، والمؤسسية) من خلال استخدام التكنولوجيا، وبالتركيز على هذه الأبعاد، يمكن للمؤسسات

التعليمية تحسين تجارب التعليم والتعلم، وتعزيز قدرات المعلمين والطلاب، وتمكين القيادات من تطبيق ممارسات القيادة الرقمية التي تتوافق مع متطلبات العصر الرقمي.

### ج- ممارسات القيادة الرقمية في المدارس.

أصبحت القيادة الرقمية على مستوى البيئة المدرسية واقعًا حتميًا أكثر تعقيدًا أفرزته رياح العولمة وارهاسات ثورة المعلومات والتقنية المتسارعة، خاصة في تعاملها مع واقع يتسم بسرعة التغير والتحول ليس على مستوى المدرسة، بل يمتد الأمر إلى أولياء الأمور والمؤسسات التربوية ذات العلاقة، فضلًا عن إدارة التعليم كجهة إشرافية، ووزارة التعليم كمرجعية استراتيجية من حيث الاتصال والتواصل، والوسائل المختلفة التي فرضتها التكنولوجيا المتجددة على معطيات الواقع التربوي برمته، التي تحتم على قائد المدرسة أن يمتلك المهارات والقدرات المطلوبة للقيادة الرقمية، ومواكبتها وفهمها والتعامل معها، واستخدامها بما يعزز من مكانة المدرسة كتشجيع التميز، وتقديم الدعم والتدريب بما يرقى بمستوى العملية التعليمية وجودة مخرجاتها. (قائد، والملحم، ٢٠٢٠، ١٦٥)

وتلعب القيادة الرقمية دورًا مهمًا في صياغة السياسات التي تُترجم إلى ممارسات وضمن أن تتعمق التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في حياة المدرسة، وفي تجارب المعلمين والموظفين والطلاب، وزرع ثقافة الابتكار وإحداث تغيير رقمي مستدام، وخلق ظروف يتم فيها تمكين معلمي وموظفي المدرسة من التجريب والمخاطرة بالتكنولوجيا، وتبني وتعزيز استراتيجية تشمل المؤسسة بأكملها، وبناء نظام دعم متبادل قوي يُمكن من نضج التكنولوجيا في المدرسة. (Timotheou, S., et al, 2023, 6711-6712)

ويتمثل دور القيادة الرقمية في إقناع أفراد المؤسسة التعليمية من أجل الوصول لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي تساعد في تحقيق أهدافها، ويتمثل دورها في تقديم الدعم التقني، وحث العاملين على دمج التكنولوجيا في عملهم، وتحسين مهاراتهم وكفاءتهم في استخدامهم للتكنولوجيا لتحقيق الاقتصاد الرقمي، حيث يمكن إدراج أدوار جديدة للمؤسسات التربوية من خلال القيادة الرقمية كسعيها إلى التقنيات الجديدة، وإنشاء معامل الكمبيوتر، ودمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عبر المناهج الدراسية، وجعل المؤسسة على علم بأهداف التعليم ومعايير التكنولوجيا، ويتطلب ذلك منهم امتلاك تصور واضح للمستقبل الرقمي للمؤسسة، وإشراك المعنيين كافة في بنائها، وتجسيدها على أرض الواقع، بهدف إدارة التغيير الإيجابي في المؤسسة. (جبارة وآخرين، ٢٠٢٢، ص ٥٨)

ولابد أن يعمل قادة المدارس كمصدر للإلهام والإرشاد فيما يتعلق باستخدام القيادة الرقمية في واجباتهم ومسئولياتهم داخل البيئة المدرسية، ويتحملون مسؤولية ضمان دمج استراتيجيات القيادة الرقمية في عمليات اتخاذ القرار، وكذلك في الاستراتيجيات التي يستخدمونها في تفاعلهم مع المعلمين، حتى

يمكن المعلمون من استخدام التكنولوجيا الحديثة في الفصول الدراسية. بالإضافة إلى دورهم في الشراكة مع الأطراف الأخرى المعنية في قطاع التعليم، بما في ذلك رؤساء المناطق التعليمية، بحيث يمكن استخدام نهج منسق في استيعاب التكنولوجيا في المناهج الدراسية، لمساعدة المعلمين في دمج الأدوات التكنولوجية في تعلم الطلاب. (AlAjmi, M. K, 2022,8)

مما سبق يتضح أن القيادات الرقمية تلعب دورًا محوريًا في المدارس، من خلال إدارة التغيير المرتبط بتطبيق الرقمنة، وتعزيز ثقافة الرقمنة وتقبلها لدى جميع العاملين بالمدرسة، ووضع رؤية واستراتيجية لرقمنة المدرسة، وتعزيز عملية التعلم والتدريس باستخدام الرقمنة، وتوفير البنية التحتية الرقمية اللازمة، ويمكن للقادة الرقميين إحداث تأثير إيجابي ومستدام على جودة التعليم، وتحقيق الأهداف التعليمية في العصر الرقمي، هذا بالإضافة إلى الإشراف والمتابعة وتقييم الأداء الرقمي بالمدرسة، وتوفير الدعم الفني من الإدارة التعليمية، وتسهيل عمليات الصيانة ومتابعتها من خلال توفير المتخصصين والتواصل مع الإدارة التعليمية، وتطوير المهارات الرقمية لدى المعلمين والطلاب والإداريين وتوفير التدريب اللازم لذلك.

## **المحور الثاني: الإطار النظري لإدارة التميز في المؤسسات التعليمية في الأدبيات**

### **الإدارية والتربوية المعاصرة.**

تُعد إدارة التميز نهجًا استراتيجيًا يهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والجودة في المؤسسات، من خلال تبني أفضل الممارسات والمعايير العالمية، وتسعى إدارة التميز إلى تحسين العمليات والخدمات بشكل مستمر، وفي السياق التعليمي، تلعب إدارة التميز دورًا حيويًا في تحسين جودة التعليم وتطوير بيئة تعليمية متميزة ومستدامة، من خلال تبني نماذج إدارة التميز، بحيث يمكن للمؤسسات التعليمية تعزيز الأداء الأكاديمي، وتحقيق الأهداف التعليمية، وتقديم تجارب تعليمية متميزة تلبي احتياجات وتطلعات الطلاب والمعلمين والقادة على حد سواء.

وتتحمل القيادات المدرسية مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وإدارته، وتحقيقه على أرض الواقع، ومن المهم أن تحظى المؤسسات بوجود قادة قادرين على صياغة المستقبل وتحويله إلى واقع، وهو الدور الذي يؤمل أن تحمله قيادات المؤسسات لتحقيق التميز وإحداث التغيير، وتتعدد أدوار قادة المؤسسات المتميزة فلا بد القيام بها مثل: السعي لنشر ثقافة الإشراف والتمكين، وبناء مسار مستقبلي، وتحديد مرتكزات استراتيجية للمؤسسة، نحو تبني الرؤية والرسالة والأهداف والسعي لتحقيقها، والمحافظة على الاستدامة من خلال الاعتماد على سرعة التعلم والاستجابة للمتغيرات. (السويفي، ٢٠١٩، ٨٣)

## أ- نشأة إدارة التميز:

في عام ١٩٥٠م بدأت الجودة كمعيار أساسي للتميز عن المنظمات الأخرى، والتي تبنتها اليابان، وأنشأت في عام ١٩٥١م نموذج ديمينج، وخلال عشرين عام من تطبيق النموذج تحقق نجاح للإدارة اليابانية، ثم ظهرت نظرية Z لصاحبها Ouchi في عام ١٩٨١م، التي أكدت الفكر الغربي وأدركت أن الجودة هي الخيار الاستراتيجي للتميز، ثم صدر عام ١٩٨٢ كتاب طرحه الأمريكيين "البحث عن التميز"، الذي ركز على تميز الخدمات، ثم تم التوجه إلى السعي لوضع نموذج ومعايير للأداء المتميز، حيث ظهر عام ١٩٨٧م نموذج مالكولم بالدريج على غرار النموذج الياباني، ثم المنظمة الأوروبية للجودة عام ١٩٩١م طورت نموذجي ديمينج ومالكولم بالدريج، وأصدر النموذج الأوروبي للتميز (EFQM)، الذي يُظهر أن الانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز في إدارة المنظمة أصبح حقيقة واقعية، وفيما يلي عرض شكل توضيحي لمراحل نشأة وتطور إدارة التميز المؤسسي (أحمد، ٢٠١٨، ٣٦-٣٨):



شكل رقم (١)

## نشأة وتطور إدارة التميز المؤسسي

مما سبق يُستنتج أن إدارة التميز المؤسسي سلسلة من مراحل متطورة مرت بها المؤسسات من الجودة وصولاً لإدارة التميز بما تتضمن جودة كيفية وكمية شاملة، فالتميز والجودة وجهان لعملة واحدة، والذي يُعني أن إدارة التميز حتمية وضرورية وليست خياراً اختياريًا، وذلك إذا أرادت البقاء أو سعت نحو المنافسة، والوصول إلى التميز في الأداء والخدمات والعمليات.

## ب- مفهوم إدارة التميز:

يُعد التميز مفهومًا شاملاً يتضمن الجهود الرامية لتحقيق الأداء المتميز في مختلف جوانب العمل التعليمي والإداري، ويتطلب تحقيق التميز في البداية تنفيذ ثقافة الجودة، ومن ثم التركيز على بناء ثقافة التميز التي تسهم في تحسين الأداء والإنجازات في المؤسسات التعليمية. (Wisniewska, M. Z., & Grudowski, P., 2024, 596)، وهي نهج متوازن لإدارة أداء المؤسسة يزيد باستمرار من القيمة

المقدمة للمستهلكين، ويساهم في النجاح الحالي والمستقبلي، ويطور الفعالية والقدرات التنظيمية، والنمو الشخصي والتنظيمي (Lim, D., et al, 2022, 1408).

وإدارة التميز تُعني الجهود الهادفة إلى إنجاز أهداف واستراتيجيات لتحقيق نتائج، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والفرص المتاحة وتنميتها، وتوظيفها في عمليات شاملة ومتكاملة ومستمرة، بما يضمن للمؤسسة التربوية البقاء والتنافس والتفوق والتفرد باستمرار على مثيلاتها، بينما يُعرف التميز المدرسي أنه تحديد إطار شامل لقياس القواعد وإصلاح النقاط التي تحتاج إلى تحسين. حيث يعزز هذا الإطار جميع الأنشطة في بيئة المدرسة، ويزيد من جودة كافة المخرجات التعليمية، Rostami Alileh, (T, et al, 171)، ومفاهيم إدارة التميز تتضمن النقاط الآتية (خليل، ٢٠٢١، ٣٨):

١. تعتمد إدارة التميز على قيادات ذات رؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة والعلاقات الفعالة.
٢. يتحقق مستوى التميز المنشود، حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة، واستراتيجيات مدروسة لتحقيق الأهداف.
٣. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى إدارة التميز ولا تتفصل عن بعضها، فالتكامل والتفاعل أساس الإدارة.
٤. الغرض من تحقيق إدارة التميز هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة.
٥. تُكرس إدارة التميز المرنة وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات، والقدرة على استثمار الفرص.

مما سبق يتضح أن إدارة التميز تُعني أن تكون أفضل من الأفضل، فالتميز يُعني قدرة القادة وأعضاء المؤسسة على أداء الأعمال بإتقان وجودة عالية، حيث إن إدارة التميز يُمكن وصفها بأنها منظومة متكاملة وشاملة تعتمد على قائد مرن يتواكب مع التغيرات الحادثة، ويقوم بأداء المهام بالتفاعل مع فريق عمل المؤسسة لتقديم خدمات متميزة ومتكاملة.

### ج- أهداف إدارة التميز:

تمثل إدارة التميز نظاماً متكاملاً يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، ويهدف إلى رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية، والسعي نحو التفوق والتنافسية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف والتناغم المؤسسي، وكسب ولاء المستفيد من خلال رفع مستوى الكفاءة والفعالية في تقديم الخدمات (علي، ٢٠٢٠، ٢١٥)، وتهدف إدارة التميز في المؤسسات التعليمية إلى ما يلي (خليل، ٢٠٢١، ٤٢-٤١) (المليجي، ٢٠١٢، ٧٩) (Khalil, A, T., 2022, 89-90):

١. العمل على تحقيق قفزة نوعية في الأداء من خلال التميز المؤسسي.
٢. تنمية المعارف والمهارات لدى جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة.

٣. زيادة الفعالية التنظيمية من خلال العمل الجماعي والاتصال الفعال.
٤. تمكين إدارة المؤسسة من تحليل المشكلات بالطرق العلمية الصحيحة.
٥. العمل على استقرار القيادة والأهداف، وتجديد الخطط الاستراتيجية بشكل دوري.
٦. دراسة متطلبات المجتمع واحتياجات العملاء والوفاء بها، وتحقيق جودة العمليات.
٧. العمل على وجود تحسينات مستمرة في المؤسسة، وتحقيق مستوى عال من الإنجاز.

إضافة لما سبق تهدف إدارة التميز في هذا البحث إلى تقديم ممارسات تدعم تطبيق القيادة الرقمية تحقيقاً للتميز الرقمي، مما ينعكس على جودة عمليات التعليم والتعلم، والعمليات الإدارية كافة بالمدرسة، وتقديم حلول رقمية مبتكرة تخدم أعضاء المدرسة كافة والمجتمع المحيط بها، وتطور قدرة المدرسة على التكيف مع التحولات والرقمية المستمرة، وتبني ممارسات رقمية صديقة للبيئة، وتكوين مجتمعات تعلم، وإعداد منصات للتواصل داخل المدرسة وخارجها.

#### د- أهمية إدارة التميز.

إدارة التميز عكس الإدارة التقليدية حيث إنها تسعى إلى التطوير والتحسين المستمر ليس عند مواجهة المشكلات فقط، بل تتيح للمنظمة أن تصبح في وضع أفضل من المنافسين، ويكون لها السبق في تطوير الخدمات والمنتجات ونظم الإدارة، بما يكفل لها الوصول الأسرع إلى الأسواق، كما إنها أداة حقيقية وقوة فاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات، حيث توفر التنمية المستمرة، والتدريب الهادف للموارد البشرية، وتعمل على بناء وتنمية العلاقات مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة مع المنظمة. (السلمي، ٢٠١٧، ٢٥٤)

وهي أداة استراتيجية تساعد المنظمات على تحقيق جودة عالية ومزايا تنافسية في تحقيق أهدافها، ويُعد التميز وسيلة لتقييم أداء المنظمات، وتحديد فرص التحسين الأخرى، واكتساب موقع تنافسي بين المنافسين في السوق، مما يسمح لها بالحفاظ على بيئة مستقرة، ويساعد التميز المؤسسي أيضاً المنظمات على تحسين مجالات عملها وتحقيق النتائج المرجوة. (Al-Dhaafri, H., & Alosani, (M., 2020, 559)

وإدارة التميز مُدخل إداري شامل يقوم على مبدأ الاستفادة الجيدة والمتفوقة من موارد المنظمة وكفاءاتها واستغلالها في أحسن التوليفات الممكنة، بغرض تهمين وتعظيم الاستفادة منها، مما يمكن المؤسسات التعليمية والتربوية من أن تصبح واحدة من أفضل المؤسسات في ميدان نشاطها، حاضراً ومستقبلاً، وبما يؤدي إلى إنشاء وإضافة قيم لجميع أصحاب المصلحة فيها(خليل، ٢٠٢١، ٥٦)، وتتمثل أهمية إدارة التميز في النقاط الآتية(رشيد وآخرين، ٢٠١٩، ٦٥):

١. توفير القيادة الكفاء والعاملين الأكفاء والثقافة التنظيمية المتميزة.



٢. توجيه الجهود للعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية وتحقيق الأهداف المتميزة.
٣. تسهيل الاتصال الفعال بين العاملين في المنظمة على كافة المستويات.
٤. القدرة على إدارة العمليات، واستخدام الموارد بما يتناسب مع احتياجات المستهلكين.
٥. تحقيق ولاء الموظفين ورضاهم الوظيفي، بشكل يدفعهم إلى بذل كافة الطاقات والجهود.
٦. تحقيق معدلات التغيير السريعة وتحقيق المنافسة غير المحدودة.

إضافة لما سبق تتضح أهمية إدارة التميز في الناحية الرقمية إنها ركيزة رئيسة في تحقيق النجاح والاستدامة في العصر الرقمي، وتمكين القيادات من اتخاذ قرارات رقمية مبنية على بيانات دقيقة ومحدثة، وكذلك تبسيط العمليات كافة بالمدرسة سواء عمليات تعليمية أم إدارية أم فنية، وتوفير الوقت والجهد والأدوات الرقمية لتحسين أداء ونتائج العمليات التعليمية والإدارية بالمدرسة.

#### ٥- متطلبات إدارة التميز.

يُعد الوصول لإدارة التميز ليس أمرًا يسيّرًا يتحقق بالتمني، ولكنه يتطلب عملاً شاقاً وجهداً متواصلًا من جانب أفراد المنظمة جميعاً، وعلى كافة المستويات، حيث يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، واستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة، وكذلك لا بد من النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل على أساس إدارة التميز. (أبو النصر، ٢٠٠٩، ٧٨)

وتتطلب إدارة التميز توافر قادة يمتلكون "القدرة" (المهارات الفردية أو المعرفة اللازمة)، والنضج التنظيمي (إنشاء ونشر العمليات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف) كشرط أساسية للتغيير والتطوير، ثم استكشاف وإدخال أساليب جديدة، حيث إن البُعد البشري داخل المؤسسات له أهمية كبيرة فالأدوات والأنظمة وحدها لا تُشغل عملاً بدون الأفراد. (Snyder, K. M., et al, 2020, 506)، وتتطلب توافر ثقافة التميز التي تُعد عنصرًا مهمًا لدفع الأفراد نحو الأداء المتميز والتحسين المستمر، وتؤدي ثقافة التميز إلى خلق طاقة داخلية، وتناغم يدفعان المؤسسة إلى الأمام، وتعكس هذه الثقافة التزامًا مشتركًا بالعمل الجاد والتميز. (Wisniewska, M. Z., & Grudowski, P., 2024, 596)

وتُعد الموارد البشرية النواه لاعتماد وتوطين نموذج التميز، للحفاظ على ثقافة التميز، ولتحقيق معايير التميز التنظيمي المطلوبة، والتميز الاستراتيجي الذي يجعل الاستراتيجية أكثر حياة، مثل وضع الرؤية، والرسالة، والأهداف مع مراعاة احتياجات وتوقعات جميع أصحاب المصلحة، ودمج الخطة الاستراتيجية مع نظام الأداء العام، والتواصل حول الخطة والهدف، وتنفيذ الاستراتيجية من خلال نشر خطط العمل، وتوقع بيئة المنظمة المستقبلية، والمراجعة والتعديل حتى يتم دمج الاستراتيجية بشكل كامل مع ثقافة المنظمة. (Shakhour, N. H. T., et al, 2021, 8-9)

لذا لا بد أن تتوافر في المنظمة المتميزة فريق عمل متميز، بالإضافة إلى الآتي: التركيز على النتائج، والكفاءة العالية، والمرونة، والتقدير للنمو والتطوير الشخصي، والمنظمة المتميزة يجب أن تحتوي على سبعة مكونات وهي: الرؤية والرسالة، وخطة للمنظمة، والعمليات، والأهداف الطموحة، والتفكير الاستراتيجي، والقيادة، والتكنولوجيا. (Punanan, C.,2022,1577).

تلخيصاً لما سبق نجد أن متطلبات الوصول إلى إدارة التميز رؤية واضحة، واستراتيجيات مدروسة، وقادة مؤهلين، وثقافة تميز تحفز الأداء، وموارد بشرية متميزة تدمج الاستراتيجية مع الأداء العام لتحقيق الأهداف التنظيمية والتميز الاستراتيجي.

## و- النموذج الأوروبي للتميز.

### European Foundation for Quality Management (EFQM)

يُوصف التميز في الأعمال على أنه ممارسات متميزة في إدارة المؤسسة، وتحقيق النتائج، وكل ذلك بناءً على مجموعة من المفاهيم الأساسية أو القيم للمؤسسة، تطورت هذه الممارسات إلى نماذج تشرح ما الذي يجب أن تعمله المؤسسة ذات الطراز العالمي، وتم تطوير العديد من النماذج الخاصة بعدة دول لتتناسب احتياجاتها وتطلعاتها، من خلال برامج الجوائز التي تؤدي إلى زيادة الأداء. (Pokhariyal, G. P. ,2020,138)

وهناك نماذج تميز مختلفة حول العالم، وهي من أصول مختلفة (الولايات المتحدة، وآسيا، وأستراليا، وأوروبا)، من بين جميع النماذج، هناك ثلاثة نماذج معروفة للتميز في الأعمال، وهي جائزة مالكولم بالدريج الوطنية للجودة (MBNQA)، وإطار التميز في الأعمال الأسترالي (ABEF)، ونموذج التميز لمؤسسة الجودة الأوروبية (EFQM). (Shakhour, N. H. T.,et al,2021,6).

وتسعى العديد من المنظمات اليوم إلى التميز، ولكنها لا تستطيع تحقيقه بسبب نقص الفهم العميق لمفهوم التميز ومعاييره، لذا يجب مقارنة أدائهم بالنماذج والتركيز على عملائهم، لذا تتجه العديد من المنظمات نحو النماذج الشاملة؛ لأن النماذج الشاملة هي أداة مفيدة يمكن من خلالها للمنظمات مقارنة أدائها وتحديد إلى أي مدى تقترب المنظمة من التميز أو مكانها على طريق التميز (Mehtarizadeh, Z., & Pourkiani, M.,2021,249)، ومن أشهر وأبرز تلك النماذج النموذج الأوروبي للتميز، وفيما يلي عرض لتفاصيل هذا النموذج:

## ١. نشأة النموذج الأوروبي للتميز:

يُعد النموذج الأوروبي من أبرز نماذج التميز الشائع استخدامها في العالم المعاصر، ويقوم النموذج على قاعدة أساسية من فكر الجودة الشاملة، حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة

الجودة الذي أنشأ في العالم عام ١٩٨٨م، ويتربط مع الجائزة الأوروبية لإدارة الجودة التي يديرها الاتحاد ذاته (The European Quality Reward). (عامر، ٢٠١٣، ٤١)

## ٢. مفهوم النموذج الأوروبي للتميز:

والنموذج الأوروبي للتميز (EFQM) هو أداة فعالة لتحقيق التميز والابتكار في المؤسسات. من خلال التركيز على تحسين الأداء، وتطوير العمليات وتعزيز المشاركة، والتعلم المستمر، ويمكن للمؤسسات من الاستفادة من فوائد كبيرة مثل تحسين الأداء المالي، والتنافسية، وتحقيق رضا العملاء والابتكار المستمر (Bris, P., & Urbanek, T., 2024, 108)، وهو إطار إداري تم اعتماده عالمياً، يسمح للمؤسسات بتحقيق النجاح من خلال قياس مكانتها على طريق التحول، مما يساعدها على فهم الفجوات والحلول المتاحة الممكنة، ويمكنها من التقدم وتحسين أداء المؤسسة بشكل كبير (Shaqra, R. A., 2024, 596).

كما يُعد نموذج التميز الأوروبي أداة متعددة الأغراض تساعد المؤسسات على تحديد نقاطها الإيجابية والسلبية من خلال تطبيقه، حيث يهدف إلى تحسين عمليات الأعمال بمشاركة جميع المعنيين بشكل فعال، وتحسين المخرجات والخدمات بمرونة، والتكيف، وزيادة التنافسية، ويوفر النموذج آلية أمنية عالية لنجاح المنظمة على المدى الطويل، وهو "أداة تشخيصية" للمنظمة يتم من خلاله عملية التقييم الذاتي؛ فالنموذج له القدرة على تحديد الأولويات، وتخصيص الموارد بشكل فعال، وتحديد خطط العمل. (Kaldi, M., Darra, M., 2019, 227)

وهو أداة عملية تساعد المنظمات على تحسين نظام إدارتها، علاوة على ذلك، يشجع النموذج المنظمات على إنشاء حلول من خلال تمكينها من ملاحظة نقاط قوتها، والمجالات التي يمكن تحسينها. ويؤكد هذا النموذج على أن النجاح، والسياسات والاستراتيجيات، والموظفين، والموارد، والعمليات المتعلقة برضا الموظفين والمجتمع يمكن تشكيلها وتحقيقها من خلال القيادة المناسبة، وبالتالي يمكن تحقيق التميز في نتائج المنظمة (Punanan, C, 2022, 1577)، وهو الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج المتميزة على المستوى الفردي والمؤسسي، في ظل تلبية احتياجات العملاء، والإدارة الفعالة للموارد البشرية (داود، ٢٠٢٠، ٣٧).

لذا يُعرف النموذج الأوروبي للتميز (EFQM) بأنه إطار إداري يهدف إلى تحقيق التميز في المؤسسات من خلال تحسين الأداء وتطوير العمليات، حيث يمكن النموذج المؤسسات من تحديد نقاط قوتها وضعفها، ويساعدها على تخصيص الموارد بشكل فعال، وتحقيق التميز من خلال قيادة فعالة وإدارة استراتيجية واضحة.

### ٣. فلسفة النموذج الأوروبي للتميز:

يتفق كل من (Shaqra, R. A., 2024,590) (داود، ٢٠٢٠، ٣٧) في فلسفة النموذج الأوروبي للتميز ويوضح أن التميز في الأداء ورضا المستفيدين الداخليين والأطراف الخارجية يتم تحقيقه من خلال قيادة فعالة تصوغ الاستراتيجيات، وتوجه السياسات والاستراتيجيات، وتدير الموارد البشرية، وتطور العمليات والخدمات، وتستثمر بشكل فعال في العلاقات مع الشركاء.

لذا فلسفة النموذج الأوروبي للتميز تؤكد أن تحقيق الأداء الممتاز ورضا المستفيدين يتطلب قيادة فعالة، واستراتيجيات واضحة، وإدارة محكمة للموارد البشرية، وتحسين مستمر للعمليات، وتعزيز للعلاقات مع الشركاء.

### ٤. أهداف النموذج الأوروبي لإدارة التميز:

يهدف النموذج الأوروبي للتميز إلى فهم الإجراءات التي تستخدمها المؤسسات بمهارات موظفيها لتحقيق النتائج المتوقعة: نتائج الأفراد والعملاء والمجتمع، من أجل الوصول إلى نتائج رئيسية ممتازة، وتلعب القيادة دوراً مهماً إلى جانب تنفيذ الاستراتيجية، وتأثير الشراكات والموارد، ويتم تنفيذ كل هذه العوامل بشكل شامل وليس جزئياً، حيث لا يكفي النجاح الجزئي، شريطة أن تكون فلسفة المنظمة متوافقة مع جميع أصحاب المصلحة، فيما يتعلق بالمبادئ الأساسية للنموذج وهي الرؤية والرسالة والاستراتيجية للمنظمة. (Kaplani, G., & Zafiroopoulos, K., 2022,2)

كما يهدف النموذج الأوروبي إلى تطوير القيادة، ودعم اتخاذ قراراتهم الاستراتيجية، وتحقيق التميز المؤسسي، وتحقيق التحسين المستمر والمستدام، وتحسين النتائج المؤسسية، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتحقيق مشاركة ورضا المتعاملين كافة مع المؤسسة.

### ٥. مميزات النموذج الأوروبي للتميز:

يتميز النموذج الأوروبي للتميز بأنه بسيط (يسهل فهمه واستخدامه)؛ وكلي وشامل (يشمل جميع أنشطة ونتائج منظمة ما، دون المبالغة فيها وفقاً للقاعدة)؛ ودينامي (أداة إدارية نشطة مفيدة للتحسين، وموجهة نحو التنمية في المستقبل)؛ ومرن (يُطبق بسرعة على مختلف أنواع المنظمات ووحداتها)؛ وابتكاري (مُشجع الإبداع والابتكار). (Gabriela-Livia, C., 2021,302)

ومن مميزات تطبيق النموذج الأوروبي الآتي: تحسين الأداء التنظيمي: يساعد النموذج في تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف في الأداء التنظيمي، مما يمكن المنظمات من تحسين عملياتها وأنظمتها، وتحقيق الجودة الشاملة: يروج النموذج لمفهوم الجودة الشاملة، ويعزز ثقافة الجودة داخل المنظمة، وتدعيم التنافسية: يمكن المنظمات من التنافس على المستوى الدولي من خلال تحقيق معايير التميز

المعترف بها عالمياً، وتعزيز الابتكار والتحسين المستمر: يشجع النموذج على الابتكار والتحسين المستمر في جميع جوانب العمل. (Al Abidi, B. H., & Omran, A., 2023,155)

وأيضاً من مميزاته خلق مستقبل مستدام، وتطوير القدرة التنظيمية، وتسخير الإبداع والابتكار، والقيادة مع الرؤية والإلهام والنزاهة، والإدارة مع سرعة الحركة، والنجاح من خلال موهبة الأفراد، والحفاظ على النتائج البارزة (Uygun, O., et al, 2020, 882)، بالإضافة إلى تحسين رضا الطلاب من خلال تحسين العمليات التعليمية والتوزيع المتساوي للموارد، كما يشكل نموذجاً مفتوحاً لتقييم تطور المؤسسة، والميزة الكبرى أن جميع المعنيين يشاركون في عملية التحسين، ويوفر النموذج عملية دائرية للتقييم، بهدف تحديد النقاط الضعيفة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، وتطوير النهج المناسب لتحقيق هذا الهدف بهدف إرضاء المستفيدين النهائيين، أي الطلاب، وزيادة الأداء على جميع مستويات التعليم. (Taraza, E., et al, 2024, 12)

ويعترف نموذج EFQM كأحد نماذج التميز بأهمية التحول الرقمي في زيادة أداء المنظمة وتنافسيتها، بفضل تكامله مع مبادئ الثورة الصناعية الرابعة، ويُمكن للمنظمات استخدام التكنولوجيا لتحسين العمليات، وتحسين اتخاذ القرارات ودعم الابتكار، ويؤكد النموذج على دور القيادة في دفع التميز التنظيمي، من خلال ارتباطه بالثورة الصناعية الرابعة، حيث يمكن للقيادة من توجيه أنفسهم إلى التحول الرقمي، وتشجيع التجريب، وكذلك العكس يعزز التحول الرقمي المدعوم بمبادئ الثورة الصناعية الرابعة التعاون والشراكات الاستراتيجية، مما يسهم في تحقيق التميز التنظيمي والنمو المستدام (Bris, P., & Urbanek, T., 2024, 114)، حيث جاري إحداث تطوير النموذج القديم (EFQM 2013) من قبل المنظمة الأوروبية للتميز، ليستوعب الثورة الصناعية والرقمية، ولكن ملامح النموذج الجديد (EFQM 2020) لم تكتمل بعد، حيث قامت الباحثة بتطوير أبعاد النموذج (EFQM 2013) في القيادة الرقمية كما سيتضح في الاستبانة، نظراً لأنه أكثر شمولية ويغطي كافة الجوانب التي يقوم بها القيادات في المؤسسة، وتنفق أبعاده مع تطبيق القيادة الرقمية.

إضافة لما سبق يمتاز النموذج الأوروبي للتميز بإحداث تكامل ودمج بين الجانب الإداري والبشري مع جانب تكنولوجيا رقمي، لتحقيق أداء متميز ومستدام استعداداً لأية تحولات مستقبلية.

## ٦. خطوات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز:

يمكن للمنظمات تبني النموذج الأوروبي للتميز من خلال اتباع الخطوات التالية: تقييم الوضع الحالي: تقييم الأداء الحالي للمنظمة مقارنة بمعايير النموذج، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات: وضع أهداف واستراتيجيات واضحة لتحسين الأداء بناءً على نتائج التقييم، وتنفيذ التحسينات: تنفيذ التغييرات

والتحسينات اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة، ومتابعة وقياس الأداء: مراقبة وتقييم التقدم المحرز بشكل مستمر لضمان تحقيق النتائج المرجوة. (Al Abidi, B. H., & Omran, A., 2023,155)

وتعقياً لما سبق توضح الخطوات السابقة كيف يمكن للمنظمات تبني النموذج الأوروبي للتميز بفعالية، من خلال تقييم الأداء الحالي، وتحديد الأهداف، وتنفيذ التحسينات، ومتابعة الأداء لضمان التقدم وتحقيق النتائج المرجوة، فهذه الخطوات تضمن تحسين الأداء بشكل مستمر، وتحقيق التميز المؤسسي.

## ٧. معوقات تطبيق النموذج الأوروبي للتميز:

يواجه تطبيق النموذج الأوروبي عدة عقبات منها نقص الوعي: قد تفتقر بعض المنظمات إلى الوعي بأهمية النموذج وأهدافه، والمقاومة للتغيير: يمكن أن تواجه المنظمات مقاومة داخلية للتغييرات الضرورية لتطبيق النموذج، والموارد المحدودة: قد تعاني بعض المنظمات من نقص الموارد اللازمة لتطبيق معايير النموذج بفعالية. (Al Abidi, B. H., & Omran, A., 2023,155)

كما قد يواجه تطبيق النموذج الأوروبي للتميز غياب كفاية الموارد البشرية والمالية لإجراء التعديلات والتحسينات المطلوبة، وقصور في معرفة أو تدريب القيادات على كيفية تطبيق النموذج، وغياب دعم القيادات اللازم لتطبيق النموذج.

## ٨. مبادئ النموذج الأوروبي للتميز:

يستند تطبيق التميز على عدة مبادئ رئيسية وهي التركيز على الأداء، ورضا العملاء، والقيادة والأولويات المحددة، وإدارة العمليات والحقائق، ونمو الموظفين ومشاركتهم، والتعلم، والابتكار والإبداع، والمسؤولية الاجتماعية (Al-Dhaafri, H., & Alosani, M., 2020,559)، وتستطيع المؤسسة الوصول إلى إدارة التميز من خلال الالتزام بمبادئ النموذج الأوروبي وهي كالاتي (عامر، ٢٠١٣، ٤١-٤٤)، (Uygun, A & Sumerli, S, 2013, 983-988)، (داود، ٢٠٢٠، ٣٧-٣٩) (السلمي، ٢٠١٧، ٢٦٠-٢٦٧) (Shaqra, R. A., 2024,591):

- التركيز على النتائج المستهدفة (Results Orientation): لجماعات أصحاب المصالح ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، والعملاء، والموردين، والمجتمع في مجموعة، فضلاً عن أصحاب رأس المال، فإدارة التميز تلتزم بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة، وهذا في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.

- التركيز على العملاء (Customer Focus): حيث للعميل في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع، وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفصيلاته من ناحية، وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى، ويجب على إدارة



التميز تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها، وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.

- القيادة الفعالة والأهداف الواضحة (Leadership and Constancy of Purpose): من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

- إدارة العمليات والإدارة بالحقائق (Management Processes and Facts): حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة، إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة (Inter Related) تجرى إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

- تنمية وتمكين الأفراد العاملين بالمنظمة (People Development and Involvement): حتى تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج، فالبشر أثمن ما تمتلكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تحقق فرصة "إدارة التميز" إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية جاذبة للمنظمات لاستقطاب مشاركة العاملين، وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

- التعلم المستمر والابتكار والتجديد (Continuous Learning, Innovation and Improvement): شرط مهم لتحقيق "إدارة التميز" حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها، ونتائج العلم، ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات، وتجديد المنتجات والخدمات، ونقادي الأخطاء ومنع تكرارها، والارتفاع إلى مستويات عالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

- تنمية علاقات الشراكة والتحالف (Partnership Development): حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة، وتُستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل، ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معه المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات، والعلاقات البناءة يجب أن تقوم على مبدأ التصالح، وتكون كل الأطراف رابحة (Win-Win Relationship).

- إدراك المسؤولية الاجتماعية (Public Responsibility): للمنظمة واحترام قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها على المدى الطويل.

يستنتج مما سبق أن مبادئ التميز تقوم على تكامل عناصر الأداء وهي التركيز على العملاء والنتائج، والقيادة الفعالة، وتمكين الأفراد لتحقيق التميز الإداري، وتُعد هذه العناصر ضرورية لبناء منظمة متميزة ومستدامة قادرة على التكيف والابتكار.

## ٩. أبعاد النموذج الأوروبي للتميز ومعايره:

يتحقق التميز والنجاح المستمر في إدارة المدرسة من خلال تحسين جودة نظام المدرسة، وحددت مؤسسة الجودة الأوروبية (EFQM) للتميز بأنه يحتوي على تسعة أبعاد رئيسية: القيادة، والسياسة، والاستراتيجية، والأشخاص، والشراكة والموارد، والعمليات، ونتائج العملاء، ونتائج أصحاب العمل، ونتائج المجتمع، ونتائج الأداء الحاسمة، وفي مجال التعليم، تم اعتبار إطار إدارة التميز في نموذج (EFQM) كأداة فعالة لتوفير طريقة منهجية لتوليد وإدارة التغيير في التعليم في الخدمة والمنتج لعملائها ومستخدمي الخدمة أو أصحاب المصلحة. (Lim, D., et al, 2022, 1406)

ويُعد التميز القيادي الركيزة الأساسية التي تشكل أساس الإدارة الحديثة، وهو أحد المعايير الرئيسية في جائزة الجودة الأوروبية (EFQA)، ولا تُعد القيادة فقط المعيار الأساسي للتميز بل تُعتبر أيضاً عنصراً أساسياً ضمن ممارسات إدارة الجودة الشاملة، وتشير الأدلة الحديثة إلى وجود عدد من العوامل الحرجة لنجاح التميز القيادي: وجود قيم قوية ومشاركة عبر المنظمة، والاتصال برؤية ملهمة، وتحديد مهمة المنظمة، وتطوير استراتيجية عمل متوافقة، وإنشاء إطار شامل لتمكين تنفيذ نموذج التميز بنجاح (Shakhour, N. H. T., et al, 2021, 6).

ويرتب النموذج الأوروبي أبعاد إدارة التميز في مجموعتين هما مجموعة "الممكنات" ومجموعة "النتائج"، والجدول (٣) يوضح أبعاد النموذج الأوروبي وأوزانه النسبية (السلمي، ٢٠١٧، ٢٦٢)، (Taraza, E., et al, 2024, 3) (Vijande, M & Gonzalez, L, 2007, 23-24):

### جدول رقم (٣)

#### النموذج الأوروبي للتميز وأوزانه النسبية

النتائج		الممكنات	
نتائج الأداء الرئيسية 15%	نتائج الأفراد 9%	العمليات 14%	الموارد البشرية 9%
	نتائج العملاء 20%		السياسات والاستراتيجيات 8%
	نتائج المجتمع 6%		الشراكات والموارد 9%
50%		المجموع 50%	
الابتكار والتعلم			

تمثل الممكنات العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي: الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج"، وقد حدد قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم حسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها، كما بالجدول السابق، ويمكن

توضيح أبعاد النموذج ومعاييره كالاتي(EFQM, 2013, 9-21)(السيد، ٢٠١٦، ١٢٢-١٢٤)  
(Obolwicz, J, et al, 2023, 101-102)(السويفي، ٢٠١٩، ١٠٦-١٠٩، Shaqra, R.)  
(A.,2024,591-592)(السلمي، ٢٠١٧، ٢٦٣-٢٦٧، Dordevic,A, 2021, 3-4):

أ- **الممكنات: (The Enablers):** وتضم القيادة، والموارد البشرية، والسياسات التعليمية، والعمليات، والشراكات والموارد، والنتائج، وتعتبر تلك الأبعاد عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، ويتم تقويم بُعد الممكنات على أساس بُعدين مهمين وهما: درجة التميز في مُدخل الإدارة، ومستوى تطبيق المُدخل، وتشمل ما يلي:

١. **القيادة (Leadership):** وتشير القيادة إلى أسلوب قادة المؤسسة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد؛ من خلال تشجيع العاملين، وتقدير إنجازاتهم، ويؤكد هذا البُعد على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل الذي يحتذيها العاملون ويتبعونها، ويتم تقويم هذا البُعد حسب المعايير الآتية:

- مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، ودرجة توافقها مع قيم "إدارة التميز".
- مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة تم تصميمها بعناية وأنها تُطبق بجدية، وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
- مدى تفاعل القادة بجدية مع العمال، والموردين وغيرهم من شركاء المنظمة وممثلي المجتمع.
- أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهمتهم وإنجازاتهم.

٢. **السياسات والاستراتيجيات (Policies And Strategies):** وتتضمن التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية، من خلال استراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الاستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا البُعد حسب المعايير التالية:

- تكون الاستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
- تكون الاستراتيجية والسياسات قد أعدت بناءً على معلومات استمدت من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
- يتم تصميم الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
- يتم تفعيل الاستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.

- يتم نشر وتنفيذ الاستراتيجية والسياسات.

٣. **الموارد البشرية (Human Resources):** تشير إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية، وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة، ويهتم هذا البُعد بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم استراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات، ويتم تقويم هذا البُعد حسب المعايير التالية:

- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شؤون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
  - يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
  - يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
  - يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
  - يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.
٤. **العمليات (Processes):** تتناول كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم ويتم تقويم هذا البُعد حسب المعايير التالية:
- يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية.
  - يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة.

- يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم.
- يتم إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها.
- تتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء.

٥. **الشراكات والموارد (Partnerships & Resources):** وتتضمن التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الاستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا البُعد حسب المعايير التالية:

- تتم إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية.
- تتم إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة.
- تتم إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة.
- تتم إدارة واعية للتقنية المستخدمة.
- تتم إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم.

ب- **النتائج The Results**: وتعتبر النتائج عما حققته وتحققه المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضمن بُعد النتائج الأبعاد الفرعية الآتية:

١. النتائج المتعلقة الأفراد (People Results): ويعبر هذا البُعد عن مدى تحقيق النتائج التي ترضي العاملين والموردين؛ وأصحاب المصلحة.
٢. نتائج المتعلقة العملاء (Customer Results): فالتميز هو تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين عن المؤسسة، والمنتج التعليمي.
٣. نتائج المتعلقة المجتمع (Society Results): التميز هو تفهم المؤسسة لمتطلبات المجتمع المحلي وثلبية احتياجاته، وتشير إلى ما تم تحقيقه من نتائج تتعلق بعلاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع على المستوى المحلي والدولي.
٤. نتائج الأداء الرئيسة (Key Performance Results): تعبر هذه النتائج على كفاءة أداء المؤسسة؛ من خلال قياس جودة المنتج.

وتتصف مجموعة النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يلي:

- تُعد أساساً للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
- تشمل كافة أصحاب المصلحة (Stakeholders) في المنظمة.
- تحقق أهداف مخططة، وتحاول أن تتفوق عليها.
- تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
- تتفوق على ما يحققه المنافسون.
- تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد.
- تعكس أبعاد الوقت، والتكلفة، والجودة، والكمية.
- تُعد أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة.

بناءً على ما سبق يمكن استنتاج دور النموذج الأوروبي في القيادة الرقمية كالاتي: النموذج الأوروبي للتميز يمكن أن يعزز القيادة الرقمية من خلال توفير إطار عمل شامل يدعم كفاءة العمليات الرقمية، ويشجع على تبني أفضل الممارسات الرقمية، كما أن هذا النموذج يساهم في وضع رؤية استراتيجية واضحة تدمج الرقمنة في جميع جوانب العمل المؤسسي (المدرسي)، مما يساعد في تحسين الأداء واتخاذ قرارات سليمة مبنية على بيانات دقيقة، بالإضافة إلى ذلك، يعزز النموذج من تطوير المهارات الرقمية للقيادات والموظفين، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات الرقمية، وتمكين المؤسسات (المدارس) من تحقيق تكامل فعال بين الرقمنة والعمليات التنظيمية، مما يؤدي إلى تحسين

الكفاءة، وزيادة رضا الطلاب والمعلمين والموظفين وأولياء الأمور، وتعزيز قدرة المؤسسة (المدرسة) على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة الرقمية.

### **المحور الثالث: العلاقة بين إدارة التميز والقيادة الرقمية في الأدبيات الإدارية**

#### **والتربوية المعاصرة.**

تتطلب مؤسسات المستقبل قيادات ذكية متصلة بالعصر الرقمي، من خلال التخلي عن النماذج والفكر التقليدي والصور النمطية التي أصبحت غير مجدية كونها لا تتماشى مع مستقبل العمل الذي لن يكون أبداً مما هو عليه الآن بفضل التكنولوجيا وما ستفرزه الثورة الصناعية الرابعة من معدلات التغيير المتسارعة، لذا ينبغي على القادة أن يمتلكوا رؤية شاملة، ومرونة وتكيف ووعي ناضج من رؤى وتصورات الآخرين، حتى يتمكنوا من صياغة رؤية واضحة وصائبة للمستقبل، ثم التحرك بتصميمها وتنفيذها وفق برامج ومبادرات استباقية ذكية قبل سواهم. (جمال، والدحيل، ٢٠٢٢، ١١)

وتُعد إحدى مقومات وعناصر إدارة التميز بناء نظم فعالة لتكنولوجيا المعلومات لتجميع وتحليل البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وبما يسهم في الترشيد الفعال لعملية صنع واتخاذ القرارات، كما أنه من دواعي الأخذ بإدارة التميز التحديات المرتبطة بالعمل الإداري، والعمل على ترسيخ متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتطوير أساليب العمل الإداري التي تتوجه نحو الأرشفة الإلكترونية، وحوسبة كل العمليات والإجراءات، وتقليص دور اليد البشرية في العمل اليدوي، وتحديات مرتبطة باستقطاب الموارد البشرية عالية الجودة في عالم المعلومات والاتصال والتكنولوجيا (أحمد، ٢٠١٨، ٤٠، ٦٥).

ويشير (المليجي، ٢٠١٢، ٥٧، ١٢٤-١٢٦) إلى أن تحقيق التميز يتطلب توظيف الإدارة الإلكترونية بالمدرسة كنموذج تنظيمي يتماشى مع التجديدات التربوية التي يمكن إدخالها عليها، ويتطلب ذلك توافر الدعم الإداري من القيادة؛ من خلال اقتناعهم بتطبيقها، وتوفير المناخ المدرسي الداعم للتجديد والتطوير، ووضع استراتيجية إدارية، تتضمن رؤية مشتركة حول كيفية التحول نحو المؤسسة الإلكترونية، وإصدار تشريعات تدعم هذا التحول الإلكتروني الرقمي، وتطوير برامج التدريب والتنمية لتحسين أساليب وطرق العمل، وإعادة تثقيف جميع أعضاء المدرسة بالمفاهيم والأساليب الجديدة في التعليم والتعلم، وتوفير بنية تحتية تكنولوجية وخدمات إلكترونية وبرامج وشبكات؛ لضمان تدفق المعلومات في جميع مستويات الوحدات الإدارية بالمؤسسة.

كما تضمنت جائزة مصر للتميز الحكومي المعيار الرئيسي الرابع (الحكومة الإلكترونية/الذكية)، الذي يركز هذا المعيار على مستوى النضج الإلكتروني/الذكي، ومدى تصميم وتطبيق خطط وسياسات وآليات مبتكرة تدعم التحول إلى تقديم الخدمات بطريقة إلكترونية، من خلال المواقع الإلكترونية على



شبكة المعلومات الدولية "الإنترنت" و/أو الذكية من خلال التطبيقات على الأجهزة الذكية، بما يحقق أهداف استراتيجية الجهة وأهداف استراتيجية الحكومة الذكية في الدولة، ومدى تحقيقها لنتائج أداء رائدة في هذا المجال لإرضاء المتعاملين، وتعزيز الرضا الوظيفي وتحقيق بيئة عمل إيجابية. (جائزة مصر للتميز الحكومي، ٢٠٢٠، ١٨)

كما أشار كلٌّ من (الشاملي، والزغبى، ٢٠٢٢، ٤١٨) إلى وجود علاقة قوية ومتينة بين الإدارة الإلكترونية والتميز المؤسسي؛ حيث لا يمكن للمؤسسة الوصول إلى التميز والجودة في مخرجاتها، إلا من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية، حيث تسهل التقنيات الحديثة إجراء الأعمال المختلفة بسرعة وكفاءة للوصول لجودة المخرجات، والتقنية المتميزة في منظمة قد لا يكون كذلك في منظمة أخرى رغم تماثل المخرجات، لأن تبني التقنية المتميزة يتوقف على بيئة عمل المنظمة، والخبرات التقنية بها، ويتطلب ذلك المرور بالمراحل الآتية (عبد الله، ٢٠١٩، ١٤٨-١٥١):

١. مرحلة ولادة التقنية: التي تهدف إلى الانتقال بالموارد البشري من الحالة التي هو عليها إلى الحالة المرغوبة، من خلال منحهم إمكانيات، وتطوير، وتدريب فعال، ومحاكاة للمتميزين.

٢. تخطيط الموارد المرتبطة بالتقنية: لا تكون في صورة تقنيات وبرمجيات جاهزة قابلة للاستخدام فحسب، بل تقنيات نابغة من خصوصية العمليات، وقابلة للتطبيق بما يتلاءم مع عمل المنظمة.

٣. مقارنة بيئة العمل مع التوقعات: وذلك من خلال التعرف على اجابة هذه الاسئلة هل جميع الموظفين يستخدمون التقنيات ويرتبطون بشكل مباشر بالتقنية؟، وهل يتمكنون من الوصول إلى المعلومات في أي موقع بالمنظمة، وهل النتائج تحقق خفض في التكلفة على المدى القصير والمتوسط والطويل؟.

٤. إنجاز الأعمال وتحسين العمليات: وتمثل أصعب خطة في تحقيق التميز بالتقنية ضمان جودة النتائج مع تغيير تقنيات الأعمال، سواء من حيث استخدام الأساليب الورقية أم الأساليب الرقمية، مع وجود قاعدة تنظيمية لإجراءات العمل ثم تهيئتها، ومراعاة الشمول فلا تطبق التقنية على جزء أو وظيفة دون أخرى ضماناً للتميز الكلي على مستوى المنظمة.

٥. برمجة الأعمال الإدارية: وتعني ليس فقط تطبيق الأنشطة المرتبطة بالأعمال الإدارية بالحاسب الآلي، إنما القدرة على ترتيب الأعمال وإنجازها دون الحاجة إلى أصول ورقية، وهذا يتطلب نمذجة وبرمجة الأعمال.

تتسم العلاقة بين إدارة التميز والقيادة الرقمية بالتكامل، حيث يسهم كل منهما في تعزيز الأداء وتحقيق الأهداف المؤسسية، وتعمل إدارة التميز كإطار يضمن تطبيق أفضل الممارسات الرقمية، مما يمهد الطريق للقيادة الرقمية لتطبيق الرقمنة بفعالية وكفاءة، ومن ناحية أخرى تتيح القيادة الرقمية لإدارة التميز أدوات وتقنيات متقدمة لتحقيق التحسين المستمر في العمليات والنتائج، لذا يمكن تمثيل العلاقة بين المتغير المُستقل للبحث الحالي؛ وهو إدارة التميز، والمتغير التابع؛ وهو القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا بالشكل الآتي:



شكل رقم (٢)

العلاقة بين القيادة الرقمية وإدارة التميز

### **المحور الرابع: واقع تطبيق قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا للقيادة الرقمية (دراسة نظرية وثائقية)**

في البداية لابد من التعرف على الجهود المصرية في المجال الرقمي في التعليم الثانوي العام وهي كآآتي: إعداد منصة (Edmodo.org) للتواصل بين الطلاب والمعلمين بواقع (٢٢ مليون طالب مستفيد)، ومنصة البث المباشر للحصص الافتراضية (Stream.moe.gov.eg) لبث مراجعات الثانوية العامة، ومنصة الحصص الإلكترونية (Hesas.eg) لتقديم شرح مبسط بطريقة تفاعلية وأسئلة تدعم نظام التقييم الجديد للثانوية العامة، وإطلاق مجموعة قنوات مدرستنا التلفزيونية لبث الدروس أسبوعياً في جميع المواد، وبنك المعرفة المصري (Stedy.ekb.eg) بمحتويات تناسب كل المراحل التعليمية، كما تم تخصيص بريد إلكتروني موحد لأكثر من (٢٠ مليون طالب ثانوي عام)، وتم توزيع (١.٣ مليون جهاز تابلت) بالمدارس الثانوية العامة. (مجلس الوزراء المصري، الرقمنة في مصر، ١٩)

ويتضح بالرجوع للمركز القومي للتعبئة والاحصاء بجمهورية مصر العربية تزايد أعداد الطلاب إجمالاً بمرحلة التعليم الثانوي العام بجمهورية مصر خلال الخمس سنوات من عام (٢٠١٨-٢٠١٩) حتى عام (٢٠٢٢-٢٠٢٣) وهي على الترتيب الآتي (١٠٧٥٣.٩١٢ - ١٠٨١٩.٤٩٧ - ١٠٩١٥.٧٨٥ - ٢٠٠٨.٦٦٤ - ٢٠١٢٤.٤٥٠)، وكذلك تزايد أعداد المدارس الثانوية العامة على مستوى الجمهورية خلال نفس الأعوام كالاتي (٣٦٥٨-٣٨٦١-٤٠٧٦-٤٢٥٤-٤٤٨٢) مما يُعني تزايد الاقبال على هذه المرحلة التعليمية، وضرورة الاهتمام بها. (الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء، ٢٠٢٤، إحصائيات التعليم والتدريب والبحث العلمي)

وتقع محافظة المنيا على جانبي النيل، ويحدها من الشمال محافظة بني سويف، ومن الجنوب محافظة أسيوط، ومن الشرق محافظة البحر الاحمر، ومن الغرب محافظة الجيزة، تبلغ المساحة الكلية لمحافظة المنيا ٣٢٢٧٩ كم<sup>٢</sup>، وتقسيمها الإداري كالاتي: تتكون من ٩ مراكز إدارية ومدن وهي (العدوة- مغاغة- بني مزار- مطاي- سمالوط- المنيا- أبو قرقاص- ملوي- ديرمواس) ، وتضم ٦١ وحدة محلية قروية، بإجمالي عدد ٣٦١ قرية يتبعهم عدد ١٨٢٤ عزبه وكفر ونجع، ويبلغ عدد سكانها ٥ مليون نسمة تقريباً (٢٠١٥/١/١)، وتتمثل مؤشرات التنمية بها كالاتي: متوسط الدخل السنوي للأسرة (٢٣٩٦٢,٨ جم)، ومتوسط نصيب الفرد من الدخل السنوي للأسرة (٤٨٣٤,٧ جم)، ومتوسط الإنفاق السنوي للأسرة (٢٠٣٥٩,٢ جم)، ومتوسط نصيب الفرد من الإنفاق السنوي للأسرة (٤١٠٧,٦ جم)، وتبلغ قوة العمل في محافظة المنيا (١٥٩٣,٥٠) ألف نسمة منهم (١٤٥١,٤٠) ألف مشغل ، (١٤٢) ألف متعطل، ويبلغ معدل البطالة بها (٨.٩٢%) (موقع محافظة المنيا<sup>(١)</sup>).

حيث يوجد بمحافظة المنيا إجمالاً (١٨٤) مدرسة ثانوية عامة موزعة كالاتي (١١٨ مدرسة حكومية، ١٠٤ مدرسة خاصة)، من إجمالي عدد مدارس ثانوية عامة حكومية بالجمهورية (٢٦٦٠) مدرسة، كما يُبلغ عدد معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا حوالي (٤٥٦٠) معلم ومعلمة معينين ومتعاقدين؛ وذلك ما أوضحت إحصائية وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في مصر للعام (٢٠٢٣-٢٠٢٤)<sup>(\*\*)</sup>، وبما أن عدد المدارس الحكومية بمحافظة المنيا (١١٨) بالنسبة لإجمالي عدد المدارس الحكومية بالجمهورية وهي (٢٦٦٠) مدرسة فهي تمثل حوالي (٤.٤%) من إجمالي (٢٧) محافظة، وهذه نسبة ليست بقليلة؛ مما يُعني ضرورة الاهتمام بمرحلة التعليم الثانوي بالمحافظة.

(\*) محافظة المنيا. ([http://minia.gov.eg/New\\_Investment/default.aspx](http://minia.gov.eg/New_Investment/default.aspx)) (٢٠٢٤/٨/١٥).

(\*\*) ملحق رقم (٣): إحصائية أعداد المعلمين والمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة المركزية لتكنولوجيا المعلومات، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي.

وتتوزع أعداد المدارس الثانوية العامة الحكومية بمحافظة المنيا بأنواعها (بنات، بنين، ومشارك) وعددها (١١٨) مدرسة وفق الإدارات التعليمية بالمحافظة كالتالي (٣٤ مدرسة بمدينة المنيا، ١٨ مدرسة بملوي، ١٥ مدرسة بسمالوط، ١٣ مدرسة ببني مزار، ٩ مدارس بابوقرقاص، ١١ مدرسة بمغاغة، ٩ مدارس بديرمواس، ٤ مدارس بمطاي، ٥ مدارس بالعدوة)، وذلك وفق ما أشار إليه مركز معلومات وزارة التربية والتعليم في دليل المدارس المصرية (وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، ٢٠٢٤، دليل المدارس المصرية)، ومن خلال الرجوع لإحصائيات مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في آخر خمس سنوات، ويحصر تطور التعليم الثانوي في محافظة المنيا قامت الباحثة بتصميم الجدول الآتي يوضح تطور الأعداد (المدارس، والفصول، والتلاميذ) محافظة المنيا كالتالي (مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني):

#### جدول رقم (٤)

#### تطور أعداد المدارس والفصول والتلاميذ في التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا

الأعداد/السنوات	٢٠٢٠-٢٠١٩	٢٠٢١-٢٠٢٠	٢٠٢٢-٢٠٢١	٢٠٢٣-٢٠٢٢	٢٠٢٤-٢٠٢٣
عدد المدارس	١٣٨	١٥٦	١٦٢	١٧٦	١٨٤
عدد الفصول	١٩٦٥	٢٠٤٦	٢٢٦٦	٢٣٢٦	٢٢٧٢
عدد التلاميذ	٨٣١٧١	٨٥٤٤٨	٨٧٣٠١	٨٦٩٣٨	٨٣٥٠٩

بتحليل الجدول السابق أتضح تزايد أعداد المدارس، والفصول، والتلاميذ بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وذلك خلال الخمس السنوات السابقة من العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠) حتى (٢٠٢٣-٢٠٢٤).

وبالرجوع إلى تقرير خاص بالتنمية المستدامة في محافظة المنيا، قامت به وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية بالتعاون مع صندوق الأمم المتحدة للسكان (اليونيسيف) بعنوان (تطوير أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة المنيا)، اتضح تراجع قيم المحافظة عن المتوسط الوطني في المؤشرات الثلاثة الخاصة بنسب (استخدام الهاتف المحمول، والحاسب الآلي، والإنترنت)، فمعدل استخدام الإنترنت (١٦.٣%) مقارنة بالمستهدف عام ٢٠٣٠ (٢٨%)، ومعدل استخدام الحاسب الآلي (١٧%) مقارنة بالمستهدف عام ٢٠٣٠ (٣٤.٤%)، ومعدل استخدام الهاتف المحمول (٥٣.٣%) مقارنة بالمستهدف عام ٢٠٣٠ (٦٦.٣%)، حيث أخذت الترتيب ٢٠ على المستوى الوطني في استخدام المحمول والإنترنت، والترتيب ١٥ في استخدام الحاسب الآلي (وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، ٢٠٢٠، ١٩)، مما سبق يتضح تراجع المستوى الرقمي للمحافظة، مما يعني حاجة المحافظة إلى تطوير وتحسين الجوانب الرقمية.

ويوجد بعض جوانب القصور في الجوانب الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا وفق ما توصلت إليه بعض الدراسات تتمثل في: قلة توافر فرص التنمية للمعلمين أصحاب المهارات التكنولوجية الضعيفة، وضعف ابتكار القيادات لطرق غير تقليدية لمعالجة المشكلات التكنولوجية، وحاجة المدارس الثانوية بمحافظة المنيا إلى الآتي: تطوير رؤية ورسالة المدرسة لتلائم التحول الرقمي في التعليم، وتصميم موقع إلكتروني للمدرسة يدعم التواصل مع كافة الأطراف افتراضياً، وتشكيل وحدة داخل المدرسة لتقديم الدعم التكنولوجي للطلاب، وتشكيل وحدة لحماية الطلاب من الجرائم الإلكترونية وسوء استخدام الإنترنت (عبد العظيم، ٢٠٢١، ٤٣٥-٤٤٤)، وحاجة مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا إلى تطوير القدرة على حل المشكلات، وتشجيع من يعمل معهم على وضع الخطط المستقبلية، وامتلاك قدرة على توقع بعض مشكلات العمل قبل حدوثها (مبروك وآخرين، ٢٠٢٢، ١٧٢٨-١٧٣٦).

كما توصلت دراسة (دريالة، ٢٠٢١، ٣٠٠-٣٠٧) إلى ضعف دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي التكنولوجي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، حيث توصلت إلى ضعف نشر المعرفة التكنولوجية على الموقع الإلكتروني للمدرسة، وغياب إبراز المخاطر من الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا، وضعف قيامها بتوزيع النشرات الواردة إليها من الإدارة التعليمية بشكل دوري وسريع باستخدام الوسائل التكنولوجية، وقلة عقد الدورات والندوات أو تنظيم ورش عمل لتوعية المعلمين باستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية؛ من خلال وحدة التدريب بالمدرسة، وقلة حث المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحقيق التميز، وضعف عمليات الصيانة المستمرة للأجهزة الإلكترونية والوسائل التعليمية.

هذا بالإضافة إلى المعاينة المباشرة أثناء التطبيق والمقابلات الشخصية مع عدد من قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا والمعلمين، والتي طالبت فيها الباحثة المدارس بعرض أدلة لأوراق أو قرارات أو تكريمات أو خطط أو رؤية رقمية متوفرة بالمدرسة فلم يوجد أدلة تثبت تلك الممارسات، كما اتضح أن أكثر القيادات يجهلون تماماً العمل الرقمي وغير ملمين بما يحدث بالمدرسة رقمياً، حيث قاموا بتوجيهي إلى الدعم الفني ومسئول الحكومة الإلكترونية للرد على الاسئلة، حيث اتضح الآتي: غياب تام لوجود رؤية أو خطة رقمية بكافة المدارس، وكذلك غياب وجود خطة تدريب تتضمن نواحي رقمية، إلا في بعض الأنشطة القليلة جداً في بعض المدارس، وندرة قيام أغلب المدارس بتقديم تكريمات أو حوافز مقابل الأداء الرقمي، وغياب متابعة القيادات لعمليات الصيانة الدورية للأجهزة والشبكات، ونقص التدريبات التي يوفرها القيادات للمعلمين بمعظم المدارس، وغياب مطالبة بعض القيادات للإدارة التعليمية التابعين لها بتوفير شبكة إنترنت داخلية، واستمرارية العمل الورقي في كافة المهام الإدارية والفنية للقيادات والمعلمين والموظفين الإداريين.

وغياب إصدار القيادات لضوابط قانونية للاستخدام الرقمي بالمدرسة تحمي الطالب والمعلم من أية تجاوزات أو اختراقات، وقلة تفعيل الشاشات الذكية، وقلة الخبرة بتشغيل المنصات الخاصة بالوزارة لدى أغلب المعلمين، ووجود فجوة رقمية بين قيادات يجهلون الرقمنة وبين معلمين يستخدمونها، وتلقي القيادات والمعلمين لدورات تدريبية شكلية يغيب عنها الجانب العملي التطبيقي، وضعف في نشر القيادات للثقافة الرقمية والتوعية بها، حيث يندر وجود اجتماعات دورية لمناقشة الأمور والمشكلات الرقمية، وغياب توافر وسائل تواصل رقمية مع أولياء الأمور، وأخيراً التواصل يتم بين الدعم الفني ومسئول الحكومة الإلكترونية مع الإدارة التعليمية، حيث يُلاحظ غياب دور المدير في ذلك، نظراً لاختيار قيادات غير مؤهلين لاستخدام الرقمنة بأغلب المدارس، وانشغال القيادات بالإجراءات الإدارية الروتينية اليومية.

## **المحور الخامس: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا**

### **على ضوء إدارة التميز.**

يتناول هذا الجانب إجراءات ونتائج البحث الميداني، من خلال تحديد مبرراتها، وأهدافها وأداتها، ثم تحديد المجتمع والعينة، والتحليل الإحصائي للبيانات الناتجة عن تطبيق الاستبانة؛ وصولاً إلى النتائج وتفسيرها؛ لتحقيق هدف البحث الميداني في الوقوف على واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز، تمهيداً للوصول في النهاية إلى الهدف الرئيس، وهو وضع آليات لتطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز.

### **أولاً: إجراءات البحث الميداني:**

يتناول هذا الجانب إجراءات البحث الميداني بداية من تحديد مبرر إجراءاته، ثم تحديد أدواته (الاستبانة)، والهدف منها، والمجتمع الأصلي للبحث وعينته، والاستبانة ومصادر اشتقاقها وبنائها، وإعداد الصورة الأولية، وتحكيمها للتحقق من صدقها، ثم التحقق من ثباتها، وذلك لإعداد الصورة النهائية للاستبانة، وإجراءات تطبيقها موضعاً بها صعوبات التطبيق، ثم إجراء المعالجة الإحصائية متضمنة الأساليب والمعادلات المستخدمة في تحليل البيانات، ثم تحليل النتائج وتفسيرها، وذلك على النحو الآتي:

١. **مبرر إجراء البحث الميداني:** يتمثل مبرر إجراء البحث الميداني في التحقق من مستوى تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز؛ لتعرف الجوانب الضعيفة، والمتوسطة في تلك الممارسات والتي تحتاج إلى وضع آليات يمكن تطبيقها.



٢. **هدف البحث الميداني:** الوقوف على واقع ممارسات القيادة الرقمية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز في أبعاد(القيادة والرؤية- والتعليم والتعلم- والتقييم والتقييم- والدعم والإدارة والعلميات- والمسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية- والإنتاجية والممارسة المهنية)، وكذلك واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز في بعد الممكنات ويتضمن(القيادة- والسياسات والاستراتيجيات- والموارد البشرية - والعمليات- والشراكات والموارد) وبعد النتائج؛ وذلك من وجهة نظر أفراد عينة البحث، وهم معلمو المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.

٣. **أداة البحث الميداني(الاستبانة):** تم استخدام الاستبانة كأداة للحصول على حقائق حول الظروف والممارسات القائمة بالفعل، وتُعد الاستبانة أداة بسيطة ومباشرة؛ تهدف تعرف خبرات عينة البحث واتجاهاتهم نحو موضوع معين من خلال عبارات قريبة من التقنين في الترتيب والصيغة، في ضوء الأهداف التي سعى إليها البحث الميداني في تعرف واقع الممارسات الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز في الأبعاد السابق ذكرها، تم إعداد استبانة لتحقق من هذه الأهداف، وفيما يأتي تحديد خطوات بناء الاستبانة:

أ- **خطوات بناء الاستبانة:** قامت الباحثة بجمع عدد من المصادر لبناء محاور الاستبانة وعباراتها، وفيما يأتي عرض تلك المصادر:

- الإطار النظري، والذي تناول أدبيات حول القيادة الرقمية وإدارة التميز وعلاقتها ببعضها نظرياً.
- معايير الجمعية الدولية لتكنولوجيا التعليم للقيادة الإداريين لاختيار أبعاد القيادة المدرسية الرقمية.
- النموذج الأوروبي للتميز للإفادة من أبعاده في بناء الاستبانة وربطها بالقيادة الرقمية.
- الدراسات السابقة العربية، والأجنبية التي تناولت متغيري البحث(القيادة الرقمية، وإدارة التميز).
- مشكلة البحث الحالي والتي أكدتها المقابلات الشخصية، وعديد من نتائج الدراسات والبحوث.
- استبانات تناولت المتغيرين منفصلين، وحاولت الباحثة تطويع إدارة التميز في الجانب الرقمي.

ب- **وصف الاستبانة:** في ضوء ما سبق تم اشتقاق محاور الاستبانة، وعباراتها من محورين؛ المحور الأول ممارسات القيادة الرقمية في أبعاد(القيادة والرؤية- والتعليم والتعلم- والتقييم والتقييم- والدعم والإدارة والعمليات- والمسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية- والانتاجية والممارسة المهنية)، والمحور الثاني ممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز في بعد الممكنات ويتضمن(القيادة- والسياسات والاستراتيجيات- والموارد البشرية - والعمليات- والشراكات والموارد) وبعد النتائج، والجدول الآتي يوضح محاور الاستبانة، وعدد عبارتها في صورتها الأولية

### جدول رقم (٥)

محاور الاستبانة وعدد عباراتها في صورتها الأولية، من إعداد الباحثة

إجمالي عدد عبارات المحور الأول	المحور الاول: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.						
	الابتعاد	القيادة والرؤية	التعليم والتعلم	التقييم والتقويم	الدعم والإدارة والعمليات	المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية	الانتاجية والممارسة المهنية
٢٥	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٥
إجمالي عدد عبارات المحور الثاني	المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز						
	الابتعاد	بعد الممكنات					بعد النتائج
القيادة		السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	العمليات	والشراكات والموارد		
٢٥	٤	٤	٤	٤	٤	٤	٥

**ج- صياغة عبارات الاستبانة في صورتها الأولية:** تم إعداد خطاب التقديم تم مراعاة أن يكون مصوغاً بعبارات دقيقة، وبيّن أهمية مشاركة المُستجيبين، ودورهم في تحديد واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز، وتم مراعاة أن يتضمن الخطاب عنوان البحث، وتم استخدام مقياس ليكرت ثلاثي البدائل (كبيرة، ومتوسطة، وصغيرة) لتحديد مستوى تحقق العبارات.

ثم تم وضع عبارات الاستبانة عن واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز، وعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أساتذة التربية المقارنة والإدارة التعليمية وأصول التربية بكليات التربية في بعض الجامعات المصرية (عين شمس- وسوهاج- وحلوان- والزقازيق- والمنصورة- وبنها- وكفر الشيخ- وبني سويف) بلغ عددهم أحد عشر (١١) محكمًا؛ لتحديد صدق الأداة من خلال صدق المحتوى (المحكمين)<sup>(\*)</sup>.

وقد تم مراعاة أن يكون في نهاية الاستبانة عبارات أخرى حتى تتاح الفرصة للإضافة من قبل المحكمين لعبارات لم ترد في الاستبانة، ووضعت الباحثة معيارًا على ضوءه يتم تعديل عبارات الاستبانة، وهو الإبقاء على العبارات التي اتفق عليها تقريبًا (٩٨%) فأكثر من المُحكمين من حيث تمثيلها، وانتمائها للجانب الذي تقيسه، وبعد الانتهاء من التحكيم تم تحليل استجابات المحكمين، واتضح وجود درجة عالية

(\*) ملحق رقم (١): قائمة بأسماء السادة المحكمين للاستبانة.

من الاتفاق بينهم حول انتماء العبارات، وتمثيلها لمحاورها وصلاحيه الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه، وقد كان هناك بعض الملاحظات والآراء التي أبدتها الخبراء لبعض العبارات، وقامت الباحثة بالأخذ بهذه الملاحظات في التعديل في ضوءها، ويمكن توضيحها كما يأتي:

- اتفق جميع المحكمين على سلامة عبارات الاستبانة وانتمائها للبعد والمحور المدرجة به.
- أوصى أحد المحكمين بإعادة صياغة عبارات بُعد النتائج الموجودة في المحور الثاني لتصبح أكثر اعتماداً على المخرجات الكمية والنوعية للجودة والتميز.
- اقترح أحد المحكمين إضافة عبارة (يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين بتوظيف الرقمنة في تقييم أداء الطلاب ومتابعتهم) إلى المحور الأول في بعد التعليم والتعلم.
- د- **تعديد صدق الاستبانة:** يُعد الصدق من المقومات الأساسية لأي أداة من أدوات القياس التربوية، ويُقصد بالصدق (Validity) ما إذا كان السؤال أو البند يقيس بالفعل ما وضع لقياسه (الكندري، ٢٠٠٦، ٣٩٥)، أي التحقق من أن محاور الأداة وعباراتها تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، ويُقصد بالصدق هنا أن العبارات تعكس المحاور، بمعنى العبارات التي جاءت في المحور الأول تتعلق بممارسات القيادة الرقمية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، والعبارات في المحور الثاني ترتبط بممارسات القيادة الرقمية بهذه المدارس على ضوء إدارة التميز، ويُستخدم عادة التحليل المنطقي لمكونات الموضوع الذي يستهدف قياسه، ثم يقابل بين هذه المكونات وعناصر الأداة، فإذا تطابقت كانت الأداة صادقة (كاظم، وجابر، ٢٠٠٢، ٢٧١).

- **صدق المحتوى (الصدق الظاهري):** قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بعرضها على مجموعة من المحكمين، بلغ عددهم أحد عشر (١١) محكمًا من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية بالجامعات المصرية كما سبق ذكرها، وقد كان ذلك قبل التطبيق بهدف توجيه الباحثة إلى مواطن الضعف والقصور من حيث الصياغة، ودرجة وضوح العبارات، وملاءمة، وانتماء العبارات للمحاور التي تندرج تحتها، ومعرفة مدى ملاءمة الاستبانة للغرض الذي أعد من أجله.

- **صدق الاتساق الداخلي:** تم حسابه إحصائيًا على عينة استطلاعية عددها (١٠٠)، عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين المحاور والاستبانة ككل، بمعامل ارتباط بيرسون ببرنامج (SPSS)، وجدول رقم (٦) يوضح صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

## جدول رقم (٦)

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من إعداد الباحثة

المحور الاول: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.						
الابعاد	القيادة والروية	التعليم والتعلم	التقييم والتقويم	الدعم والإدارة والعمليات	المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية	الانتاجية والممارسة المهنية
صدق الاتساق الداخلي	.814	.872	.814	.827	.796	.907
المحور الثاني: واقع القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز						
الابعاد	بعد الممكّنات					
	القيادة	السياسات والاستراتيجيات	الموارد البشرية	العمليات	والشراكات والموارد	
صدق الاتساق الداخلي	.815	.859	.858	.823	.833	.898

من خلال الجدول السابق يتضح أن قيم ارتباط أبعاد المحور الأول للقيادة الرقمية مع المحور ككل تراوحت على الترتيب كآتي: (.814-.872-.814-.827-.796-.907)، وقيم ارتباط أبعاد إدارة التميز مع المحور ككل على الترتيب الآتي: (.815-.859-.858-.823-.833-.898)، وهذه القيم تقترب من الواحد الصحيح، وجميعها دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يعني تمتع الاستبانة بمستوى مرتفع من الاتساق الداخلي، وتصبح صالحة للبحث الحالي.

٥- **ثبات الاستبانة:** الثبات هو أن تعطي الأداة نتائج مقاربة أو نفسها، إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة (علام، ٢٠٠٦، ١٣٠-١٣١)، وتم حساب ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية عددها (١٠٠)، وحساب معامل ثبات ألفا كرونباخ ببرنامج (SPSS)، ويوضح جدول رقم (٧) معاملات الثبات التي تم الحصول عليها لأبعاد الاستبانة ومحاورها.

## جدول رقم (٧)

معاملات ثبات أبعاد الاستبانة ومحاورها، من إعداد الباحثة

اجمالي معامل ثبات المحور الأول	المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا .						الابعاد
	الانتاجية والممارسة المهنية	المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية	الدعم والإدارة والعمليات	التقييم والتقويم	التعليم والتعلم	القيادة والرؤية	
.947	.840	.856	.755	.824	.833	.742	معامل الثبات
اجمالي معامل ثبات المحور الثاني	المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز						الابعاد
	بعد النتائج	بعد الممكنات				القيادة	
والشراكات والموارد		العمليات	الموارد البشرية	الموارد البشرية			
.944	.842	.713	.679	.767	.857	.794	معامل الثبات

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الثبات بالنسبة للأبعاد المحور الأول للقيادة الرقمية قد بلغ على الترتيب (.742-.833-.824-.755-.856-.840)، وقيمة معامل الثبات بالنسبة للأبعاد المحور الثاني لإدارة التميز قد بلغ على الترتيب (.794-.857-.767-.679-.713-.842)، وإجمالي قيمة معامل الثبات للمحور الأول (.947) والمحور الثاني بلغ (.944)؛ مما يدل على تمتع الاستبانة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ، ويُعد هذا الثبات قادرًا على تحقيق أغراض البحث، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة أصبحت في صورتها النهائية قابلة للتطبيق.

و- **الصورة النهائية للاستبانة:** بعد التأكد من صدق الاستبانة عبر مجموعة من المحكمين وإجراء التعديلات المناسبة، جاءت الصورة النهائية للاستبانة بعنوان واقع ممارسات القيادة الرقمية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا وتضمنت ما يأتي: صفحة الغلاف متضمنة عنوان الاستبانة، ومقدمة الاستبانة، ومكونات الاستبانة وهدفها، وإرشادات الاستجابة على عباراتها، وكيفية الاستجابة، وذلك بوضع علامة (✓) أمام كل عبارة تحت البديل المناسب، وفقًا لتدرج ليكرت الثلاثي (كبيرة، متوسطة، صغيرة)، وتم وضع التعريف الإجرائي للقيادات الرقمية وإدارة التميز الرقمي، والبيانات الأساسية وهي: المؤهل العلمي (بكالوريوس أو ليسانس - ماجستير - دكتوراه)، وسنوات الخبرة في العمل بالتعليم (أقل من ١٠ سنة - ١٠ - ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة) بعد إعداد وتصميم أداة البحث الميداني وهي الاستبانة، وأخذت شكلها النهائي، قامت الباحثة بالخطوات الإدارية المتمثلة في صياغة خطاب عام للموافقة على تطبيق

البحث، وطلب الموافقة من وكيل الكلية للدراسات العليا والبحوث، وعميد الكلية، والمديرية والإدارة التعليمية(\*) .

ز- **مجتمع وعينة البحث:** تمثل مجتمع البحث في جميع معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا والبالغ عددهم (٤٥٦٠) معلم، تم اختيار عينة عشوائية غير مقصودة بلغت عددها (٥٠٠) من معلمي المدارس الثانوية العامة، في عدد (١٨) مدرسة من إجمالي (١١٨) مدرسة حكومية بالمحافظة، والجدول رقم (٨) يوضح أعداد المعلمين والمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا(\*\*)، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها، وذلك كما موضح بالجدول الآتي:

### جدول رقم (٨)

عدد المعلمين والمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، وحجم مجتمع البحث والعينة ونسبتها، من إعداد الباحثة

المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا			معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا		
النسبة	العدد المطبق عليه	العدد الكلي للمدارس	النسبة	العينة	المجتمع الكلي للمعلمين
١٥.٢٥%	١٨	١١٨	١٠.٩٦%	٥٠٠	٤٥٦٠

يتضح من الجدول السابق أن عينة البحث الميداني عددها (٥٠٠) وهي ممثلة للمجتمع الأصلي الكلي للمعلمين وهو (٤٥٦٠) بنسبة (١٠.٩٦%)، كما تم التطبيق في (١٨) مدرسة بنسبة مئوية (١٥.٢٥%) من إجمالي (١١٨) مدرسة ثانوية عامة بمحافظة المنيا، وفيما يلي توضيح إجمالي أعداد عينة التطبيق بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا كما بالجدول الآتي:

### جدول رقم (٩)

إجمالي أعداد عينة التطبيق بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، من إعداد الباحثة

العدد	اسم المدرسة	م	العدد	اسم المدرسة	م
٣٤	قاسم أمين الثانوية بنات ابوقرقاص	١٠	٢٤	المنيا الثانوية الجديدة بنين	١
١٧	الثانوية الجديدة بنات ابوقرقاص	١١	٤٠	المنيا الثانوية بنات	٢
٣٠	ابوقرقاص الثانوية بنين	١٢	٢٠	السلام الثانوية بنين	٣

(\*) ملحق رقم (٢): خطاب الموافقة على تطبيق البحث.

(\*\*) ملحق رقم (٣): إحصائية أعداد المعلمين والمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا (٢٠٢٣-٢٠٢٤)، وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني، الإدارة المركزية لتكنولوجيا المعلومات، الإدارة العامة لقواعد البيانات المركزية، الملخص الإحصائي للتعليم قبل الجامعي.



العدد	اسم المدرسة	م	العدد	اسم المدرسة	م
٢٧	بني أحمد الثانوية المشتركة	١٣	٦٠	السلام الثانوية بنات	٤
١٩	ممدوح عبد الرحيم الثانوية المشتركة أبيوها	١٤	٣٤	السادات الثانوية بنات	٥
٨	عبد الجابر محمد الثانوية المشتركة بطوة	١٥	٣١	الاتحاد الثانوية بنين	٦
٩	المحرص الثانوية المشتركة	١٦	٤٠	محمد وحيد حبشي الثانوية بنات	٧
١٧	فصول تله الثانوية المشتركة	١٧	٤٤	الفريق صفي الدين أبوشناف العسكرية	٨
١٤	كفر المنصورة الرسمية للغات	١٨	٣٢	كفر المنصورة الثانوية بنات	٩
٥٠٠	إجمالي العينة المطبقة في المدارس				

ح- **معوقات التطبيق:** بالرغم من تجاوب أغلبية عينة البحث في تطبيق الاستبانة، لكن واجهت الباحثة في التطبيق عددًا من الصعوبات أهمها تخوف البعض عند الاستجابة على الاستبانة خوفًا من القيادات وخوفًا عليهم، وضعف التجاوب مع تطبيق الاستبانة إلكترونيًا<sup>(\*)</sup>، فقط تم تطبيق (٢٠) استمارة إلكترونية فقط؛ لذا قامت الباحثة بالتطبيق الورقي، وقامت بأجراء مقابلة مع (٩٠%) من العينة لشرح العبارات والتعرف على مبررات استجاباتهم؛ لتدعيم تفسير نتائج العبارات؛ ووُجدت استبانات ذات استجابات متحيزة للقيادات وموحدة الاستجابة، وعددها (٣) استبانة وتم استبعادها.

ط- **إيجابيات التطبيق:** على الرغم مما سبق من معوقات إلا أن هناك إيجابيات تمثلت في إجابات العينة عن سؤالين تم طرحهم في نهاية الاستبانة، تمثل السؤال الأول في الآتي: من وجهة نظرك ما معوقات وصول قادة المدرسة للتميز الرقمي بالمدرسة؟ وتم تصنيف الإجابات، وإعادة صياغتها إلى الآتي، المعوق الأول: معوقات إدارية، تتمثل في قلة خبرة القيادات في إدارة الجانب الرقمي، نتيجة التركيز على المهام الإدارية الروتينية اليومية، وتفويض الجانب الرقمي بشكل تام لمسئول الحكومة الإلكترونية ومسئول الدعم الفني بالمدرسة، وقلة الدورات التدريبية التي يتلقاها قادة المدارس الثانوية العامة في إدارة الرقمنة بالمدرسة، وغياب توافر رؤية وخطة رقمية بالمدرسة، وغياب المتابعة الدورية للممارسات والبنية الرقمية بالمدرسة، وعزوف قادة المدارس الثانوية عن عملية الاتصال الإداري فيما يتعلق بالرقمنة مع الإدارة التعليمية أو الوزارة، وإسنادها إلى الدعم الفني بالمدرسة والمعوق الثاني: معوقات مادية، تتمثل في ضعف توفير التمويل اللازم للقيام بالتطوير الرقمي؛ للحاجة لاستخدامها في شراء أجهزة حاسب آلي، وإجراء عمليات الصيانة البسيطة والدورية لبعض الشاشات، وتوفير شبكة إنترنت داخلية ببعض المدارس،

(\* ) لينك تطبيق الاستبانة إلكترونياً (<https://forms.office.com/r/Zwzmi9Kmr6>).

**والمعوق الثالث:** معوقات قانونية، تمثلت في مركزية التطوير الرقمي متمثل في الوزارة، دون إعطاء صلاحيات لقادة المدارس بإجراء أي تطوير، وعدم السماح بصيانة الأجهزة الرقمية أو السيرفرات بالجهود الذاتية بدون قيام للوزارة والشركات المسؤولة بذلك، وفي المقابل كثرة الإجراءات والخطوات الإدارية لإتمام عمليات الصيانة من الوزارة.

**وأجابوا عن السؤال الثاني:** ما مقترحاتك للتغلب على المعوقات السابق ذكرها في السؤال الأول؟

بالإجابات الآتية: تدريب قيادات المدارس الثانوية العامة على إعداد رؤية وخطة رقمية للمدرسة، وكيفية إدارة التميز الرقمي بها، واختيار القيادات بناءً على الكفاءة والخبرة الرقمية، وربط تعيينهم باجتيازهم لعدد من الدورات التأهيلية في إدارة الرقمنة بالمدرسة، وإعطاء صلاحيات للقيادات ومرونة أكثر في عمليات التطوير الرقمي والصيانة للأجهزة، والتواصل المباشر بين الوزارة أو الإدارة التعليمية مع قيادات المدارس فيما يتعلق بأية إجراءات أو قرارات أو مشكلات رقمية، وتخفيف عملية تفويض المهام والإجراءات الرقمية لمسئولي التكنولوجيا، وزيادة المشاركة والمتابعة المستمرة من قبل قيادات المدارس للرقمنة بالمدرسة، وتفعيل القيادات المدرسية للتابلت أو جهاز اللاب توب المرتبط بغرفة المتابعة والتحكم المركزية بالمدرسة، وتوفير دعم مالي من قبل الإدارة لعمليات الصيانة وتوفير شبكات الإنترنت.

**ي- المعالجة الإحصائية:** بعد تجميع استمارات الاستبانة، وتفرغها داخل برنامج ميكروسوفت إكسل (Excel)، تم إدخالها على برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، حيث استخدم البحث في تحليل نتائج استبانات أفراد العينة المعالجات الإحصائية الآتية:

**أ- حساب نسبة متوسط الاستجابة للعبارات من خلال الخطوات الآتية:**

تم الحصول على نسبة متوسط الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة، حيث تم استخدام هذه النسبة في معرفة مستوى تحقق العبارة، وذلك من خلال مقارنتها بحدود الثقة التي سيتم حسابها فيما بعد، وأخيراً للحصول على نسبة متوسط الاستجابة للمحور ككل، تم قسمة حاصل جمع نسب متوسط الاستجابة لعبارات هذا المحور على عدد عباراته، وتستخدم هذه النسبة للمقارنة بين المحورين، وتم حساب نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لمستوى التحقق بشكل عام عن طريق قسمة مجموع الأوزان النسبية الثلاثة على عدد هذه المحاور.

**ب- حساب حدى الثقة الأعلى والأدنى:** تم التوصل إلى الحد الأعلى والأدنى للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث كما موضح الجدول الآتي.

جدول رقم (١٠)

الحدود العليا والدنيا للثقة لاستجابات أفراد عينة البحث.

القيمة	حد الثقة
.641	الحد الأعلى
.558	الحد الأدنى

وللحكم على استجابة أفراد العينة على العبارات المتضمنة في الاستبانة تم مقارنة الوزن النسبي لكل عبارة بحدود الثقة كما يأتي:

- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\leq 0.641$ . فإن العبارة (ممارسات القيادة الرقمية) توظفها القيادات بمستوى كبير.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.641 >$  الوزن النسبي  $> 0.6$ . فإن العبارة (ممارسات القيادة الرقمية) توظفها القيادات بمستوى فوق المتوسط.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة بين  $0.6 >$  الوزن النسبي  $> 0.558$ . فإن العبارة (ممارسات القيادة الرقمية) توظفها القيادات بمستوى أدنى المتوسط.
- إذا كانت نسبة متوسط الاستجابة (الوزن النسبي) لاستجابات أفراد العينة  $\geq 0.558$ . فإن العبارة (ممارسات القيادة الرقمية) توظفها القيادات بمستوى صغير.

ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل الآتي:

الحد الأدنى للثقة	نسبة متوسط شدة الاستجابة		الحد الأعلى للثقة
.558	.6		.641
تُوظف بمستوى صغير	تُوظف بمستوى متوسط (أدنى المتوسط)	تُوظف بمستوى متوسط (فوق المتوسط)	تُوظف بمستوى كبير

شكل رقم (٣)

مستوى تحقيق ممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز بالنسبة للحد الأعلى والأدنى للثقة

## ثانياً: نتائج البحث الميداني وتفسيرها

بعد إجراء المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة البحث، يكون البحث قد توصل لنتائج استجابات أفراد العينة من معلمي التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، وذلك عن طريق عرض كل محور بعبارته على حده، وفيما يأتي عرض لذلك:-

### أ-نتائج واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا:

تُعد القيادات المدرسية مصدرًا للمساهمة في التحول الرقمي داخل المدرسة، حيث تنظم القيادات سير العمل، وتتابع المعلمين والطلاب والإداريين في عصر زاحم بالتكنولوجيا والتقنيات الحديثة لتحقيق أهداف المدرسة بكفاءة وفاعلية في أسرع وقت وأقل جهد، وتمثل الممارسات الرقمية سبيلاً لإدارة التغيير وتحقيق النجاح والتفوق في المدرسة، وهذا يتطلب منهم الإلمام الجيد بكافة الممارسات التي تتعلق بالجانب الرقمي المرتبط بطبيعة العمل بالمدرسة سواء كان عملاً أكاديمياً أم إدارياً، ومن ضمن ممارسات القيادة الرقمية البعد الآتي:

#### ١. القيادة والرؤية (Leadership and Vision):

تُعد القيادة والرؤية ممارسة تساعد القيادات المدرسية على التخطيط الجيد للجانب الرقمي، وتقديمهم في الاستعداد الواعي لتصور مستقبل المدرسة الرقمي في الحاضر والمستقبل، واستخدام المعلومات والبيانات الرقمية في تعزيز عملية اتخاذ القرار؛ حيث يمتاز هذا البعد بأنه دافع قوي للقيادات في المشاركة مع فريق المدرسة في وضع رؤية وخطة رقمية للمدرسة للوصول لمستوى متميز مرغوب فيه عن الرقمنة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة القيادة والرؤية لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى ممارسة القيادة والرؤية، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول رقم (١١)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة القيادة والرؤية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	يضع قادة المدرسة الثانوية بالاشتراك مع فريق أعضاء المدرسة رؤية رقمية متطورة.	1.639	.546	صغيرة	4
٢	يصمم قادة المدرسة الثانوية خطة عمل رقمية وفق أحدث التطورات الرقمية في التعليم.	1.684	.561	أدنى المتوسط	3
٣	يلتزم قادة المدرسة الثانوية بتنفيذ خطة وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالجانب الرقمي.	2.116	.705	كبيرة	1

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٤	يستخدم قادة المدرسة الثانوية البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات ومتابعتها.	1.914	.638	فوق المتوسط	2
	إجمالي تحقيق ممارسة القيادة والرؤية	1.837	.612	فوق المتوسط	4

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة القيادة والرؤية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارة واحدة كبيرة وأخرى صغيرة وعبارة فوق المتوسط وأخرى أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (705- .546)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة القيادة والرؤية؛ وذلك على عبارة (يلتزم قادة المدرسة الثانوية بتنفيذ خطة وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالجانب الرقمي) في الترتيب الأول التي اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة(705)، وهذا يعني التزام القيادات بالنشرات والتعليمات الوزارية المرسله إلى الإدارات التعليمية التابعة للمدارس الثانوية، ويرجع ذلك إلى صرامة القرارات والزاميتها، والمتابعة الدورية من الوزارة للمدارس.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة(يستخدم قادة المدرسة الثانوية البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات ومتابعتها) بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة(638)؛ وذلك لأن المدارس مطالبة بإخطار الطلاب بالكود الصادر من الوزارة، والتعليمات والنشرات، وتفعيلها من خلال اتخاذ القرارات ونشرها بالمدرسة، ورفع غياب الطلاب بشكل دوري للوزارة، ونتائج الاختبارات الإلكترونية، وقواعد البيانات الطلابية التي تتعلق بقاء الطلاب، وتمكينهم من الاختبارات الإلكترونية أم لا.

- بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة(يصمم قادة المدرسة الثانوية خطة عمل رقمية وفق أحدث التطورات الرقمية في التعليم)، بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة(561)، ويرجع ذلك إلى غياب تدريبهم على بناء خطط رقمية، بينما توجد بعض الأنشطة والإجراءات الرقمية المحدودة جداً في بعض خطط المدارس تقوم بها وحدة التدريب والتطوير، وليست كلها تتعلق بالجانب الرقمي.

- أخيراً جاءت عبارة(يضع قادة المدرسة الثانوية بالاشتراك مع فريق أعضاء المدرسة رؤية رقمية متطورة) في الترتيب الرابع في هذا البعد بمستوى صغير بمتوسط استجابة(546)، ويعني ذلك ضعف الاهتمام بالجوانب الرقمية بالمدرسة، ويرجع ذلك إلى غياب وعي القيادات بمفهوم الرؤية وكيفية صياغتها، في حين أن البعض ملتزم بالرؤية القديمة العامة للمدرسة التي أغلبها لا يتضمن الجانب الرقمي؛ نتيجة غياب التدريب الذي يتلقونه حول كيفية صياغة رؤية رقمية.

## ٢. التعليم والتعلم (Teaching and Learning):

يُعد التعليم والتعلم ممارسة تساعد القيادات المدرسية على متابعة تخطيط المعلمين للدروس، وتدريس وتعليم وتقويم طلابهم بطريقة رقمية، وهذا يتطلب السعي لتوفير تدريبات للمعلمين لتحقيق ذلك، وتشجيعهم على تبادل الخبرات بينهم، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة التعليم والتعلم لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق ممارسة التعليم والتعلم، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول رقم (١٢)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة التعليم والتعلم وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٥	يطلب قادة المدرسة الثانوية من المعلمين التخطيط للدروس باستخدام الوسائط الرقمية.	1.958	.652	كبيرة	1
٦	يحث قادة المدرسة الثانوية على تبادل الخبرات الرقمية بين المعلمين لتطوير مستواهم.	1.898	.632	فوق المتوسط	2
٧	يُلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين بتوظيف الرقمنة في تقييم الطلاب ومتابعتهم.	1.724	.574	أدنى المتوسط	4
٨	يوفر قادة المدرسة الثانوية دورات تدريبية للمعلمين للتعامل السليم مع الأجهزة الرقمية.	1.840	.613	فوق المتوسط	3
	إجمالي تحقيق ممارسة التعليم والتعلم	1.855	.618	فوق المتوسط	3

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة التعليم والتعلم لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارة واحدة كبيرة وعبارتين فوق المتوسط، وعبارة أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.574 - .652)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة التعليم والتعلم؛ وذلك على عبارة (يطلب قادة المدرسة الثانوية من المعلمين التخطيط للدروس باستخدام الوسائط الرقمية) في الترتيب الأول، التي اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة (.652)، وهذا يرجع إلى تكليف القيادات للمعلمين بإجراء التحضير الإلكتروني، ولكن يتم بطريقة ورقية ثم كتابته بصيغة (Word) وطباعته، أو كتابته ووضعه على فلاشه، في حين أن هناك مدارس أخرى مازالت تقوم بالتحضير الورقي؛ في حين هناك



مدارس أشار المعلمون بها أنهم مازالوا يستخدمون التحضير الورقي، نظرًا لأن التوجيه (الإشراف من الإدارة التعليمية) يرفض التحضير الإلكتروني.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة (بحث قادة المدرسة الثانوية على تبادل الخبرات الرقمية بين المعلمين لتطوير مستواهم) بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة (632)؛ وذلك بسبب وجود معلمين كبار السن أقل خبرة في التعامل مع أجهزة التابلت والشاشات الرقمية يستعينون بزملائهم من ذوي الخبرة، كما أن هناك معلمين ذوي خبرة في الجوانب الرقمية بحكم مؤهلهم سواء خريجي نوعية حاسب أو تكنولوجيا أو حاسبات ومعلومات، أو لأنهم تلقوا دورات تدريبية مقارنة بزملائهم.

- وبالتالي جاءت عبارة (يوفر قادة المدرسة الثانوية دورات تدريبية للمعلمين للتعامل السليم مع الأجهزة الرقمية) في الترتيب الثالث بمتوسط استجابة (613)، ويرجع ذلك لأنها جاءت بمستوى فوق المتوسط، لأن أغلب الدورات تأتي من الإدارة التعليمية أو نقابة المعلمين بشكل اختياري، وبترشيح من قادة المدرسة لعدد محدود من المعلمين، في حين يسعى عدد قليل من قادة بعض المدارس بتنسيق دورات تدريبية داخلية يقوم بها بعض المعلمين الخبراء أو مسئول الدعم الفني من خلال وحدة التدريب بالمدرسة.

- ثم جاءت عبارة (يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين بتوظيف الرقمنة في تقييم الطلاب ومتابعتهم) في الترتيب الرابع بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (574)، وذلك لاقتصار استخدام الرقمنة على الشاشات والتابلت في الشرح، بينما يتم تحديد مواعيد ثابتة من قبل الوزارة بخصوص اختبارات التابلت، وهذه إلزامية لجميع الطلاب والمعلمين ويتم إخطار قيادات المدارس بها بشكل مسبق، وتمثل اختبارات التابلت تقريبًا ٨٥% من مجموع الطالب، في مقابل ١٥% تقريبًا من مجموع الاختبار الورقي، ولكن نادرًا من يجري اختبارات إلكترونية أو أسئلة تقييمية من خلال التابلت من قبل المعلمين للطلاب إضافة لما تخطط له الوزارة في منظومة التابلت.

### ٣. التقييم والتقييم (Assessment and Evaluation):

يُعد التقييم والتقييم ممارسة تساعد القيادات المدرسية على متابعة الأداء الرقمي والوقوف على نقاط القوة والضعف، ومحاولة وضع إجراءات تصحيحية لجوانب القصور في تطبيق الرقمنة، ويُعد التقييم الرقمي وسيلة سهلة الحفظ وأكثر أمنًا وإجراءً، وهذا يتطلب تقييم الأداء الرقمي لكافة أفراد المجتمع المدرسي، وتقديم التغذية الراجعة الفورية، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة التقييم والتقييم لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق ممارسة التقييم والتقييم، وترتيبها تنازليًا طبقًا لاستجابات عينة البحث.

جدول رقم (١٣)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة التقييم والتقويم وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٩	يقيم قادة المدرسة الثانوية أداء المعلمين في توظيفهم للجانب الرقمي في التدريس.	1.734	.578	أدنى المتوسط	1
١٠	يقوم قادة المدرسة الثانوية بتقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة بطريقة رقمية.	1.614	.538	صغيرة	3
١١	يقدم قادة المدرسة الثانوية تغذية راجعة فورية بناءً على تقييم الأداء الرقمي بالمدرسة.	1.588	.529	صغيرة	4
١٢	يقيم قادة المدرسة الثانوية مستوى تطبيق الأنظمة الإدارية الرقمية سعياً لتطويرها.	1.660	.553	صغيرة	2
6	إجمالي تحقيق ممارسة التقييم والتقويم	1.649	.549	صغيرة	6

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة التقييم والتقويم لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج مستوى موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارة واحدة أدنى المتوسط وثلاث عبارات صغيرة، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.529 - .578)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة التقييم والتقويم؛ على عبارة (يقيم قادة المدرسة الثانوية أداء المعلمين في توظيفهم للجانب الرقمي في التدريس) في الترتيب الأول، حيث اتضح أنها تتحقق بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة(.578)، وهذا يرجع إلى التزام قيادات المدارس الثانوية العامة بنموذج تقييم أداء المعلم فقط الذي ترسله الإدارة التعليمية المُعد من قبل الوزارة، وهو تقييم عام ولا يتضمن بنداً أو محوراً لتقييم الجانب الرقمي، كما لا يوجد استمارة منفصلة لتقييم الجانب الرقمي أعدتها المدارس، وما يتم هو متابعة شفوية فقط وإبداء ملاحظات عامة لبعض المعلمين.

- وجاءت عبارة (يقيم قادة المدرسة الثانوية مستوى تطبيق الأنظمة الإدارية الرقمية سعياً لتطويرها) في الترتيب في الثاني بمستوى صغير بمتوسط استجابة(.553)، وذلك لتركيز الوزارة على إعداد بنية تحتية لعمليات التعليم والتعلم فقط، في حين لم يتم الاهتمام بالرقمنة في العمل الإداري للموظفين فلا زال استلام ملفات طلاب الفرقة الأولى والثانية بطريقة ورقية، وصحيفة الحالة للمعلمين وبياناتهم وترقياتهم

مازال ورقياً، بالإضافة إلى شكوى عدد كبير من قيادات المدارس أثناء إجراء المقابلات من قلة عدد أجهزة الحاسوب والبرامج التي يتطلبها طبيعة العمل الإداري بالمدرسة.

- وعبارة (يقوم قادة المدرسة الثانوية بتقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة بطريقة رقمية) جاءت في الترتيب الثالث بمستوى صغير بمتوسط استجابة (538)، وهذا ما أكدته العبارة الأولى، فالتقييم ما زال ورقياً، بناءً على نموذج تقييم أداء المعلم، ولم توجد مدرسة قامت بتصميم نموذج تقييم رقمي للمعلم، في حين أنه في بعض الأحيان ترسل الوزارة لينك تقييم أداء رقمي لبعض المعلمين.

- أخيراً جاءت عبارة (يقدم قادة المدرسة الثانوية تغذية راجعة فورية بناءً على تقييم الأداء الرقمي بالمدرسة) في الترتيب الرابع بمستوى صغير بمتوسط استجابة (529)، وترتبط هذه العبارة بالعبارة الأولى أيضاً، ونظراً لأنه لا يتم تقييم الأداء الرقمي للمعلم، فبديهيًا أن تغيب عملية التغذية الراجعة المتعلقة بالجانب الرقمي، وإن تمت تأتي بطريقة شفوية، وليست مبنية على استمارة أو معايير لتقييم الأداء الرقمي، بالإضافة إلى ضعف خبرة القيادات بالجانب الرقمي، فبالتالي يجهل أغلبية القيادات كيفية توجيههم أو تقديم تغذية راجعة لهم.

#### ٤. الدعم والإدارة والعمليات (Support, Management, and Operations):

يُعد الدعم والإدارة والعمليات ممارسة تساعد القيادات المدرسية على تيسير النواحي الرقمية بالمدرسة؛ من خلال تقديم دعم للقائمين بعمل رقمي وإدارة هذا العمل الرقمي بالمدرسة ومتابعته، والقيام بعمليات رقمية، وهذا يتطلب إجادة هؤلاء القيادات للتعامل مع مختلف الجوانب الرقمية بالمدرسة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة الدعم والإدارة والعمليات لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق ممارسة الدعم والإدارة والعمليات، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول رقم (١٤)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة الدعم والإدارة والعمليات وترتيبها

تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١٣	يجيد قادة المدرسة الثانوية التعامل مع التقنيات الرقمية من أجهزة وشبكات بالمدرسة.	2.066	.688	كبيرة	3
١٤	يكلف قادة المدرسة الثانوية أخصائي التطوير والتدريب بخصر الاحتياجات من الأجهزة الرقمية.	2.126	.708	كبيرة	2
١٥	يتابع قادة المدرسة الثانوية توفير الفنيين لصيانة الأجهزة الرقمية والشبكات العاطلة بالمدرسة.	2.140	.713	كبيرة	1

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١٦	يباشر قادة المدرسة الثانوية إجراءات توفير الأجهزة الرقمية والإنترنت والصيانة من قبل الوزارة.	2.046	.682	كبيرة	4
	إجمالي تحقيق ممارسة الدعم والإدارة والعمليات	2.094	.698	كبيرة	2

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة الدعم والإدارة والعمليات لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد كلها كبيرة، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (682- .713)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة الدعم والإدارة والعمليات؛ وذلك على عبارة(يتابع قادة المدرسة الثانوية توفير الفنيين لصيانة الأجهزة الرقمية والشبكات العاطلة بالمدرسة) في الترتيب الأول حيث اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة(.713)، وهذا يرجع إلى متابعة مسئول الحكومة الإلكترونية وأخصائي التطوير لعمليات الصيانة، كما يوجد متابعة دورية من الإدارة التعليمية للقيام بعمليات الصيانة(الدعم الفني)، ويرجع اهتمام قادة المدارس بها لحرصهم على إتمام عملية اختبارات الطلاب بالتابلت المحددة من قبل الوزارة.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة(يكلف قادة المدرسة الثانوية أخصائي التطوير والتدريب بحصر الاحتياجات من الأجهزة الرقمية) بمستوى كبير بمتوسط استجابة(.708)؛ ويرجع ذلك لحرص القادة على الالتزام بإتمام الاختبارات المحددة من الوزارة، ولتفرغ أخصائي التطوير والتدريب لجميع المهام التي ترتبط بالبنية التحتية الرقمية بالمدرسة من حصر العجز والزيادة، وإبلاغ بالأعطال والمشكلات وغيرها، كما أشارت المقابلة أن هناك بالفعل مدارس كانت في حاجة إلى بنية تحتية رقمية من شاشات وكاميرات لفتح فصول جديدة بالمدرسة، وتم حصر هذه الاحتياجات وإرسالها إلى الإدارة التعليمية، لتقوم برفعها للوزارة لتبليتها وفق المتاح.

- وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة(يجيد قادة المدرسة الثانوية التعامل مع التقنيات الرقمية من أجهزة وشبكات بالمدرسة) بمستوى كبير بمتوسط استجابة(.688)، ويرجع ذلك إلى استلام القادة لجهاز لاب توب أو تابلت مثل المعلم يقوم من خلاله متابعة الوزارة والإدارة التعليمية فيما يتعلق بالأمور الرقمية، وبالإضافة إلى وجود غرفة تحكم الراك، ومنظومة كاميرات في بعض المدارس يتابع من خلالها بعض القادة شرح المعلمين في الفصول، في حين البعض لا يقومون بتفعيلها، ولكن كل قائد مدرسي يتعهد أن يقوم بتسليمه(جهاز لاب توب، أو تابلت) في نهاية الخدمة، وأشار أخصائي التطوير في الإدارة إلى

وجود عدد محدود من قادة المدارس سبق أن تلقوا دورات حول التحول الرقمي، ولديهم خبرة في إدارة اختبارات الوزارة بالتابلت ومتابعتها.

- وفي الترتيب الرابع والأخير جاءت عبارة (ببإشراف قادة المدرسة الثانوية إجراءات توفير الأجهزة الرقمية والإنترنت والصيانة من قبل الوزارة) بمستوى كبير بمتوسط استجابة (682)، وذلك لأن عمليات الصيانة يتم فيها إجراءات إدارية ويوضع في استمارة الصيانة المسئول هو مدير المدرسة، بغض النظر عن قيام أخصائي التطوير أو مسئول الحكومة الإلكترونية بذلك، كما يقوم بعض قادة المدارس بالتواصل تليفونياً مع الإدارة في حالة الأعطال البسيطة، أو أخذ رقم بلاغ لانتظار الصيانة من الشركات المتعاقدة معها الوزارة.

#### ٥. المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية (Social, Legal and Ethical Issues):

تعد المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية ممارسة تساعد القيادات المدرسية على توفير العدالة في الوصول الرقمي، وتحقيق الالتزام القانوني والأخلاقي من المنتسبين للمدرسة كافة سواء طلاب أو معلمين أو إداريين؛ من خلال حرص القيادات على توفير سبل الخصوصية والأمان الرقمي، ونشر التعليمات المختصة بذلك، ومراقبة مدى التزامهم الرقمي، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول (١٥)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١٧	يتيح قادة المدرسة الثانوية الوصول العادل للأجهزة الرقمية والشبكات لجميع الطلاب.	2.256	.752	كبيرة	1
١٨	يحرص قادة المدرسة الثانوية على توفير سبل الخصوصية والأمان الرقمي بالمدرسة.	2.150	.716	كبيرة	2
١٩	ينشر قادة المدرسة الثانوية التعليمات القانونية والأخلاقية في استخدام الأجهزة الرقمية.	2.120	.706	كبيرة	3
٢٠	يراقب قادة المدرسة الثانوية الالتزام القانوني والأخلاقي الرقمي لدى المعلمين والطلاب.	2.096	.698	كبيرة	4
	إجمالي تحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية	2.155	.718	كبيرة	1

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد جميعها كبيرة، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (698 - 752)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية؛ وذلك على عبارة (يتيح قادة المدرسة الثانوية الوصول العادل للأجهزة الرقمية والشبكات لجميع الطلاب) في الترتيب الأول حيث تحققت بمستوى كبير بمتوسط استجابة (752)، ويعني ذلك حرص قادة المدارس على استلام جميع الطلاب للتابلت، ويرجع ذلك إلى القانون الذي ينص على ضرورة استلام جميع الطلاب للتابلت، وتوقيعهم على أوراق تؤكد استلامهم، فالوزارة تخصص لكل طالب في المرحلة الثانوية بدون استثناء جهاز تابلت، باعتباره محل الكتب الورقية، وقادة المدارس الثانوية يستلمون التابلت مطابق لعدد الطلاب، ومنظومة التابلت تتيح للطلاب شبكة إنترنت بها، وتوجد مدارس محدودة للغاية توفر إنترنت داخلي للطلاب.

- بينما جاء في الترتيب الثاني عبارة (يحرص قادة المدرسة الثانوية على توفير سبل الخصوصية والأمان الرقمي بالمدرسة) بمستوى كبير بمتوسط استجابة (716)، وذلك لأن التابلت مقنن ببرامج محددة ومنصات تعليمية ولا يحق للطلاب تجاوز ذلك، بالإضافة إلى الشاشات الذكية أيضاً تستخدم فقط في عرض المقرر الدراسي التعليمي، وفي حال تجاوز أي طالب للخصوصية يتم تحذيره من قبل قادة المدرسة، وقد يصل الأمر في بعض الأحيان إلى سحب جهاز التابلت من الطالب المخالف، كما أن هناك بعض القيادات قامت بعمل صندوق خشبي يُغلق لحفظ الشاشات كنوع من حفظ الأمان، ومنعاً لاستهلاكها أو العبث بها من قبل الطلاب، كما تلجأ بعد المدارس إلى توفير شريحة بديلة للطلاب في حال انقطاع شبكة الإنترنت أو تعطل شبكة التابلت، أو يتم نقل الطلاب إلى فصل آخر، أو مدرسة مجاورة حتى يتمكن جميع الطلاب من إتمام اختبار الوزارة بالتابلت، ولكن رغم هذه الجهود، إلا إنه اشتكى بعض المعلمين من حرق عدة فلاشات لغياب خبرتهم بذلك، وحرق عدة شاشات نتيجة انقطاع التيار الكهربائي، وكان الأمر يتطلب نظام ما كهربائياً أمناً Automatic.

- وجاءت عبارة (ينشر قادة المدرسة الثانوية التعليمات القانونية والأخلاقية في استخدام الأجهزة الرقمية) في الترتيب الثالث بمستوى كبير بمتوسط استجابة (706)، وذلك يعني إبلاغ المعلمين بتلك التعليمات وكذلك الطلاب، ولاحظت الباحثة أن ذلك يتم في بعض المدارس في صورة لوحة إعلانية تُنشر بها التعليمات القانونية في استخدام التابلت، وبعض التحذيرات والإجراءات القانونية في حال تجاوزها بشكل غير أخلاقي، أو من خلال التنبيه في الفصول الدراسية من قبل أخصائي التطوير أو مسئول الحكومة الإلكترونية، وبعض المدارس تستخدم صفحة المدرسة الإلكترونية.



- وفي الترتيب الرابع جاءت عبارة (يراقب قادة المدرسة الثانوية الالتزام القانوني والاخلاقي الرقمي لدى المعلمين والطلاب) بمستوى كبير بمتوسط استجابة (698)، حيث اتضح للباحثة صحة قيام قادة المدارس بمتابعة ذلك، حيث يستدعى ولي الأمر ويطلب منه توقيعه على إقرار وتعهده في حال اختراق الطالب لجهاز التابلت، يلزمه بأن يذهب لتوكيل شركة سامسونج، نظراً لأنه خرج من المنظومة، وبالتالي ولي الأمر مسئول عن صيانة التابلت وتحمل التكلفة حتى رجوع التابلت إلى المنظومة مرة أخرى، ثم يرجع مرة أخرى يوقع على خطاب بأن التابلت تم إرجاعه للمنظومة.

## ٦. الإنتاجية والممارسة المهنية (Productivity and Professional Practices):

تعد الإنتاجية والممارسة المهنية ممارسة تساعد القيادات المدرسية على تدعيم فريق المدرسة لتحقيق إنجازات رقمية، وهذا يتطلب منهم توعية منتسبي المدرسة بأهمية الرقمنة، وتوفير إرشادات تسهل التعامل الرقمي، وتوظيف الرقمنة في المهام الإدارية والفنية، لذا جاءت أهمية تحديد واقع ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية لدى القيادات المدرسية في خمس (٥) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول (١٦)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٢١	يقوم قادة المدرسة الثانوية بتوعية أعضاء المدرسة بضرورة توظيف التقنيات الرقمية.	2.082	.694	كبيرة	1
٢٢	يستخدم قادة المدرسة الثانوية الأساليب الرقمية في المهام الإدارية والفنية بالمدرسة.	1.852	.617	فوق المتوسط	2
٢٣	يجتمع قادة المدرسة الثانوية دورياً مع منتسبي المدرسة لمناقشة كل ما يتعلق بالرقمنة.	1.676	.558	صغيرة	5
٢٤	ينشر قادة المدرسة الثانوية فيديوهات وأدلة إرشادية تسهل التعامل مع التقنيات الرقمية.	1.718	.572	أدنى المتوسط	4
٢٥	يدعم قادة المدرسة الثانوية الموظفين في إنجاز مهامهم الإدارية كافة بأساليب رقمية.	1.792	.597	أدنى المتوسط	3
٥	إجمالي تحقيق ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية	1.824	.608	فوق المتوسط	5

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارة كبيرة وأخرى صغيرة وعبارة فوق المتوسط، وعبارتين أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (694-572)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق ممارسة الإنتاجية والممارسة المهنية؛ وذلك على عبارة (يقوم قادة المدرسة الثانوية بتوعية أعضاء المدرسة بضرورة توظيف التقنيات الرقمية) حيث اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة (694)، وما يدل على ذلك قيام قادة المدارس الثانوية بتوجيه التعليمات والنشرات الصادرة من الوزارة أو الإدارة التعليمية المتعلقة باستخدام التابلت أو الشاشات أو الاختبارات بالتابلت عبر جروبات الواتس أو صفحات التواصل الاجتماعي، ولكن يشكو بعض القادة من عدم التجاوب والرد على الرسائل من قبل بعض المعلمين.

- بينما جاءت عبارة (يستخدم قادة المدرسة الثانوية الأساليب الرقمية في المهام الإدارية والفنية بالمدرسة) في الترتيب الثاني بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة (617)، ويرجع ذلك إلى استلام القيادات لأجهزة تابلت وجهاز لاب توب لإدارة العمل الرقمي بالمدرسة والإشراف عليه، ولكن اتضح للباحثة أن أغلبية القادة لا يستخدمونه ولا يفعلونه على أرض الواقع، رغم تحديثه بشكل دوري من قبل الوزارة، حيث يفوض أغلب القادة أخصائي التطوير أو مسئول الحكومة الإلكترونية في متابعة الجانب الرقمي، ويقتصر مهامه على متابعة الفصول الدراسية عبر الكاميرات.

- كما جاءت عبارة (يدعم قادة المدرسة الثانوية الموظفين في إنجاز مهامهم الإدارية كافة بأساليب رقمية) بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (597). في الترتيب الثالث، ويرجع ذلك إلى قيام بعض القادة بدعم الموظفين من خلال توفير أجهزة حاسب آلي أو إتاحة فرصة استخدام معمل الحاسب الآلي لاستخدامه في عمل قواعد بيانات (ملف إلكتروني لكل طالب، ورقم التليفون، صورة شخصية، ورقم ولي الأمر)، ورغم أن المالية والمرتببات تتم بشكل رقمي، إلا أن هناك عمليات إدارية تتم بشكل ورقي مثل ملفات المعلمين (بياناتهم الأساسية، وصحيفة الحالة، والترقيات، وغيرها)، وكذلك (الإجازات، والتصاريح، ودفاتر الحضور والغياب، والتأمين الصحي) وغيرها.

- بينما جاءت عبارة (ينشر قادة المدرسة الثانوية فيديوهات وأدلة إرشادية تسهل التعامل مع التقنيات الرقمية). في الترتيب الرابع بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (572)، وذلك لتكليف القادة لمسئول الحكومة الإلكترونية وأخصائي التطوير في القيام بالجانب التوعوي في صورة دورات تدريبية في بعض الأحيان؛ فاستخدام الشاشات في بداية منظومة التابلت والشاشات كان هناك جهها باستخدامها من قبل المعلمين، ولكن أصبح الأمر سهلاً فيما بعد، ولكن يشتكي بعض المعلمين من صعوبة في تمكين

الطلاب من دخول اختبار التابلت، وإرجاعه للمنظومة، حيث لم يسبق تدريبهم على ذلك، بالإضافة إلى ضعف خبرة البعض في استخدام بعض منصات الوزارة التعليمية.

- أخيراً جاءت عبارة (يجتمع قادة المدرسة الثانوية دورياً مع منتسبي المدرسة لمناقشة كل ما يتعلق بالرقمنة) في الترتيب الرابع والأخير في هذا البعد بمستوى صغير بمتوسط استجابة (0.558)، ويرجع ذلك إلى اقتصار اجتماع القيادات المدرسية بإحصائي التطوير والحكومة الإلكترونية أو بعض مدرسي الحاسب الآلي، في حين يندر الاجتماعات التي يجتمع بها مع المعلمين والموظفين بالمدرسة كافة لمناقشة أمر يتعلق بالتابلت أو الشاشات أو المنصات، ويرجع ذلك لضيق الوقت عند البعض وانشغالهم بالأعمال الإدارية الروتينية اليومية، أو إهمال البعض لأهمية التوعية بالجانب الرقمي وتطبيقه بالمدرسة، وغياب وجود قادة يعقدون الاجتماعات عبر الإنترنت (Online) باستخدام (Team, Zoom, Google Meet, Video Conference، وغيرها).

- يتفق ما سبق عرضه في المحور الأول مع نتائج دراسة (أبو قاسم، ٢٠٢٢، ٥٤٦) التي توصلت إلى قلة تشجيع مدير المدرسة لجميع العاملين على استخدام البرمجيات الرقمية في جميع مراحل العملية التعليمية (تخطيط، وتنفيذ، وتقويم)، وغياب وجود رؤية واضحة تعبر عن التوجه نحو توظيف التكنولوجيا في إدارة شؤون المدرسة، وغياب وجود خطة استراتيجية لدمج التكنولوجيا الرقمية في كافة مجالات العمل المدرسي، ويتفق أيضاً مع ما توصلت إليه نتائج دراسة (محمد، ٢٠١٧، ٢٧٩-٢٨٠) من معوقات لتطبيق الرقمية مثل اختراق المواقع، وجود مشكلات في صيانة الأجهزة وتحديث البرامج، وما أكدت عليه دراسة (مصطفى، وبغدادى، ٢٠٢١، ١٥١-١٥٣) في فشل أنظمة التقييم بالمدارس الثانوية واتسامها بالروتينية في تحفيز المعلمين على التحول الرقمي.

- كما يتفق مع نتائجه دراسة (السيد، وعطوة، ٢٠١٩، ٤٦٩-٤٧١) أهمها: قلة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدرسة، وضعف خدمات الإنترنت وعمليات الصيانة، وغياب وجود أدلة لتوظيف التكنولوجيا في التدريس، كما وضعت متطلبات للتحويل الرقمي في مدارس التعليم الثانوي منها متطلبات للقيادة والإدارة أهمها: إنشاء رؤية رقمية مشتركة، وقياس ومراقبة النتائج بشكل دوري، وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة لتفعيل الرؤية والرسالة، ومتطلبات للكفاءات الرقمية منها: تدريب المعلمين على أساليب التدريس المناسبة للتعلم الرقمي، ومتطلبات للبنية التحتية منها: توفير شبكات اتصال إنترنت عالية الجودة، والشاشات الذكية، ومواد التدريس الرقمية، وتتفق مع أوصت به دراسة (علي وآخرين، ٢٠٢١، ٨٠) تزويد الفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية، واستخدام التطبيقات الرقمية في العمليات الإدارية والتدريسية، وتدريب المعلمين على عمل الاختبارات الإلكترونية، وتتقارب مع نتائج دراسة (Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M, 2021, 158) التي توصلت إلى انخفاض

مستوى تطبيق أغلب أبعاد القيادة الرقمية (القيادة والرؤية، والتعليم والتعلم، والدعم والإدارة والعمليات، والإنتاجية والممارسة المهنية، والتقييم والتقويم).

## ب- نتائج واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة

### التميز:

يُعد تطبيق القيادة الرقمية هدفاً وغاية تسعى إليه المؤسسات في الوقت الحالي، وليس مجرد وسيلة، وبالنسبة للمدرسة الثانوية العامة، في أمس الحاجة اليوم لقيادات تدير الجانب الرقمي، في ظل إدخال التابلت وشبكات الإنترنت إليها، ونظراً لأن القيادات المدرسية حالياً بالمدارس الثانوية قيادات إدارية وتفتقر للإعداد الرقمي، ويندر قيامهم بممارسات رقمية، وإن وجدت تتم بمستوى ضعيف لا يرتقي إلى المستوى المتميز، لذا جاءت أهمية وضع آليات للتحويل للقيادات الرقمية على ضوء إدارة التميز في الأبعاد الآتية:

### أ- الممكنات (The Enablers):

تُعد الممكنات ممارسات تتم في عدة جوانب في إدارة التميز وهي بمثابة عوامل تُمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي تتضمن: الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها "النتائج"، بمعنى أن تطبيق مثل هذا العناصر أو الممارسات المتميزة في الجانب الرقمي، سيتبع ذلك إمكانية الوصول للقيادة الرقمية المتميزة بالمدرسة، وتتضمن الممكنات الآتي:

### ١. القيادة (Leadership):

تُعد القيادة في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على التحول من النظام اليدوي في كافة الممارسات وطرق التواصل لنظام رقمي، وهذا يتطلب منهم متابعة دورية لضمان الاستمرار في التحول الرقمي، والالتزام بالنشرات والتعليمات الداعمة للرقمنة بالمدرسة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد القيادة وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد القيادة وفق نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول (١٧)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد القيادة وفق نموذج التميز وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١	يخطط قادة المدرسة الثانوية لتنفيذ مستوى متميز في التحول لنظام رقمي بدلاً من اليدوي.	1.964	.654	كبيرة	2
٢	يحول قادة المدرسة الثانوية طرق التواصل مع جميع منتسبي المدرسة إلى وسائل رقمية.	1.832	.610	فوق المتوسط	4
٣	يتابع قادة المدرسة الثانوية الممارسات الرقمية بالمدرسة بشكل دوري لضمان تميزها.	1.840	.613	فوق المتوسط	3
٤	يستفيد قادة المدرسة الثانوية من النشرات واللوائح الداعمة للرقمنة في توظيفها بالمدرسة.	1.992	.664	كبيرة	1
	إجمالي تحقيق بعد القيادة وفق نموذج التميز	1.907	.635	فوق المتوسط	4

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد القيادة وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارتين كبيرتين وعبارتين فوق المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.610 - .664)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد القيادة وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (يستفيد قادة المدرسة الثانوية من النشرات واللوائح الداعمة للرقمنة في توظيفها بالمدرسة) حيث اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة(.664)، وهذا يعني التزام قادة المدرسة بإخطار المعلمين بكافة النشرات والتعليمات المرسله من الوزارة والإدارة التعليمية، ويرجع ذلك إلى قيام القادة بتنزيل النشرات على جروبات الواتس الخاصة بالمعلمين والموظفين، ويتابع مدى تنفيذها بالفعل في المدرسة.

- كما تأتي عبارة(يخطط قادة المدرسة الثانوية لتنفيذ مستوى متميز في التحول لنظام رقمي بدلاً من اليدوي) في الترتيب الثاني بمستوى كبير أيضاً بمتوسط استجابة(.654)؛ نظراً لأن بعضاً من قادة المدارس حصلوا على جوائز الرائد المثالي، كما يوجد ممارسات رقمية متميزة في بعض المدارس مثل: قيام إحدى المدارس بعمل مكتبة إلكترونية للطالب، ومدرسة أخرى بعمل قاعدة بيانات إلكترونية لكل من الطلاب والمعلمين، ومدرسة قامت بعمل QR لكل فصل تضمن(قائمة بأسماء الطلاب، أمين الفصل، والأمين المساعد، والجدول، ولائحة الانضباط المدرسي، والحضور والغياب، ودرجات الطلاب،

وغيرها)، ولكن في المقابل هناك مدارس أخرى تقليدية للغاية ولا يُلاحظ فيها أية أعمال متميزة في الناحية الرقمية.

- وفي الترتيب الثالث جاءت عبارة (يتابع قادة المدرسة الثانوية الممارسات الرقمية بالمدرسة بشكل دوري لضمان تميزها) بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة (613)، ويرجع ذلك لأن قادة المدارس ملزمون بتنفيذ تعليمات وخطة الوزارة، ويرجع ذلك إلى وجود متابعة من الوزارة من خلال كاميرات الفصول الدراسية والإنترنت، حيث تخطر المدارس بأن فصل ما لم يدخل على السيرفر، أو تابلت طالب ما لم يتمكن من الدخول للاختبار، هذا بالإضافة إلى تواجد الدعم الفني بشكل دوري في أغلب المدارس، إلى أن هناك قادة يفوضون المتابعة للمختصين بذلك.

- وفي الترتيب الرابع والآخر في هذا البعد جاءت عبارة (يحول قادة المدرسة الثانوية طرق التواصل مع جميع منتسبي المدرسة إلى وسائل رقمية) بمستوى فوق المتوسط تقترب أن تكون متوسطة بمتوسط استجابة (610)، ويرجع ذلك إلى اقتصر التواصل على جروبات واتس مع المعلمين وجروبات واتس مع الطلاب، ولاحظت الباحثة هناك مدارس تتواصل تليفونيا مع الطلاب ولا يوجد طرق تواصل إلكترونية معهم، كما توجد مدارس لديها جروبات ولكنها غير مفعلة.

## ٢. السياسات والاستراتيجيات (Policies And Strategies):

تُعد السياسات والاستراتيجيات في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على اتباع سياسات مرنة وخطط استراتيجية تضمن إدارة للتميز الرقمي، وهذا يتطلب تحديد الاحتياجات الرقمية، واتباع سياسات لنشر ثقافة التميز الرقمي، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد السياسات والاستراتيجيات وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد السياسات والاستراتيجيات في نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول (١٨)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد السياسات والاستراتيجيات وفق نموذج التميز وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٥	يحدد قادة المدرسة الثانوية الاحتياجات الرقمية المستقبلية لكافة مواردها البشرية.	1.826	.608	فوق المتوسط	2
٦	يضع قادة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية تتضمن ممارسات إدارة التميز الرقمي.	1.708	.569	أدنى المتوسط	4



م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٧	يتبع قادة المدرسة الثانوية سياسات لنشر ثقافة التميز الرقمي وتطبيقه في المدرسة.	1.808	.602	فوق المتوسط	3
٨	يتعامل قادة المدرسة الثانوية بسياسات مرنة تسمح بإحداث تغييرات نحو الرقمنة.	1.870	.623	فوق المتوسط	1
6	إجمالي تحقيق بعد السياسات والاستراتيجيات وفق نموذج التميز	1.803	.601	فوق المتوسط	6

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد السياسات والاستراتيجيات وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين ثلاث عبارات فوق المتوسط، وعبارة أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (623-569)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد السياسات والاستراتيجيات وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (يتعامل قادة المدرسة الثانوية بسياسات مرنة تسمح بإحداث تغييرات نحو الرقمنة) حيث اتضح أنها تتحقق بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة(623)، ويؤكد ذلك سماح أثنان من قادة المدارس للمعلمين بالقيام بمبادرة "مشروعات طلابية للذكاء الاصطناعي"، وإتاحة عقد دورات تدريبية داخلية عن التحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي للمعلمين، ولكن اتضح للباحثة أن ليس هناك مرونة كافية بتنزيل برامج للشاشات لفتح الكتب الدراسية أو تحميل فيديوهات تعليمية من اليوتيوب وغيرها، أو عمل Soft بسيط للشاشات، وفق نظام الوزارة.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة(يحدد قادة المدرسة الثانوية الاحتياجات الرقمية المستقبلية لكافة مواردها البشرية) بمستوى فوق المتوسط تقرب أن تكون متوسطة بمتوسط استجابة(608)؛ وذلك لأن هناك بعض القادة يحصرون الاحتياجات من الفصول الذكية، وبعض القيادات لا يقومون بذلك، فجد مدارس في حاجة لشاشات بديلة للشاشات العاطلة، وشبكات إنترنت داخلية في بعض المدارس الأخرى بجوار إنترنت المنظومة الخاص بالوزارة، وهناك فصول بها الشاشات عاطلة يتم فيها نقل الطلاب لفصول أخرى لإتمام الاختبار بالتابلت، وهناك مدارس تحتاج لفتح فصول وترسل للإدارة التعليمية، وهناك مدارس أخرى في حاجة ولا تطلب بذلك.

- وجاء في الترتيب الثالث بمستوى فوق المتوسط أقرب جداً لأن تكون متوسطة في عبارة(يتبع قادة المدرسة الثانوية سياسات لنشر ثقافة التميز الرقمي وتطبيقه في المدرسة) بمتوسط استجابة(602)، ويرجع ذلك إلى تباين العينة؛ حيث وُجد تفاوت في مستوى التميز الرقمي بين عينة المدارس المطبق عليها البحث، فهناك مدارس أقرب مكانياً للإدارة التعليمية في المدن والمراكز يتم فيها المتابعة الدورية

للبنية التحتية الرقمية سواء صيانة أو تغطية الاحتياجات، ولاحظت الباحثة أنها أكثر تميزاً مقارنة بالمدارس الموجودة في القرى، كما لوحظ ممارسات قياداتها ومعلميها أكثر اهتماماً الجانب الرقمي.

- بينما جاءت عبارة (يضع قادة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية تتضمن ممارسات إدارة التميز الرقمي) بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (569). في الترتيب الرابع والأخير، ويرجع ذلك إلى التزام القيادات بخطة الوزارة وتعليماتها ونشراتها، وهذا لا يمنع من ضرورة وجود خطة استراتيجية داخلية خاصة بالجانب الرقمي والتي يندر، وبما لا توجد في معظم المدارس، ولكن يوجد في مدارس محدودة خطة خاصة بوحدة التدريب تتضمن فيها بعض الدورات مثل (Word، PowerPoint)، والتحول الرقمي، والذكاء الاصطناعي).

### ٣. الموارد البشرية (Human Resources):

تُعد الموارد البشرية في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على إلزام فريق أعضاء المدرسة باستخدام الرقمنة، وتوفير برامج تنمية مهنية تحقق لهم التميز الرقمي، ووضع معايير لتقييم الأداء الرقمي، وتكريم المتميزين رقمياً، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول رقم (١٩)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز

وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٩	يذاوم قادة المدرسة الثانوية على توفير برامج تنمية مهنية تحقق التميز في الأداء الرقمي.	1.822	.607	فوق المتوسط	3
١٠	يقدم قادة المدرسة الثانوية حلول لمشكلات الطلاب عند استخدامهم للأجهزة الرقمية.	2.000	.666	كبيرة	2
١١	يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين باستخدام الشاشات الذكية والمنصات التعليمية.	2.300	.766	كبيرة	1
١٢	يضع قادة المدرسة الثانوية معايير لتقييم الأداء الرقمي للموارد البشرية كافة بالمدرسة.	1.762	.587	أدنى المتوسط	4
٢	إجمالي تحقيق بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز	1.971	.657	كبيرة	2

م و(المتوسط الوزني)، ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارتين كبيرة وعبرة فوق المتوسط، وأخرى أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (766-587)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوي تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد الموارد البشرية وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين باستخدام الشاشات الذكية والمنصات التعليمية) التي اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة (766)، ويرجع سبب ذلك متابعة الوزارة للفصول الدراسية بالكاميرات فالأمر مُلزم، كما يتم تنزيل المقررات الدراسية على الشاشات الذكية والشرح منها، ولكن بالنسبة للمنصات لا يستخدمها أغلب المعلمين كما اتضح أثناء التطبيق، لأنها تتطلب شريحة نت، في حين توفر بعض المدارس شبكة إنترنت تسد رسومها الإدارة التعليمية أو بالجهود الذاتية في بعض المدارس، كما اتضح على أرض الواقع أن المعلمين صغار السن يستخدمون المنصات في حين يعزف كبار السن عن استخدامها لقلة خبرتهم بها.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة (يقدم قادة المدرسة الثانوية حلول لمشكلات الطلاب عند استخدامهم للأجهزة الرقمية) بمستوى كبير بمتوسط استجابة (666)؛ لأن المشكلات التي يواجهها الطلاب في التابلت قد تكون بسيطة يقوم بحلها أخصائي التطوير أو مسئول الحكومة الإلكترونية (الدعم الفني بالمدرسة)، بالإضافة إلى وجود دعم فني يأتي بشكل دوري ويُنتدب في المدرسة حال وجود اختبار بالتابلت، أما إذا كانت مشكلة كبيرة في التابلت يذهب ولي الأمر لتوكيل سامسونج لإرجاع التابلت إلى المنظومة، وهذه العبارة جاءت بمستوى كبير لأن القيادات المدرسية مسئولة مسئولية تامة عن حل مشكلات الطلاب الرقمية.

- بينما جاءت في الترتيب الثالث عبارة (يدوم قادة المدرسة الثانوية على توفير برامج تنمية مهنية تحقق التميز في الأداء الرقمي) بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة (607). وهذه القيمة تقترب من أنها تصبح متوسطة، لأنه بفحص الدورات التدريبية المقدمة من الأكاديمية المهنية للمعلمين أو القادة اتضح أنها تدريبات غير رسمية حول (تفعيل البريد الموحد، والمنصات التعليمية، وتدريب للمعلم الخبير على ميكروسوفت، وبعض تطبيقات الذكاء الاصطناعي)، وحضور الدورات لعدد محدود من المعلمين وليس إجبارياً، واتضح للباحثة محدودية الدورات المقدمة من الإدارة التعليمية أو نقابة المعلمين في الجانب الرقمي ولعدد ضئيل، حيث تم تدريب المعلمين عام (٢٠١٨-٢٠١٩) في بداية منظومة التابلت والشاشات، ولم يتلق المعلمون الجدد دورات بل نُقلت لهم خبرات زملائهم، وما يقدم من دورات داخل بعض المدارس يقدمها معلمون غير متخصصين، ويحاولون مساعدة زملائهم في إنجاز العمل بالمدرسة.

- وفي الترتيب الرابع والأخير في هذا البعد جاءت عبارة (يضع قادة المدرسة الثانوية معايير لتقييم الأداء الرقمي للموارد البشرية كافة بالمدرسة) بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (٠.578)، ويرتبط ذلك ببعد التقييم والتقويم الذي سبق شرحه، فلا توجد استمارة مخصصة لتقييم الأداء وبالتالي يندر وجود معايير لتقييم الأداء الرقمي، بل قادة المدرسة يتابعون بشكل عام أداء المعلمين في الفصول، ويكلفون بعضهم بمتابعة بعض الإجراءات والعمليات أثناء أداء الاختبارات بالتابلت.

#### ٤. العمليات (Processes):

تُعد العمليات في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على القيام بممارسات رقمية متميزة في كافة عمليات المدرسة وأنشطتها، من خلال توفير أحدث البرامج والتقنيات الرقمية لأداء المهام، وإتاحة الدعم الفني، وتوفير المتخصصين في صيانة الأجهزة الرقمية العاطلة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد العمليات وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد العمليات وفق نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول رقم (٢٠)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد العمليات وفق نموذج التميز وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١٣	يستخدم قادة المدرسة الثانوية التطبيقات الرقمية في تسجيل الحضور والغياب بالمدرسة.	2.046	.682	كبيرة	2
١٤	يوفر قادة المدرسة الثانوية أحدث البرامج والتقنيات الرقمية لأداء المهام بشكل متميز.	1.830	.610	فوق المتوسط	4
١٥	يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الإدارة لتوفير الدعم الفني لتعزيز بيئة التميز الرقمي.	1.912	.637	فوق المتوسط	3
١٦	يطلب قادة المدرسة الثانوية الإدارة التعليمية بتوفير المختصين بالصيانة للأجهزة الرقمية.	2.164	.721	كبيرة	1
	إجمالي تحقيق بعد العمليات وفق نموذج التميز	1.988	.662	كبيرة	1

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد العمليات وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارتان كبيرتان وعبارتان

فوق المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (721- .610)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد العمليات وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (يطالب قادة المدرسة الثانوية الإدارة التعليمية بتوفير المختصين بالصيانة للأجهزة الرقمية) التي اتضح أنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة (721)، وذلك لأن قادة المدارس مالبون أمام الوزارة بتشغيل الشاشات وإجراء الاختبارات على التابلت، بالإضافة إلى حدوث عدة أعطال وظهور مشكلات أثناء اختبارات التابلت سواء مشكلات تتعلق بكود الطالب، أو السيرفر Server أو مشكلة في System نفسه، فيصعب في أغلب الأوقات قيام أخصائي التطوير أم مسئول الحكومة الإلكترونية بحلها، لذلك يضطر بعض القادة إلى مطالبة الإدارة التعليمية بتواجد الدعم الفني وخاصة في يوم الاختبار بالتابلت.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة (يستخدم قادة المدرسة الثانوية التطبيقات الرقمية في تسجيل الحضور والغياب بالمدرسة) بمستوى كبير بمتوسط استجابة (682)، وذلك لأن الوزارة تطالب المدرسة برصد غياب الطلاب ورفع إلكترونيًا، ويقوم به مسئول الحكومة الإلكترونية بالمدرسة، ويتضح من هذا القيمة أنها ليست كبيرة جدًا؛ وذلك لأن حضور المعلمين والموظفين مازال يتم بشكل يدوي وورقي وليس إلكترونيًا، فلا يوجد على سبيل المثال جهاز بصمة في المدارس الثانوية، وأغلبية مهام الموظفين الإداريين مازالت تتم بشكل يدوي أيضًا.

- بينما جاء في الترتيب الثالث عبارة (يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الإدارة لتوفير الدعم الفني لتعزيز بيئة التميز الرقمي) بمستوى فوق المتوسط بمتوسط استجابة (637)، وهذا يكشف عن تواجد مسئول الدعم الفني بشكل ملحوظ بالمدرسة، لأن الإدارة التعليمية توفر متخصصين للدعم الفني وبشكل متزايد وخصوصًا أثناء الاختبارات الإلكترونية بالتابلت، ويأخذ أخصائي التطوير خط سير أي تتم المتابعة بشكل رسمي، وهذا العبارة لن تأتي بمستوى كبير لقلة عدد مسئولي الدعم الفني بالإدارة التعليمية، والسبب الثاني أن الدعم الفني يتواجد بشكل دوري في مدارس المدن القريبة من الإدارة التعليمية، حيث لاحظت الباحثة أنه تم الاتصال بالدعم الفني تليفونيًا أثناء تواجدي بإحدى المدارس، وبالفعل حضر خلال فترة زمنية قصيرة، بعكس لو تواجدت المدارس في قرى بعيدة.

- أخيرًا جاء في الترتيب الرابع والأخير عبارة (يوفر قادة المدرسة الثانوية أحدث البرامج والتقنيات الرقمية لأداء المهام بشكل متميز) بمستوى فوق المتوسط وتقترب أن تصبح متوسطة بمتوسط استجابة (610)، ويرجع ذلك للأسباب الآتية تقنين الوزارة للتابلت والشاشات الذكية، وارتفاع تكلفة بعض البرامج مما يصعب على المدارس شرائها أو تحميلها، ولكن متاح للمعلمين استخدام (بنك المعرفة، والكتب الرقمية) ومنصات مجانية وهي (مناهج تعليمية، E-Learning، ونون أكاديمي، ومدرستنا، وأبواب، Study)

باستثناء منصة حصص مصر مدفوعة برسوم قليلة، ويتاح للمعلمين استخدامهم من خلال إنترنت المنزل، ولكن في مقابل ذلك بعض المعلمين غير مسرح لهم باستخدام اليوتيوب لعرض فيديوهات تعليمية، أو استخدام برامج مثل Zoom وغيرها، كما اشتكى أغلب المعلمين من تقنين التابلت الخاص بهم، وغياب تحديثه مقارنة بتابلت الطلاب.

#### ٥. الشراكات والموارد (Resources & Partnerships):

تُعد الشراكات والموارد في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على فتح قنوات تواصل جيدة مع البيئة الخارجية، وكذلك إدارة الموارد كافة المالية والمادية والمعرفية والمعلوماتية بطريقة مخططة ومنظمة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في أربع (٤) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

#### جدول رقم (٢١)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
١٧	يوفر قادة المدرسة الثانوية نظاماً رقمياً مبسطاً لتلقي الشكاوى والمقترحات والرد عليها.	1.722	.574	أدنى المتوسط	4
١٨	يدعم قادة المدرسة الثانوية جميع المباني والفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية والشبكات.	2.134	.711	كبيرة	1
١٩	يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الاطراف الخارجية بأساليب ووسائل رقمية حديثة.	1.946	.648	كبيرة	2
٢٠	يحدد قادة المدرسة الثانوية احتياجات المتعاملين مع المدرسة من الخدمات الرقمية.	1.800	.6	متوسطة	3
	إجمالي تحقيق بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز	1.900	.633	فوق المتوسط	5

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارتين كبيرتين وعبارة متوسطة، وعبارة أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (.574 - .711)، وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.



- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد الشراكات والموارد وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (يدعم قادة المدرسة الثانوية جميع المباني والفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية والشبكات) التي اتضح إنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة (711)، وهذا يُعني أن جميع فصول مدارس عينة البحث الحالي تم تغطيتها بالشاشات والكاميرات والأجهزة، وبالفعل لا يوجد فصل لم يدعم بالتجهيزات الرقمية، إلا من حالة فتح فصول دراسية جديدة، حيث من اختصاصات أخصائي التطوير حصر العجز والزيادة من البنية التحتية الرقمية، ورفع الاحتياجات لقائد المدرسة لرفعها للإدارة ثم المديرية ومنها للوزارة، حتى يأتي المختصون من الوزارة لعمل المقياسات المطلوبة وتنفيذها، وذلك بناءً على حاجة المدرسة وعدد الطلاب الملتحقين بها؛ منعاً لإهدار المال العام.

- أيضاً جاءت عبارة (يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الاطراف الخارجية بأساليب ووسائل رقمية حديثة) في الترتيب الثاني بمستوى كبير بمتوسط استجابة (648)؛ وذلك لتواصل قادة المدارس مع الطلاب عبر جروبات الواتس، وصفحة المدرسة على الفيسبوك التي تستوعب أكثر من (٥٠٠٠) طالب ومعلم، ولوجود جروبات في بعض المدارس للتواصل مع مجلس الأمناء، كما يتواصل أغلب قادة المدارس مع الإدارة التعليمية عبر الواتس أيضاً، كما اتضح للباحثة أثناء التطبيق أن هناك مدارس مازالت تتواصل مع الطلاب وأولياء الأمور باستخدام الاتصال بالهاتف المحمول.

- في حين جاء في الترتيب الثالث عبارة (يحدد قادة المدرسة الثانوية احتياجات المتعاملين مع المدرسة من الخدمات الرقمية) بمستوى متوسط بمتوسط استجابة (6)، وهذا يُعني هناك احتياجات للخدمات الرقمية ومطلوب توفيرها؛ فمثلا هناك غياب توافر وسيلة تواصل رقمية مع أولياء الأمور وذلك في معظم المدارس، والطلاب في حاجة إلى احتياجات رقمية مثل خدمة سداد الرسوم الدراسية، وخدمة رسائل فورية لإعلامهم بموعد اختبار التابلت، حيث يتم إعلامهم قبل الامتحان بوقت قصير، والإدارة في حاجة لبيانات وإحصائيات رقمية تتعلق بالمعلمين والطلاب والموظفين بالمدرسة ولا يتوافر ذلك، وغيرها من الخدمات الرقمية التي قد تسهل وتنجز أداء مهام المدرسة.

- بينما جاءت عبارة (يوفر قادة المدرسة الثانوية نظاماً رقمياً مبسطاً لتلقي الشكاوى والمقترحات والرد عليها) في الترتيب الرابع والأخير بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (574)، وهذا يرجع إلى كثرة مشكلات الطلاب، وخاصة فيما يتعلق بالتابلت، وكيفية دخوله على الاختبار الإلكتروني، ومشكلات في اختراقه من بعض الطلاب، ومشكلات في الإيميل الموحد، حيث يوجد في بعض المدارس جروبات واتس خاصة بالطلاب والبعض يغيب وجود ذلك، واتضح للباحثة أن الطالب يطرح مشكلاته بالتواجد في المدرسة، وعرضها على مسئول الحكومة الإلكترونية أو أخصائي التطوير (الدعم الفني)، أو الاتصال تليفونياً من خلال ولي الأمر بالمدرسة، أو اللجوء إلى الوزارة في بعض المشكلات الصعبة من خلال الخط الساخن.

## ب- النتائج (The Results):

تُعد النتائج في نموذج التميز (النموذج الأوروبي) ممارسة تساعد القيادات المدرسية على الوصول إلى مخرجات، وتحقيق محصلة نهائية متميزة في الجانب الرقمي، سواء جاءت هذه النتائج في صورة حلول لمشكلات أم تحقيق إنجازات أو الوصول إلى مستوى جودة كفي وكمي متميز أو توفير خدمات رقمية متميزة، لذا جاءت أهمية تحديد واقع بعد النتائج وفق نموذج التميز لدى القيادات المدرسية في خمس (٥) عبارات، والجدول الآتي يوضح المتوسط الوزني، ونسبة متوسط الاستجابة، ومستوى تحقيق بعد النتائج وفق نموذج التميز، وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث.

### جدول رقم (٢٢)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق بعد النتائج وفق نموذج التميز وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

م	العبارات	م و	ق	د. م	ت
٢١	يحرص قادة المدرسة الثانوية المشكلات الرقمية بالمدرسة لتنفيذ حلول عملية وسريعة.	1.990	.663	كبيرة	2
٢٢	ينشر قادة المدرسة الثانوية باستمرار الإنجازات والقرارات على موقع المدرسة الإلكتروني.	2.144	.714	كبيرة	1
٢٣	يحقق قادة المدرسة الثانوية مستوى جودة متميز في الأداء الرقمي بالمدرسة كفيًا وكميًا.	1.846	.615	فوق المتوسط	3
٢٤	يوفر قادة المدرسة الثانوية خدمات رقمية متميزة للمستخدمين والمتعاملين مع المدرسة.	1.794	.598	أدنى المتوسط	5
٢٥	يكرم قادة المدرسة الثانوية أعضاء المدرسة مقابل قيامهم بالممارسات الرقمية المتميزة.	1.830	.610	فوق المتوسط	4
3	إجمالي تحقيق بعد النتائج وفق نموذج التميز	1.920	.640	فوق المتوسط	3

م و (المتوسط الوزني)، ق (متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)

- عند سؤال عينة البحث عن واقع تحقيق بعد النتائج وفق نموذج التميز لدى قيادات المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا، جاءت نتائج موافقة العينة على عبارات هذا البعد بين عبارتين كبيرتين وعبارتين فوق المتوسط، وعبارة أدنى المتوسط، كما انحسرت متوسطات نسبة الاستجابة ما بين (714 - 598). وتم ترتيب العبارات تنازلياً طبقاً لمستوى تحقيقها.

- جاءت استجابات أفراد العينة بالموافقة على تحقيق بعد النتائج وفق نموذج التميز؛ وذلك على عبارة (ينشر قادة المدرسة الثانوية باستمرار الإنجازات والقرارات على موقع المدرسة الإلكتروني) التي اتضح

إنها تتحقق بمستوى كبير بمتوسط استجابة(714)، ويرجع ذلك لمتابعة بعض الإدارات لصفحات التواصل الخاصة ببعض المدارس، بالإضافة إلى أهمية النشرات والتعليمات المطلوب إبلاغ الطلاب بها، وكذلك وجود ممارسات رقمية متميزة تقوم بها بعض المدارس مثل دورات ومشروعات طلابية بالذكاء الاصطناعي، كما يتم رفع جداول الاختبارات وتنبهات وتعليمات بخصوص التابلت، والحضور والغياب بالمدرسة ولوائح الانضباط المدرسي وغيرها.

- في حين جاء في الترتيب الثاني عبارة(يحرص قادة المدرسة الثانوية المشكلات الرقمية بالمدرسة لتنفيذ حلول عملية وسريعة) بمستوى كبير بمتوسط استجابة(663)؛ لسبب وجود طلاب يرفعون مشكلاتهم للوزارة إن لم تقم المدرسة بحلها، لذا تهتم المدرسة بإيجاد حلول نهائية حتى لا يلجا الطالب لذلك، بالإضافة إلى استعانة قادة المدرسة بأخصائي التطوير (الدعم الفني) سواء من الإدارة أو في المدرسة، وكذلك يقومون بتحويل الطلاب ومشكلاتهم لمسئول الحكومة الإلكترونية سواء (النقل الإلكتروني للطلاب، وتعديل بيانات لطالب، وحصص الحضور والغياب، والوصول لكود الطالب وتفعيله)، أما بالنسبة لمشكلات المنظومة والشاشات فهو يقوم بأخذ رقم شكوى ويتابع مع الوزارة لحين إرسال مسئول صيانة من الشركات المتعاقدة مع الوزارة، وفي بعض المدارس تأخذ وقتاً طويلاً حتى تتم الصيانة.

- بينما في الترتيب الثالث جاءت عبارة(يحقق قادة المدرسة الثانوية مستوى جودة متميز في الأداء الرقمي بالمدرسة كميًا وكيفيًا) بمستوى فوق المتوسط تقترب أن تصبح متوسطة بمتوسط استجابة(615)، وهذا يعني أن مستوى الرقمنة في المدرسة يحتاج جودة كمية وكيفية، وذلك بسبب وجود مشكلات رقمية تتطلب حلولاً سواء في صيانة البنية التحتية الرقمية، أو توفير شبكة إنترنت، بالإضافة إلى حاجة العمل الإداري إلى تدعيمه بالأجهزة والمعدات الرقمية والبرامج، وإن وجدت أجهزة فهي محدودة العدد ومتقادمة، وتحتاج تطويراً وتحديثاً كمياً وكيفياً، أما بالنسبة للأداء الرقمي للقادة والمعلمين يتطلب مزيداً من الاهتمام والجودة.

- أيضاً جاءت عبارة(يكرم قادة المدرسة الثانوية أعضاء المدرسة مقابل قيامهم بالممارسات الرقمية المتميزة) في الترتيب الرابع بمستوى فوق المتوسط تقترب إلى أن تصبح متوسطة بمتوسط استجابة(610)؛ وذلك لقيام عدد من المدارس بتكريم أخصائي التطوير والتدريب(الدعم الفني)، ومسئول الحكومة الإلكترونية، ولكن ذلك ليس بشكل دوري، وليس في جميع المدارس، لأن بعض القادة يعتبرون هذا جزء من مهامهم هؤلاء وعملهم، كما لاحظت الباحثة أنه لم يسبق تكريم معلمين مقابل أدائهم الرقمي، وذلك لأنه يتطلب وجود بند مالي لصرف حافز إضافي، وصلاحيات في الصرف، كما لم يسبق تكريمهم بشهادات تقدير أو مادياً تقديراً لجهودهم المتميزة في التحول الرقمي.

- وفي الترتيب الخامس والأخير جاءت عبارة (يوفر قادة المدرسة الثانوية خدمات رقمية متميزة للمستفيدين والمتعاملين مع المدرسة) بمستوى أدنى المتوسط بمتوسط استجابة (598)، وترتبط هذه العبارة مع عبارة (يحدد قادة المدرسة الثانوية احتياجات المتعاملين مع المدرسة من الخدمات الرقمية) في بعد الموارد والشراكات والتي جاءت بمستوى متوسط، فيما أن القادة لا يحرصون الاحتياجات من الخدمات الرقمية، فالنتيجة قد لا تتوافر تلك الخدمات الرقمية المتميزة، أو توافرها بشكل محدود للغاية، لأنه لم يتم التخطيط لها لتنفيذها، وأن توافرت فهي ليست بالصورة المتميزة.

- ما سبق في هذا المحور يتفق مع نتائج دراسة (المطيري، والثبيتي، ٢٠٢٣، ٨٢) التي توصلت إلى وجود علاقة بين القيادة المدرسية والأداء المدرسي، فمديري المدارس يستثمرون التقنية الرقمية في التعاملات الرقمية والتدريبية، وكذلك في التواصل مع أعضاء المجتمع المدرسي، وتنفيذ الخطط المرسومة للتحويل الرقمي، والاستفادة من التقنيات الرقمية في تحسين مستوى إنجاز المهام، وحل الكثير من المشكلات التي تواجه العملية التعليمية، ويتفق ذلك مع ما أوصت به دراسة (الشمري، الثويني، ٢٠٢٣، ٢١٦) بالمحافظة على المستوى المرتفع لمستوى ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات، وإعداد خطط لتدريب وتأهيل القادة بمجال القيادة الرقمية، وتحسين وتطوير مستوى ممارسة القيادة الرقمية، من خلال البرامج والورش لتوضيح تلك الآليات، كما يتفق مع نتائج دراسة (مبروك وآخرين، ١٧٢٨، ٢٠٢٢-١٧٣٢) التي أكدت على حاجة قيادات المدارس الثانوية إلى تطوير قدرتهم على حل المشكلات، ووضع الخطط المستقبلية، وإملاك قدرة توقع المشكلات قبل حدوثها.

- ويتفق نتائج المحور مع نتائج دراسة (دريالة، ٢٠٢١، ٣٠٠-٣٠٧) ضعف دور الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في تنمية الوعي التكنولوجي، وضعف نشر المعرفة التكنولوجية على الموقع الإلكتروني للمدرسة، وغياب إبراز المخاطر من الاستخدام الخاطئ للتكنولوجيا، وقلة حث المعلمين على استخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية لتحقيق التميز، كما تتفق مع نتائج دراسة (دويحان والنخعي، ٢٠٢٣) التي توصلت إلى أن درجة توافر معايير إدارة التميز (القيادة المتميزة، والسياسات والاستراتيجيات، والموارد البشرية، وإدارة العمليات، وخدمة المجتمع) جاء متوسط.

### ج- نتائج المقارنات بين استجابات العينة على الاستبانة في المحورين:

ويمكن ترتيب أبعاد المحورين حسب مستوى تحقيقها أو ممارستها، من خلال معرفة الفروق في استجابات العينة، والجدول الآتي يوضح ذلك:

### جدول رقم (٢٣)

المتوسط الوزني ونسبة متوسط الاستجابة ومستوى تحقيق المحاور والأبعاد وترتيبها تنازلياً طبقاً لاستجابات عينة البحث

المحور الأول: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا.							
الابعاد	القيادة والرؤية	التعليم والتعلم	التقييم والتقييم	الدعم والإدارة والعمليات	المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية	الانتاجية والممارسة المهنية	اجمالي المحور الأول
ق	.612	.618	.549	.698	.718	.608	.633
د.م	فوق المتوسط	فوق المتوسط	صغيرة	كبيرة	كبيرة	فوق المتوسط	فوق المتوسط
ت	4	3	6	2	1	5	2
المحور الثاني: واقع ممارسات القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز							
الابعاد	القيادة	السياسات والاستراتيجيات	بعد الممكنات			بعد النتائج	اجمالي المحور الثاني
			الموارد البشرية	العمليات	والشراكات والموارد		
ق	.635	.601	.657	.662	.633	.640	.638
د.م	فوق المتوسط	فوق المتوسط	كبيرة	كبيرة	فوق المتوسط	فوق المتوسط	فوق المتوسط
ت	4	6	2	1	5	3	1
ق(متوسط نسبة الاستجابة)، م. م (مستوى الممارسة)، ت (الترتيب)							

- من خلال الجدول السابق يتضح في المحور الأول أن واقع القيادة الرقمية لقادة المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا جاءت بمستوى فوق المتوسط تقترب أن تصبح متوسطة بمتوسط استجابة (.633)، وبُعني ذلك أن هناك حاجة للتحويل للقيادة الرقمية، ويمكن ترتيب الأبعاد تنازلياً حسب مستوى تحققها كالاتي: المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، ثم الدعم والإدارة والعمليات، يليها التعليم والتعلم، ثم القيادة والرؤية، تليها الانتاجية والممارسة المهنية، وأخيراً التقييم والتقييم، ويتفق ذلك مع نتائج دراسة (جلال، ٢٠٢٣، ٣) التي توصلت إلى أن واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العام بمحافظة المنوفية جاء بمستوى متوسط.

- أما بالنسبة للمحور الثاني الآليات يتضح أنه جاء أيضاً بمستوى فوق المتوسط تقترب أن تصبح متوسطة بمتوسط استجابة (.638)، ويمكن ترتيب الآليات المقترحة وفق إدارة التميز ترتيباً تنازلياً كالاتي: العمليات، ثم الموارد البشرية، يليها بعد النتائج، ثم القيادة، تليها الشراكات والموارد، وأخيراً السياسات والاستراتيجيات، والذي يُعني إلى الحاجة إلى تحقيق تلك الآليات بشكل أكبر، ويتفق ذلك مع

نتائج دراسة (حسين، ٢٠٢٠، ١٥) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس جاء بمستوى متوسط.

#### د- العلاقة بين المتغيرين (القيادة الرقمية وإدارة التميز):

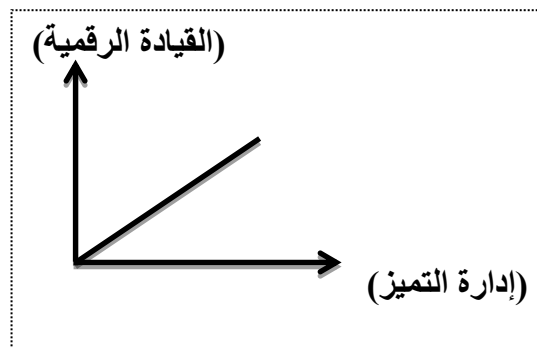
وللتأكد إحصائياً من قوة العلاقة بين متغيري البحث (المحورين) وهما (القيادة الرقمية وإدارة التميز)، ومدى ارتباطهما ببعضهما البعض، تم استخدام برنامج (SPSS)، لحساب معامل ارتباط بيرسون، حيث يحسب معامل ارتباط بيرسون تأثير التغيير في متغير واحد عندما يتغير المتغير الآخر، والجدول الآتي يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين:

#### جدول رقم (٢٤)

#### معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين

معامل ارتباط بيرسون	المحور
.864	المحور الأول (ممارسات القيادة الرقمية)
	المحور الثاني (ممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز)

من خلال الجدول السابق تدل قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين وهي (.864) على أن هناك علاقة ارتباط طردية تبادلية موجبة قوية بين المحور الأول للقيادة الرقمية، والمحور الثاني لإدارة التميز، بمعنى كلما زاد الاهتمام بإدارة التميز في الجانب الرقمي، زادت معها إمكانية تطبيق القيادة الرقمية، والعكس كلما كان هنا إمكانية للتحويل للقيادة الرقمية، أدى ذلك لتحقيق التميز، والارتباط هنا قوي جداً لأنه يتراوح بين (0.7-0.9)، كما إنه دال إحصائياً عند مستوى (0.01)، ويمكن توضيح العلاقة بين متغيري البحث وفق معامل ارتباط بيرسون بالشكل البياني الآتي:



شكل رقم (٤)

العلاقة بين متغيري البحث وفق معامل ارتباط بيرسون، من إعداد الباحثة

وهذا يتفق مع دراسة (Khalil, et al, 2022,85) التي توصلت إلى وجود تأثيراً كبيراً للقيادة الرقمية في تحقيق التميز المؤسسي، وتوصلت إلى أن المنظمات التي تحرص على اعتماد أسلوب القيادة الرقمية تتمتع بمستوى عال من التميز التنظيمي، كما يتفق مع نتائج دراسة (اليوسف، ٢٠٢١،



٣٥) التي توصلت إلى أن بُعد التميز في إدارة المعلومات بالمنظمات المعاصرة أحد أهم مقومات نجاح القيادة الرقمية بقوة نسبية عالية بلغت (٨٨,٧٣%)، حيث توصلت أن بُعد التميز هو أحد آليات تفعيل القيادة الرقمية في الجامعات السعودية، ودراسة (أبو غبن، والمدهون، ٢٠٢٣، ٢٤) التي توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد التحول الرقمي والتميز المؤسسي بنسبة (٧٩.٦%)، ودراسة (Waswa, D & Jwaifell, M, 2019,53) التي أوضحت أن تحقيق التميز التنظيمي يمكن التنبؤ به من خلال تحديد مستوى الإدارة الإلكترونية.

#### ذ- نتائج المقارنات بين الاستجابات وفق (المؤهل العلمي / عدد سنوات الخبرة):

بعد عرض استجابات عينة البحث على واقع ممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز، يأتي سؤالان وهما: هل هناك فروق في استجابات العينة وفق المؤهل (البكالوريوس- الماجستير- الدكتوراه) أم لا؟، وهل هناك فروق في استجابات العينة وفق عدد سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنة- ١٠- ٢٠ سنة - أكثر من ٢٠ سنة) أم لا؟، وإن وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في الاستجابات لصالح من هذه الفروق؟، ولمعرفة الفروق في استجابات العينة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة تم استخدام برنامج (SPSS) وتطبيق اختبار تحليل التباين (ANOVA) تم التوصل إلى الجدول الآتي:

#### جدول رقم (٢٣)

#### الفروق في استجابات العينة وفق المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	الفروق	
غير دلالة	.488	.740	2	162.29	التباين بين المجموعات	المستقل المتغير	(المؤهل العلمي) بكالوريوس ماجستير دكتوراه	
			24	2633.5	التباين داخل المجموعات			
			26	2795.8	التباين الكلي			
	.521	.669	2	242.66	التباين بين المجموعات	المحور التابع		
			24	4351.3	التباين داخل المجموعات			
			26	4594.0	التباين الكلي			
١٠ سنوات	.873	.136	15.19	2	30.392	التباين بين المجموعات	المستقل المتغير	(عدد سنوات الخبرة) أقل من ١٠ سنوات

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجة الحرية df	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحاور	الفروق
.875	.134	111.7	48	5361.6	التباين داخل المجموعات		من ١٠ - ٢٠ سنة أكثر من ٢٠ سنة
			50	5392.03	التباين الكلي		
		14.19	2	28.392	التباين بين المجموعات	المحور التابع	
		105.5	48	5068.11	التباين داخل المجموعات		
			50	5096.51	التباين الكلي		

من خلال الجدول السابق يتضح أنه بما أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فهي قيمة غير دالة إحصائية، وهذا يعني إنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العينة وفق المؤهل، وكذلك وفق عدد سنوات الخبرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)، ويرجع ذلك لعدة أسباب وهي: أولاً: الممارسات التي يقوم بها قيادات المدارس مُطبقة على جميع المعلمين بالمدارس بغض النظر عن مؤهلهم أو عدد سنوات خبرتهم، ثانياً: تساوي المعلمين فيما تلقوه من دورات تتعلق باستخدام التابلت أو الشاشات الذكية أو المنصات وغيرها من الدورات بغض النظر عن مؤهلهم أو عدد سنوات خبرتهم، ثالثاً: مستوى خبرة المعلمين في الجانب الرقمي لا يتوقف على مؤهلهم أو عدد سنوات خبرتهم، وذلك لأنهم لم يتلقوا في الماجستير أو الدكتوراه تأهيلاً رقمياً، ولا يفرق عدد سنوات الخبرة، حيث أحياناً يوجد صغار سن يمتلكون كفاءة رقمية عن كبار السن.

## **المحور السادس: آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا**

### **على ضوء إدارة التميز:**

في ضوء ما سبق من نتائج نظرية، بالإضافة إلى ما أثبتته الدراسة الميدانية من حاجة قيادات المدارس الثانوية إلى تطبيق القيادة الرقمية، وفي ضوء ما أثبتته البحث من العلاقة الطردية التبادلية القوية بين إدارة التميز وإمكانية التحول نحو تطبيق القيادة الرقمية، يكون البحث قد وصل إلى الخطوة الأخيرة والمهمة ألا وهي الإجابة عن السؤال الأخير وهو، ما آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز؟.

## أولاً: آليات نظرية لتطبيق القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز.

بعد ما تم عرضه من إطار نظري للقيادة الرقمية، وإدارة التميز وإحدى نماذجها وهو نموذج التميز الأوروبي، وتوضيح العلاقة بينهما، يمكن وضع عدد من الآليات النظرية التي يمكن الاستفادة منها للتحوّل نحو القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز، من خلال قيام قيادات المدارس الثانوية العامة على النحو الآتي:

١. تقييم الوضع الرقمي الحالي للمدرسة، ثم وضع الأهداف والاستراتيجيات الرقمية، وتنفيذ التحسينات الرقمية المطلوبة، ومتابعة وقياس الأداء الرقمي لكافة الموارد البشرية بالمدرسة.
٢. تعزيز ثقافة التميز الرقمي داخل المدرسة، ومتابعة تطبيقها داخل الفصول الدراسية، وتقديم الدعم الفوري وتوفير الاحتياجات للمعلمين والإداريين والطلاب لتطبيقها بفعالية.
٣. الالتزام بدمج وتكامل الرقمنة في العمليات الإدارية كافة، كالخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرار، والرقابة، والمتابعة، والتقييم، من خلال ممارسة جميع مهامهم الإدارية بالمدرسة بشكل رقمي.
٤. التواصل مع منتسبي المدرسة وخارجها بطرق رقمية، ونشر كافة الاعلانات والنشرات والقرارات والتشريعات المتعلقة بالمدرسة عبر وسائل تواصل رقمية، وكذلك عقد الاجتماعات عبر وسائل رقمية.
٥. اتباع سياسات مرنة للوصول للنضج الرقمي، ورفض الأداء الرقمي العادي، بل يتجاوز ذلك إلى الاستعداد لأي تطور رقمي محتمل في المستقبل القادم.
٦. إدارة المخاطر الرقمية، واتخاذ قرارات داخلية تحقق الحماية والخصوصية الرقمية لكافة المتعاملين مع الرقمنة بالمدرسة، وإدارة التغيير الرقمي، وإحداث التوافق الاستراتيجي مع أهداف المدرسة.
٧. تطوير أدائهم الرقمي، وتنمية مهاراتهم الرقمية بعدة طرق سواء بالمعارف أو الدورات التدريبية أو تبادل الخبرات مع غيرهم من القيادات أو المعلمين المتمكنين رقمياً.
٨. وضع التميز الرقمي قمة اهتمام القيادات، من خلال صياغة رؤية ورسالة وخطة استراتيجية رقمية، ووضعها موضع التنفيذ ومتابعتها.
٩. تكامل الرقمية والتميز فيها على المستويات كافة بالمدرسة، والعمل الجماعي لتحقيق الرقمنة في المدرسة بأكملها، والسعي لتقديم أفضل مستوى من الخدمات المدرسية.
١٠. السعي نحو التحسين المستمر والمستدام في الرقمنة، وتحقيق مستويات إنجاز وسرعة في الأداء الرقمي بالمدرسة مقارنة بالمدارس الأخرى، والتقدم إلى مسابقة التميز الحكومي.
١١. الاستفادة من المتميزين رقمياً بالمدرسة في تقديم تدريب لزملائهم، وتعزيز قدرة الموارد البشرية بالمدرسة على التكيف مع كافة التغيرات الرقمية السريعة والمحتملة.

## ثانياً: آليات ميدانية لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز.

بعد إجراء الدراسة الميدانية وعرض نتائجها، اتضحت الحاجة إلى التحول نحو القيادة الرقمية، من خلال وضع آليات لممارسات القيادة الرقمية، ثم وضع آليات لممارسات القيادة الرقمية على ضوء إدارة التميز، حيث في النهاية من خلال تبني تلك الآليات يمكن للقيادات المدرسية تطبيق ممارسات القيادة الرقمية بطريقة متميزة، وفيما يلي عرض تلك الآليات بالتفصيل:

### أ- آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الجانب الميداني عن واقع القيادة الرقمية، يضع البحث الحالي عدداً من الآليات لتطبيق القيادة الرقمية، حيث يتم ترتيبها وفق الأبعاد التي ظهرت أقل ممارسة كما رصدها الواقع الميداني في المحور الأول، وفيما يلي عرض ذلك:

#### ١. التقييم والتقييم (Assessment and Evaluation):

- يقدم قادة المدرسة الثانوية تغذية راجعة فورية بناءً على تقييم الأداء الرقمي بالمدرسة، ويتم ذلك من خلال كتابة ملاحظات في استمارة تقييم رقمي تعدها المدرسة، لتوجيه المعلمين ومسؤولي التكنولوجيا بالمدرسة لبعض الملاحظات وجوانب القصور في الأداء، ثم متابعة مستوى التطور في الأداء الرقمي بعد ذلك.

- يقوم قادة المدرسة الثانوية بتقييم أداء جميع العاملين بالمدرسة بطريقة رقمية، وذلك من خلال المبادرة ببناء استمارة تقييم الأداء الرقمي للمعلمين وأخرى لمسئول الحكومة الإلكترونية ومسئول التطوير داخل المدرسة من خلال وحدة التدريب والجودة، واهتمام قادة المدرسة بتطبيقها وكتابة الملاحظات (التغذية الراجعة) ومتابعة تنفيذها، كما يُقترح تطوير استمارة تقييم أداء المعلم التقليدية القديمة التي تم إعدادها من الوزارة لتتضمن جوانب رقمية لقياس واقع الأداء الرقمي.

- يقيم قادة المدرسة الثانوية مستوى تطبيق الأنظمة الإدارية الرقمية سعياً لتطويرها، وذلك من خلال المبادرة ببناء استمارة تقييم أداء الأنظمة الإدارية بالمدرسة، ثم حصر الاحتياجات الرقمية في الأنظمة الإدارية بالمدرسة، وخاصة فيما يتعلق بالعمل الإداري بشئون الموظفين والطلاب، ثم وضع خطة تطوير موضحة بها المتطلبات وموعد وميزانية توفيرها إن وجدت، ثم مطالبة الإدارة بذلك.

- يقيم قادة المدرسة الثانوية أداء المعلمين في توظيفهم للجانب الرقمي في التدريس، وذلك من خلال متابعة أداء المعلمين سواء بالمرور على الفصول الدراسية، أو من خلال الكاميرات المراقبة المتصلة بغرفة التحكم، ويقترح بناء استمارة تقييم الطالب لأداء المعلم في استخدام الرقمنة يقوم الطالب بها في نهاية الفصل الدراسي.

## ٢. الإنتاجية والممارسة المهنية (Productivity and Professional Practices):

- يجتمع قادة المدرسة الثانوية دورياً مع منتسبي المدرسة لمناقشة كل ما يتعلق بالرقمنة، وذلك من خلال تحديد مواعيد دورية ثابتة ومُلزمة للاجتماع مع فريق العمل المدرسي كافة، لعرض ومناقشة كل النشرات والقرارات والتعليمات، وحصر الاحتياجات والمشكلات الرقمية.
- ينشر قادة المدرسة الثانوية فيديوهات وأدلة إرشادية تسهل التعامل مع التقنيات الرقمية، وذلك عن طريق تكليف (أخصائي تطوير، ومسئول الحكومة الإلكترونية، ومعلمي الحاسب الآلي) بتجهيز فيديوهات شرح لاستخدام الشاشات والمنصات والتابلت ونشرها على جروبات التواصل.
- يدعم قادة المدرسة الثانوية الموظفين في إنجاز مهامهم الإدارية كافة بأساليب رقمية، وذلك من خلال توفير التسهيلات اللازمة لإنجاز المهام، من أجهزة وبرامج ومعدات وشبكات إنترنت، مع مرونة القرارات المتخذة من قبل قادة المدرسة، لتسهيل أداء تلك المهام.
- يستخدم قادة المدرسة الثانوية الأساليب الرقمية في المهام الإدارية والفنية بالمدرسة، وذلك عن طريق توظيف الرقمنة في تسجيل الحضور والغياب لمنتسبي المدرسة، وفي عمليات التواصل الداخلي والخارجي، وعمليات المتابعة الرقمية والتقويم، وفي بناء قواعد البيانات الرقمية، وكتابة التقارير والسجلات، من خلال تفعيل جهاز التابلت واللاب توب الذي يمتلكه كل قائد مدرسة ثانوية.
- يقوم قادة المدرسة الثانوية بتوعية أعضاء المدرسة بضرورة توظيف التقنيات الرقمية، وذلك من خلال استخدام عدة أساليب تشجيعية سواء بتكريم الانجازات المتميزة منهم، ومن خلال نشر تعليمات الوزارة وتوضيح أهميتها، والاجتماعات الدورية لمناقشة ضرورة تفعيل التقنيات الرقمية.

## ٣. القيادة والرؤية (Leadership and Vision):

- يضع قادة المدرسة الثانوية بالاشتراك مع فريق أعضاء المدرسة رؤية رقمية متطورة، وذلك من خلال الاجتماع مع فريق التدريب والجودة بالمدرسة مع وجود عدد من المعلمين ومسئول الحكومة الإلكترونية ومسئول التدريب والتطوير والدعم الفني، لصياغة رؤية رقمية للمدرسة، بحيث تسعى المدرسة بكل طاقتها نحو تحقيقها على أرض الواقع.
- يصمم قادة المدرسة الثانوية خطة عمل رقمية وفق أحدث التطورات الرقمية في التعليم، وذلك من خلال تشكيل فريق عمل لوضع خطة رقمية، بحيث تتضمن هذه الخطة الآتي: الاحتياجات والأنشطة والانجازات الرقمية المزمع تحقيقها بالمدرسة خلال خمس سنوات قادمة، مع وضع الخطة التنفيذية لها محدد بها الأنشطة الإجرائية، وكيفية وطرق التنفيذ، والميزانيات، والتوقيت.
- يستخدم قادة المدرسة الثانوية البيانات والمعلومات الرقمية في اتخاذ القرارات ومتابعتها، وذلك من خلال التجاوب مع تلك البيانات بالرد والإرسال إلى الإدارة التعليمية، كحلقة وصل بالوزارة، مع اتخاذ

قرارات داخلية بالمدرسة، لضمان سرعة تنفيذ بعض العمليات والمهام المطلوبة على تلك البيانات والمعلومات، ومتابعة تنفيذ تلك القرارات المتعلقة بها.

- يلتزم قادة المدرسة الثانوية بتنفيذ خطة وزارة التربية والتعليم المتعلقة بالجانب الرقمي، وذلك من خلال نشر الخطة بشكل مسبق، والمتابعة الدورية لتنفيذها، وتكليف المسؤولين بالمهام المطلوبة، وإدارة وقت التنفيذ.

#### ٤. التعليم والتعلم (Teaching and Learning):

- يُلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين بتوظيف الرقمنة في تقييم الطلاب ومتابعتهم، من خلال حرص قادة المدرسة على متابعة اختبارات التابلت، وحل المشكلات التي تعترض التطبيق، وتشجيعهم أيضاً على إعداد إختبارات إلكترونية على مدار العام الدراسي تحاكي اختبارات الوزارة.

- يوفر قادة المدرسة الثانوية دورات تدريبية للمعلمين للتعامل السليم مع الأجهزة الرقمية، وذلك من خلال التواصل مع الإدارة التعليمية، ونقابة المعلمين، والتعرف على خطط التدريب لترشيح المعلمين، والتنسيق مع وحدة التدريب والجودة لتوفير دورات تدريبية بالمدرسة يقدمها متخصصون وفق الاحتياجات المطلوبة بالمدرسة.

- يحث قادة المدرسة الثانوية على تبادل الخبرات الرقمية بين المعلمين لتطوير مستواهم، وذلك من خلال تشكيل لجنة خبراء في الرقمنة على رأسهم مسئول الحكومة الإلكترونية وأخصائي التطوير ومعلمي الحاسب الآلي، وعدد من المعلمين المتمكنين رقمياً، لتقديم تدريبات وتوجيهات بخصوص استخدام الشاشات والتابلت والإنترنت والمنصات وغيرها.

- يطلب قادة المدرسة الثانوية من المعلمين التخطيط للدروس باستخدام الوسائط الرقمية، وذلك من خلال التنسيق مع موجهي المواد الدراسية في الإدارة التعليمية، وفحص التحضير الإلكتروني للدروس، والمطالبة برفعه على جروب خاص بالمقرر، وتكليف المعلم الخبير أو كبير المعلمين بمتابعة تحضير زملائه، كما يُقترح اعتماد الوزارة التحضير الإلكتروني للدروس بشكل رسمي، والزم الإدارة التعليمية القائمين على الإشراف بمتابعته.

#### ٥. الدعم والإدارة والعمليات (Support, Management, and Operations):

- يباشر قادة المدرسة الثانوية إجراءات توفير الأجهزة الرقمية والإنترنت والصيانة من قبل الوزارة، ويبدأ ذلك من خطوة حصر الاحتياجات والمشكلات، ثم رفعها للإدارة التعليمية ثم المديرية، وأخيراً الوزارة، ثم متابعة الطلب والموافقة عليه ومعرفة موعد التنفيذ الفعلي.



- يجيد قادة المدرسة الثانوية التعامل مع التقنيات الرقمية من أجهزة وشبكات بالمدرسة، وذلك من خلال إدراج دورات التحول الرقمي، والتعامل مع الرقمنة ضمن دورات إعداد القادة، والمتابعة المستمرة للتدريبات من قبل الإدارة التعليمية، أو الأكاديمية المهنية للمعلم، بالإضافة إلى التعلم الذاتي (Self Learning)، وتحديث التوصيف الوظيفي لقيادات المدارس الثانوية.

- يكلف قادة المدرسة الثانوية أخصائي التطوير والتدريب بحصر الاحتياجات من الأجهزة الرقمية، وذلك بشكل مباشر أو بتكليف رسمي، ولضمان تنفيذ ذلك يتطلب الأمر المتابعة الدورية من قبل القيادات لعملية الحصر، مع التوقيع عليها ورفعها للمختصين في الإدارة التعليمية.

- يتابع قادة المدرسة الثانوية توفير الفنيين لصيانة الأجهزة الرقمية والشبكات المعطلة بالمدرسة، وذلك عن طريق التواصل تليفونياً أو عبر الجروبات مع مسؤولي التطوير والصيانة في الإدارة التعليمية، أو الخط الساخن لمتابعة طلبات الصيانة المقدمة للوزارة.

## ٦. المسئولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية (Social, Legal and Ethical Issues):

- يراقب قادة المدرسة الثانوية الالتزام القانوني والاخلاقي الرقمي لدى المعلمين والطلاب، وذلك من خلال تفعيل التابلت والكاميرات المرتبطة بغرفة التحكم، والاجتماعات الدورية مع المعلمين والتعرف على المشكلات والتجاوزات المختلفة، والتواصل مع أخصائي الحكومة الإلكترونية للوقوف على مدى التزام المعلمين والطلاب.

- ينشر قادة المدرسة الثانوية التعليمات القانونية والأخلاقية في استخدام الأجهزة الرقمية، وذلك عبر جروبات الواتس التي تجمع منتسبي المدرسة كافة، ومواقع التواصل الاجتماعي، وصفحة المدرسة، والتنبيه في الإذاعة والفصول الدراسية، ونشرها في الاجتماعات بشكل دوري.

- يحرص قادة المدرسة الثانوية على توفير سبل الخصوصية والأمان الرقمي بالمدرسة، وذلك من خلال اتخاذ قرارات حاسمة مع الطلاب المخترقين لأجهزة التابلت، وتعهد الطلاب رسمياً بإرجاعه مرة أخرى للمنظومة، والمحافظة على كود الطالب وتسليمه له بشكل مباشر، بالإضافة إلى توفير صناديق وغرف خاصة بأمنة لحفظ الأجهزة والشاشات الرقمية بالمدرسة، وتحذير المعلمين من وضع فلاشات تكون سبب في نقل فيروسات، وغيرها من الآليات والإجراءات اللازمة للأمان والخصوصية.

- يتيح قادة المدرسة الثانوية الوصول العادل للأجهزة الرقمية والشبكات لجميع الطلاب، وذلك من خلال إعداد كشف بأسماء الطلاب، وتسليم التابلت لكل طالب بنفسه، وتوقيعه على إقرار باستلامه، وحصر النقص، ومطالبة الإدارة التعليمية بالإعداد المطلوبة من الأجهزة بشكل مسبق، سواء بالنسبة للطلاب المستجدين، وطلاب المنازل أيضاً.

بعد تقديم آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة، يمكن تلخيصها في الشكل الآتي:



شكل رقم (٥)

آليات تطبيق القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا

ب- آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز:

على ضوء ما أسفرت عنه نتائج الجانب الميداني، تأتي خطوة وضع عدد من الآليات لتطبيق القيادات الرقمية على ضوء إدارة التميز، حيث يتم ترتيبها وفق الأبعاد التي ظهرت أقل ممارسة كما رصدها الواقع الميداني في المحور الثاني، وفيما يلي عرض لذلك:

## ١. السياسات والاستراتيجيات (Policies And Strategies):

- يضع قادة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية تتضمن ممارسات إدارة التميز الرقمي، وذلك من خلال اشتراك قادة المدرسة مع فريق الجودة بالمدرسة، بالاشتراك مع مسئول الحكومة الإلكترونية، وأخصائي التطوير، وفريق من المعلمين الأوائل، وممثلين للطلاب وأولياء الأمور، في بناء خطة استراتيجية تتضمن عدد من الممارسات الرقمية المتميزة التي تطمح إليها المدرسة.

- يتبع قادة المدرسة الثانوية سياسات لنشر ثقافة التميز الرقمي وتطبيقه في المدرسة، وذلك من خلال نشر إعلانات دورية مشجعة على التميز الرقمي على صفحة المدرسة، وجروبات التواصل، ونشر لوحات إعلانية، وتقديم تنبيهات في الفصول الدراسية، وعقد اجتماعات دورية للتوعية.

- يحدد قادة المدرسة الثانوية الاحتياجات الرقمية المستقبلية لكافة مواردها البشرية، من خلال عمل خطة سنوية أو استراتيجية على مدار خمس سنوات، ويتم رصد بها الاحتياجات المستقبلية والمشكلات والدورات وغيرها المتعلقة بالرقمنة، وآليات توفيرها في الوقت المطلوب بها.

- يتعامل قادة المدرسة الثانوية بسياسات مرنة تسمح بإحداث تغييرات نحو الرقمنة، من خلال إعداد دليل التعامل مع الأداء الرقمي بالمدرسة، يتضمن كافة التعليمات والسياسات المتبعة مع المتعاملين كافة مع الرقمنة، والإجراءات المتخذة في جميع القضايا الرقمية داخل المدرسة وخارجها.

## ١. الشراكات والموارد (Resources & Partnerships):

- يوفر قادة المدرسة الثانوية نظاماً رقمياً مبسطاً لتلقي الشكاوى والمقترحات والرد عليها؛ من خلال عمل جروبات على الواتس، أو فتح تبويب على صفحة المدرسة خاص بالشكاوي يمكن للطلاب استخدامه بسهولة، أو تصميم تطبيق على الموبايل يتيح إدخال المشكلة والرد الفوري عليها.

- يحدد قادة المدرسة الثانوية احتياجات المتعاملين مع المدرسة من الخدمات الرقمية، من خلال عمل استبيانات تحديد الاحتياجات، أو حصر تلك الاحتياجات من خلال الاجتماع مع مجلس الأمناء والمعلمين والموظفين الإداريين.

- يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الاطراف الخارجية بأساليب ووسائل رقمية حديثة، من خلال استخدام عدة وسائل رقمية من الواتس والفيسبوك والتليجرام وغيرها، والاجتماعات عبر الفيديو كونفرانس (Videoconference)، وكذلك توسيع التواصل مع عدة أطراف فلا يقتصر الأمر على الإدارة التعليمية والمديرية، بل يمتد الأمر إلى أولياء الأمور، ومؤسسات المجتمع المحلي أيضاً.



- يدعم قادة المدرسة الثانوية جميع المباني والفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية والشبكات، من خلال الحصر الدائم للاحتياجات الرقمية، ورفعها إلى الإدارة التعليمية ومتابعة تنفيذها، مع مراعاة صيانة الأعطال بشكل دوري لضمان تغطية الفصول كافة بأجهزة وشبكات مفعلة.

## ٢. القيادة (Leadership):

- يحول قادة المدرسة الثانوية طرق التواصل مع جميع منتسبي المدرسة إلى وسائل رقمية، من خلال اتخاذ قرار باعتماد بعض وسائل التواصل الرقمية بشكل رسمي، مع الاستمرار في تفعيلها.
- يتابع قادة المدرسة الثانوية الممارسات الرقمية بالمدرسة بشكل دوري لضمان تميزها، من خلال وضع خطة متابعة للرقمنة ضمن الخطة الرقمية المقترحة، محددًا بها إجراءات المتابعة وتوقيتها.
- يخطط قادة المدرسة الثانوية لتنفيذ مستوى متميز من التحول لنظام رقمي بدلاً من اليدوي، وذلك من خلال وضع بند في الخطة الرقمية يتضمن ممارسات متميزة تمتاز بها المدرسة مقارنة بباقي المدارس الثانوية العامة تسعى إلى تنفيذها مستقبلاً في مسابقات رقمية، أو ندوات وورش، فائزين بجوائز أو شهادات في التحول الرقمي أو الذكاء الاصطناعي.
- يستفيد قادة المدرسة الثانوية من النشرات واللوائح الداعمة للرقمنة في توظيفها بالمدرسة، وذلك عن طريق نشرها على الصفحات، والتنبيه عنها في الفصول الدراسية وفي الاجتماعات، مع الحرص على متابعتها وتنفيذها.

## ٣. النتائج (The Results):

- يوفر قادة المدرسة الثانوية خدمات رقمية متميزة للمستفيدين والمتعاملين مع المدرسة، وذلك من خلال تشكيل لجنة رقمية في المدرسة تتكون من فريق ذوي الخبرة في التكنولوجيا الرقمية (أخصائي التطوير، وأخصائي الحكومة الإلكترونية، ومعلمي الحاسب الآلي) لحصر الاحتياجات من الخدمات الرقمية التي تحتاجها المدرسة، وتصميم برامج وتطبيقات خدمية تسهل العمل المدرسي والتواصل مع المتعاملين والمستفيدين كافة.
- يكرم قادة المدرسة الثانوية أعضاء المدرسة مقابل قيامهم بممارسات رقمية متميزة، من خلال الإعلان عن الجوائز والشهادات والمكافآت التي يُتاح الحصول عليها في حال القيام بأعمال وممارسات رقمية متميزة، ومنح القيادات صلاحيات صرف حافز إضافي للمتميزين منهم.
- يحقق قادة المدرسة الثانوية مستوى جودة متميز في الأداء الرقمي بالمدرسة كميًا، وذلك من خلال تقييم الأداء الرقمي بشكل دوري من خلال استبانات تعدها وحدة التدريب والجودة بالمدرسة، للوقوف على نقاط الضعف، ووضع إجراءات تصحيحية وخطة تحسين.

- يحصر قادة المدرسة الثانوية المشكلات الرقمية بالمدرسة لتنفيذ حلول عملية وسريعة، من خلال تدريبهم على كيفية إجراء عملية تحليل بيئي (SWOT) للرقمنة بالمدرسة للوقوف على نقاط الضعف والتهديدات التي تؤثر على الأداء الرقمي بالمدرسة، أو الفرص التي يمكن الاستفادة منها، من خلال وضع آليات التعامل مع المشكلات الرقمية سواء من خلال مختصي التكنولوجيا بالمدرسة أم اللجوء للدعم الفني في الإدارة التعليمية أو الوزارة.

- ينشر قادة المدرسة الثانوية باستمرار الإنجازات والقرارات على موقع المدرسة الإلكتروني، وذلك من خلال تخصيص معلم يدير الصفحة ويحدثها بشكل دوري، ويتفاعل ويتواصل مع التعليقات والأسئلة والاحتياجات التي يتم كتابتها على الصفحة سواء من طلاب أو أولياء أمور.

#### ٤. الموارد البشرية (Human Resources):

- يضع قادة المدرسة الثانوية معايير لتقييم الأداء الرقمي للموارد البشرية كافة بالمدرسة، وذلك من خلال الرجوع لمعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، أو وضع معايير محلية بشرط أن تغطي المعايير الممارسات كافة وجميع الأفراد المنتسبين للمدرسة.

- يداوم قادة المدرسة الثانوية على توفير برامج تنمية مهنية تحقق التميز في الأداء الرقمي، من خلال التواصل الدوري مع مسئول وحدة التدريب في الإدارة التعليمية التابعة للمدرسة، أو النقابة المهنية للمعلمين؛ للتعرف على خطة التدريب السنوية وتحديد موعد لتلقي تلك التدريبات، أو إعداد خطة تدريب داخل المدرسة، واستقطاب المتخصصين لتقديم التدريبات وفق الاحتياجات.

- يقدم قادة المدرسة الثانوية حلولاً لمشكلات الطلاب عند استخدامهم للأجهزة الرقمية، من خلال تخصيص رقم تليفون أو صفحة خاصة بمسئول الحكومة الإلكترونية أو أخصائي التطوير، للرد على مشكلات الطلاب وحلها، والحرص على التواجد المستمر بالمدرسة، وخاصة في فترات الاختبار بالتابلت، مع إتاحة التواصل بين الطلاب والإدارة التعليمية أو الوزارة في المشكلات المتعسر حلها.

- يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين باستخدام الشاشات الذكية والمنصات التعليمية، وذلك بإصدار قرار رسمي داخلي بضرورة التزام معلمي المدرسة بتفعيل الشاشات والمنصات التعليمية، بالإضافة إلى نشر تعليمات وقرارات الوزارة التي تنص على ذلك للمعلمين كافة، وتوفير دورات تدريبية تشرح استخدامها بطريقة مبسطة.

#### ٥. العمليات (Processes):

- يوفر قادة المدرسة الثانوية أحدث البرامج والتقنيات الرقمية لأداء المهام بشكل متميز، وذلك من خلال شراء برامج أو التواصل مع مبرمجين لتصميم برامج جديدة تسهل المهام الإدارية، وكذلك مهام الموظفين وشئون الطلاب، والعاملين وغيرها.

- يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الإدارة لتوفير الدعم الفني لتعزيز بيئة التميز الرقمي، من خلال الاتصال التليفوني المباشر أو جروبات الواتس، أو من خلال إيجاد حلقة تواصل بين أخصائي التطوير والدعم الفني بالمدرسة مع الإدارة التعليمية.

- يستخدم قادة المدرسة الثانوية التطبيقات الرقمية في تسجيل الحضور والغياب بالمدرسة، وذلك من خلال السعي لتوفير تصميم برنامج لرصد الحضور والغياب بدلاً من الطرق اليدوية التقليدية المطبقة حالياً في جميع المدارس، أو رصده عبر جهاز الحاسب الآلي، أو السعي لشراء جهاز بالبصمة، أو التسجيل عبر الإنترنت (Online).

- يطالب قادة المدرسة الثانوية الإدارة التعليمية بتوفير المختصين بالصيانة للأجهزة الرقمية، من خلال كتابة طلب رسمي بالاحتياج لمختصين في عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات العاطلة بالمدرسة، أو التواصل المباشر مع الدعم الفني بالإدارة التعليمية، أو الوزارة إذا تطلب الأمر ذلك.

بعد تقديم آليات لتطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز،  
يمكن تلخيص ما سبق في الشكل الآتي:



### ٣. القيادة (Leadership)

- يحول قادة المدرسة الثانوية طرق التواصل مع جميع منتسبي المدرسة إلى وسائل رقمية، من خلال اتخاذ قرار باعتماد بعض وسائل التواصل الرقمية بشكل رسمي، مع الاستمرار في تفعيلها.

- يتابع قادة المدرسة الثانوية الممارسات الرقمية بالمدرسة بشكل دوري لضمان تميزها، من خلال وضع خطة متابعة للرقمنة ضمن الخطة الرقمية المقترحة، محدداً بها إجراءات المتابعة وتوقيتها.

- يخطط قادة المدرسة الثانوية لتنفيذ مستوى متميز من التحول لنظام رقمي بدلاً من البدوي، وذلك من خلال وضع بند في الخطة الرقمية يتضمن ممارسات متميزة تمتاز بها المدرسة مقارنة بباقي المدارس الثانوية العامة تسعى إلى تنفيذها مستقبلاً في مسابقات رقمية، أو ندوات وورش، أو فساتين بجوائز أو شهادات في التحول الرقمي أو الشكاه الاصطناعي.

- يستفيد قادة المدرسة الثانوية من التشرات والواجب العامة للرقمنة في توظيفها بالمدرسة، وذلك عن طريق نشرها على الصفحات، والتنبيه عنها في الفصول الدراسية وفي الاجتماعات، مع الحرص على متابعتها وتنفيذها.

### ٢. الشراكات والموارد

#### (Resources & Partnerships)

- يوفر قادة المدرسة الثانوية نظاماً رقمياً بسيطاً لتلقي الشكاوى والمقترحات والرد عليها، وذلك من خلال عمل جروبات على الواتس، أو فتح تويوب على صفحة المدرسة خاص بالشكاوى يمكن للطلاب استخدامه بسهولة، أو تصميم تطبيق على الموبايل يتيح إدخال المشكلة والرد الفوري عليها.

- يحدد قادة المدرسة الثانوية احتياجات المتعاملين مع المدرسة من الخدمات الرقمية، من خلال عمل استبيانات تحديد الاحتياجات، أو حصر تلك الاحتياجات من خلال من خلال الاجتماع مع مجلس الأمناء والمعلمين والموظفين الإداريين.

- يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الأطراف الخارجية بأساليب ووسائل رقمية حديثة، من خلال استخدام عدة وسائل رقمية من الواتس والفيديو والتليجرام وغيرها، والاجتماعات عبر الفيديو كونفرانس (Videoconference)، وتوسيع التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي بدعم قادة المدرسة الثانوية جميع المباني والفصول الدراسية بالأجهزة الرقمية والشبكات، من خلال الحصر الدائم للاحتياجات الرقمية، ورفعها إلى الإدارة التعليمية ومتابعة تنفيذها مع مراعاة صيانة الأعطال بشكل دوري لضمان تغطية الفصول كافة بأجهزة وشبكات مطعة.

### ١. السياسات والاستراتيجيات

#### (Policies And Strategies)

- يضع قادة المدرسة الثانوية خطة استراتيجية تتضمن ممارسات إدارة التميز الرقمي، وذلك من خلال اشراك قادة المدرسة مع فريق الجودة بالمدرسة، بالاشتراك مع مسئول الحكومة الإلكترونية، وأخصائي التطوير، وفريق من المعلمين الأوائل، وممثلين للطلاب وأولياء الأمور في بناء خطة استراتيجية تتضمن عدد من الممارسات الرقمية المتميزة التي تلمح إليها المدرسة.

- يتبع قادة المدرسة الثانوية سياسات لنشر ثقافة التميز الرقمي وتطبيقه في المدرسة، وذلك من خلال نشر إعلانات دورية مشجعة على التميز الرقمي على صفحة المدرسة، وجروبات التواصل، ونشر لوحات إعلانية، وتقديم تنبيهات في الفصول الدراسية، وعقد اجتماعات دورية للتوعية.

- يحدد قادة المدرسة الثانوية الاحتياجات الرقمية المستقبلية لكافة مواردها البشرية، من خلال عمل خطة سنوية أو استراتيجية على مدار خمس سنوات، ويتم رصد بها الاحتياجات المستقبلية والمشكلات والنورات وغيرها المتوقعة بالرقمنة، واليات توفيرها في الوقت المطلوب بها.

- يتعامل قادة المدرسة الثانوية بسياسات مرنة تسمح بإحداث تغييرات نحو الرقمنة، من خلال إعداد دليل التعامل مع الأداء الرقمي بالمدرسة، يتضمن كافة التعليمات والسياسات المتبعة مع المتعاملين كافة مع الرقمنة، والإجراءات المتخذة في جميع القضايا الرقمية داخل المدرسة وخارجها.

آليات تطبيق القيادة الرقمية  
بالمدراس الثانوية العامة بمحافظة  
المنيا على ضوء إدارة التميز

### ٦. العمليات (Processes)

- يوفر قادة المدرسة الثانوية أحدث البرامج والتطبيقات الرقمية لأداء المهام بشكل متميز، وذلك من خلال شراء برامج أو التواصل مع مبرمجين لتصميم برامج جديدة تسهل المهام الإدارية ومهام الموظفين.

- يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع الإدارة لتوفير الدعم الفني لتعزيز بيئة التميز الرقمي، من خلال الاتصال التليفوني المباشر أو جروبات الواتس، أو من خلال إيجاد حلقة تواصل بين أخصائي التطوير والدعم الفني بالمدرسة مع الإدارة التعليمية.

- يستخدم قادة المدرسة الثانوية التطبيقات الرقمية في تسجيل الحضور والغياب بالمدرسة، وذلك من خلال السعي لتصميم برنامج لرصد الحضور والغياب، أو رسده عبر جهاز الحاسب الآلي، أو السعي لشراء جهاز بالبيضة، أو التسجيل (Online).

- يطالب قادة المدرسة الثانوية الإدارة التعليمية بتوفير المختصين بالصيانة للأجهزة الرقمية، من خلال كتابة طلب رسمي بالاحتياج لمختصين في عمليات الصيانة للأجهزة والشبكات العاطلة بالمدرسة، أو التواصل المباشر مع الدعم الفني بالإدارة التعليمية، أو الوزارة إذا تطلب الأمر ذلك.

### ٥. الموارد البشرية

#### (Human Resources)

- يضع قادة المدرسة الثانوية معايير لتقييم الأداء الرقمي للموارد البشرية كافة بالمدرسة، وذلك من خلال الرجوع لمعايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، أو وضع معايير محلية.

- يتواصل قادة المدرسة الثانوية مع مبرمجين لتوفير برامج تنمية مهنية تحقق التميز في الأداء الرقمي، من خلال التواصل الدوري مع مسئول وحدة التدريب في الإدارة التعليمية التابعة للمدرسة، أو نقابة المعلمين، أو إعداد خطة تدريب داخل المدرسة وتحديد موعد لتلقي تلك التدريبات، واستقطاب المتخصصين لتقديم التدريبات وفق الاحتياجات.

- يقدم قادة المدرسة الثانوية حلولاً لمشكلات الطلاب عند استخدامهم للأجهزة الرقمية، من خلال تخصيص رقم تليفون أو صفحة خاصة بمسئول الحكومة الإلكترونية أو أخصائي التطوير، لترد على مشكلات الطلاب وحلها.

- يلزم قادة المدرسة الثانوية المعلمين باستخدام الشبكات الذكية والمنصات التعليمية، وذلك بإصدار قرار رسمي داخلي بضرورة تفعيل الشبكات والمنصات التعليمية، بالإضافة إلى نشر تعليمات وقرارات الوزارة، وتوفير دورات تدريبية تشرح استخدامها بطريقة مبسطة.

### ٤. النتائج (The Results)

- يوفر قادة المدرسة الثانوية خدمات رقمية متميزة للمستفيدين والمتعاملين مع المدرسة، وذلك من خلال تشكيل لجنة رقمية في المدرسة تتكون من (أخصائي التطوير، وأخصائي الحكومة الإلكترونية، ومعلمي الحاسب الآلي) لحصر الاحتياجات وتصميم برامج وتطبيقات خدمية تسهل العمل المدرسي.

- يكرم قادة المدرسة الثانوية أعضاء المدرسة مقابل قيامهم بممارسات رقمية متميزة، من خلال الإعلان عن الجوائز والشهادات والمكافآت التي يتاح الحصول عليها في حال القيام بأعمال وممارسات رقمية متميزة، ومنح القيدادات صلاحيات صرف حافز إضافي للمتميزين منهم.

- يحقق قادة المدرسة الثانوية مستوى جودة متميز في الأداء الرقمي بالمدرسة كميًا ونوعيًا، وذلك من خلال تقييم الأداء الرقمي بشكل دوري، ووضع إجراءات تصحيحية وخطة تحسين.

- يحرص قادة المدرسة الثانوية على تحديث المشكلات الرقمية بالمدرسة لتنفيذ حلول عملية وسريعة، من خلال تدريبهم على كيفية إجراء عملية تحليل بيئي (SWOT) للرقمنة بالمدرسة لتوضيح عيسى نقاط الضعف والتهديدات التي تؤثر على الأداء الرقمي بالمدرسة، من خلال وضع آليات التعامل مع المشكلات الرقمية.

- ينشر قادة المدرسة الثانوية باستمرار الإنجازات والقرارات على موقع المدرسة الإلكتروني، وذلك من خلال تخصيص معلم بدير الصفحة وحديثها بشكل دوري، ويتفاعل ويتواصل مع التعليقات والأسئلة والاحتياجات على الصفحة.

شكل رقم (٦)

آليات تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء إدارة التميز

## التوصيات والمقترحات:

بناءً على الإطار النظري والميداني للبحث، يمكن استخلاص عدة توصيات ومقترحات قد تسهم في تطبيق القيادة الرقمية في المدارس الثانوية العامة على ضوء إدارة التميز، وفيما يلي عرض لتلك التوصيات:

١. تحديث الوزارة لاستمارة تقييم أداء القيادات والمعلمين بحيث تتضمن المهام الرقمية بالمدارس الثانوية العامة؛ وذلك من خلال إعادة صياغة الوزارة لاستمارة تقييم الأداء السنوي القديمة، بحيث يتم دمج الممارسات الرقمية وفق النموذج الأوروبي للقيادات والمعلمين في التقييم، ثم رفع نسخة رقمية خاصة بالمعلم يقوم بملئها قائد المدرسة، وأخرى خاصة بالقيادات يقوم بملئها معلمي المدرسة.

٢. إعداد برامج تدريبية رقمية للقيادات المدرسية من قبل الوزارة أو الأكاديمية المهنية للمعلمين، وتدريب قيادات المدارس الثانوية العامة على كيفية بناء رؤية ورسالة وخطة رقمية متميزة للمدرسة؛ من خلال إدراج الأكاديمية المهنية للمعلم لبرنامج تدريبي للرقمنة مقدم للقيادات يتضمن موضوعات كالآتي (الرؤية والرسالة والخطة الرقمية وكيفية صياغتها- وتطبيق الممارسات الرقمية داخل المدرسة- وكيفية إجراء عملية المتابعة والتقييم الرقمي بالمدرسة- والثقافة الرقمية والالتزام القانوني والأخلاقي بالرقمنة في المدرسة- والتواصل الرقمي داخل المدرسة وخارجها- وغيرها)، مع المداومة على التنمية المهنية لقيادات المدارس في النواحي الرقمية.

٣. قياس أثر التدريب المقدم لقيادات المدارس الثانوية العامة، من خلال خضوع القيادات المدرسية لاختبارات دورية ومتابعة، مع تقديم التغذية الراجعة للأداء الرقمي؛ وذلك من خلال تخصيص توجيه فني من الإدارة التعليمية التابعة للمدرسة لمتابعة قيادات المدارس الثانوية العامة، مع الاستعانة باستمارة تقييم الأداء الرقمي المقترح تصميمها من قبل الوزارة.

٤. تحديث التشريعات والأنظمة واللوائح التي تُمكن القيادات من أداء مهامهم الرقمية بشكل مرن؛ من خلال إصدار الوزارة والإدارة التعليمية قرارات تمكن قيادات المدارس الثانوية باتخاذ قرارات داخلية تحقق مرونة الأداء الرقمي، مع تحديث التوصيف الوظيفي للقيادات المدرسية.

٥. زيادة المخصصات المالية للمدارس الثانوية العامة لتدعيم ممارسات القيادات الرقمية بالمدرسة، وتخصيص حوافز مادية إضافية وامتيازات لقادة المدارس الثانوية مقابل أداء مهامهم الرقمية؛ من خلال إصدار قرارات تشجع قيادات تلك المدارس على إنشاء وحدات ذات طابع خاص تصبح مصدراً للتمويل الذاتي، وفي نفس الوقت تصبح المدرسة منتجة، مع متابعة ورقابة تلك الوحدات من قبل المختصين في الجانب المالي والإداري بالمدرسة والإدارة التعليمية التابعة، وذلك لإنشاء صندوق خاص بالرقمنة بكل مدرسة بالتنسيق مع الإدارة التعليمية التابعة.

٦. نشر ثقافة التميز الرقمي، وتمكين القيادات المدرسية وإعطائهم صلاحيات ومرونة في العمل؛ وذلك من خلال البرامج التدريبية المقترحة إعدادها وتقديمها، والتشريعات واللوائح المشجعة والممكنة للتطبيق والتنفيذ.

٧. تشكيل وحدة بالإدارة التعليمية لمتابعة ممارسات القيادة الرقمية، وتقديم الدعم الرقمي اللازم، بحيث تشبه وحدة الجودة في الإدارة التعليمية، ويمكن أن تُسمى وحدة التميز الرقمي تتشكل من الآتي (مدير الدعم الفني للرقمنة- ومدير الحكومة الإلكترونية- ومدير التدريب والتطوير الرقمي- وأعضاء لجنة المتابعة والإشراف الرقمي- ومدير الموارد الرقمية من التابلت وأجهزة وشاشات- وغيرها من الوظائف الرقمية المطلوبة للوحدة)، بحيث تتابع الوحدة توفير الأجهزة والشبكات اللازمة لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية المتميزة بالمدارس الثانوية العامة.

٨. إصدار الإدارة التعليمية لأدلة وإرشادات رقمية لتوعية قيادات المدارس الثانوية العامة بالمهام؛ وذلك من خلال وحدة التميز الرقمي المقترحة تشكيلها، حيث تضع أدلة إرشادية لاستخدام التابلت والشاشات وكافة الممارسات الرقمية التي تتعلق بالقيادات والمعلمين، وتصيغ خطة استراتيجية لتطبيق الرقمنة في العمل الإداري والفني، وإخطار قيادات المدارس بها.

٩. صياغة الوزارة معايير لاختيار قيادات رقمية للمدارس الثانوية العامة، وتشريع عقوبات للاستخدام غير الأمن والأخلاقي للأجهزة والشبكات بالمدارس الثانوية العامة؛ وذلك من خلال تحديث معايير اختيار قيادات المدارس الثانوية العامة، بحيث لا يكون على أساس الأقدمية لكن بناءً على الكفاءة الرقمية، واجتياز بنقود عدد من الدورات والاختبارات الرقمية (النظرية والعملية)، بالإضافة إلى تشريع قوانين للحماية والرقابة القانونية والأخلاقية بالمدارس الثانوية العامة.

١٠. قيام الوزارة بإضافة برامج وتطبيقات بالتابلت واللاب توب الخاص بقيادات المدارس الثانوية العامة لتعزيز العمل الرقمي، واستحداث الوزارة لخدمات رقمية تستخدمها المدارس الثانوية العامة، لتسهيل المهام الإدارية؛ وذلك من خلال المختصين المتميزين في البرمجة والحاسبات والمعلومات.

١١. الاستقطاب الدوري للمختصين في الدعم الفني من الإدارة التعليمية لصيانة المنظومة الرقمية؛ وذلك من خلال توفير عدد كافٍ من المختصين في تكنولوجيا المعلومات والصيانة، مع زيادة عدد مسؤولي الدعم الفني في الإدارات التعليمية كافة، واقتراح تعيين مهندسين صيانة داخل كل مدرسة لإصلاح الأعطال، ووضع حلول للمشكلات الرقمية.



## **البحوث المقترحة:**

يقترح البحث عدد من البحوث المتعلقة بالقيادة الرقمية على النحو الآتي:

١. التمكين الإداري مُدخلًا لتعزيز ممارسات القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة.
٢. الذكاء الاستراتيجي مُدخلًا للتحويل للمنظمة الرقمية: المدارس الثانوية العامة أنموذجًا.
٣. دور الالتزام التنظيمي في تعزيز ممارسات القيادة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة.
٤. تصور مقترح لتعزيز الممارسات الرقمية للقيادات المدرسية على ضوء خبرات بعض الدول.
٥. برنامج تدريبي لتطوير مهارات القيادات الرقمية بالمدارس الثانوية على ضوء الإبداع الإداري.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

١. أبو العلا، ليلي محمد حسني(٢٠١٣): مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، عمان، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
٢. أبو النصر، مدحت محمد(٢٠٠٩): الأداء الإداري المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
٣. أبو غبن، أحمد فاروق، المدهون، ماجد نبيل(٢٠٢٣): دور التحول الرقمي في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على العاملين في بلدية غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، شؤون البحث العلمي والدراسات العليا، الجامعة الإسلامية بغزة، مج ٣١، ع ١، ص ص٢٤-٥٤.
٤. أحمد، مها بنت صالح(٢٠١٨): فلسفة إدارة التميز المؤسسي في التعليم: نماذج دولية وعربية ومحلية، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك.
٥. جائزة مصر للتميز الحكومي(٢٠٢٠): دليل المؤسسة الحكومية المتميزة، وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية، مصر.
٦. جبارة، لبنى رسلان، سمير، ضياء محمد، علاونة، يوسف جابر(٢٠٢٢): التعليم الإلكتروني وتحدياته المعاصرة، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٧. جلال، هناء محمد(٢٠٢٣): واقع تطبيق القيادة الرقمية لمديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وسبل تفعيلها، مجلة كلية التربية، جامعة المنوفية، ع ١، ج ٢، ص ص١-٧٤.
٨. جمال، عباس، الدحيل، عبد الله(٢٠٢٢): التميز لاستراتيجية المستقبل، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
٩. جمهورية مصر العربية (٢٠١٤): الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي(٢٠١٤-٢٠٣٠): التعليم المشروع القومي لمصر، وزارة التربية والتعليم.
١٠. جمهورية مصر العربية(٢٠١٥): استراتيجية التنمية المستدامة: مصر ٢٠٣٠، وزارة التخطيط والمتابعة والإصلاح الإدارية.

١١. جمهورية مصر العربية، قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ (مادة ٢٢، ٢٣)، الباب الثالث، مرحلة التعليم الثانوي، الفصل الأول: أحكام عامة، مصر، وزارة التربية والتعليم. (26/3/2024) (<https://moe.gov.eg/ar/laws?type=1790&pageIndex=0&sortBy=0>).
١٢. الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء (٢٠٢٤): إحصائيات التعليم والتدريب والبحث العلمي، أعداد التلاميذ بمرحلة التعليم الثانوي العام، جمهورية مصر العربية. (1082) (9/6/2024) ([https://www.capmas.gov.eg/Pages/IndicatorsPage.aspx?page\\_id=6142&ind\\_id=](https://www.capmas.gov.eg/Pages/IndicatorsPage.aspx?page_id=6142&ind_id=)
١٣. حسن، عبد المنعم الدسوقي (٢٠٢١): متطلبات إدارة التميز في المدارس الثانوية في محافظة بورسعيد وفق النموذج الأوروبي للتميز " EFQM " : دراسة ميدانية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢٠، ع ٣٠، ص ص ٣٥٩-٥٤٢.
١٤. حسين، سلامة عبد العظيم، السيد، هالة محمد، أبو العينين، عبير جلال (٢٠١٩): التنمية الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة: دراسة تحليلية ورؤية تكاملية، مجلة المعرفة التربوية، الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ٧، ع ١٤، ص ص ١٦-٣١.
١٥. حسين، منصور أحمد (٢٠٢٠): درجة تطبيق معايير إدارة التميز لدى قادة المدارس في محافظة الطائف من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغرندقة، جامعة جنوب الوادي، س ٢، ع ٢٤، ص ص ١٤-٦٠.
١٦. خليل، نبيل سعد (٢٠١٤): إدارة المؤسسات التربوية في بدايات الألفية الثالثة، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
١٧. خليل، ياسر محمد (٢٠٢١): مراكز التميز للمؤسسات التعليمية والتربوية في ضوء نماذج وجوائز التميز العالمية، الإسكندرية، دار إضافة للنشر والتوزيع.
١٨. داود، محمد محمد (٢٠٢٠): إدارة التميز والإبداع الإداري، عمان، الأردن، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
١٩. دريالة، رقية عيد محمد (٢٠٢١): دور الإدارة المدرسية في تنمية الوعي ببعض متطلبات تحقيق التميز التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنيا، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ع ٣١، ص ص ٢١٧-٣٥٦.
٢٠. دستور مصر (٢٠١٤): مادة ١٩: التعليم الإلزامي والمجاني في مصر، جمهورية مصر العربية. ([https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt\\_2014.pdf?lang=ar](https://www.constituteproject.org/constitution/Egypt_2014.pdf?lang=ar)).



٢١. دويحان، محمد حسين صالح، النخعي، فهد علي عبد الله (٢٠٢٣): درجة توافر معايير إدارة التميز في جامعة شبوة من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، *مجلة التواصل*، نيابة الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة عدن، ع٤٧، ص ص ٣١-٧٦.
٢٢. الديب، راندا مصطفى، الطنطاوي، أحمد عابد، أبو صالح، أماني مصطفى، السطيحة، أمل عبد الله السيد (٢٠٢٣): *برنامج في القيادة الرقمية لدعم مديري رياض الأطفال*، *المجلة العربية للإعلام وثقافة الطفل*، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ع٢٣، ص ص ١-٢٠.
٢٣. راغب، إيمان زغلول، محمد، إيمان أحمد (٢٠٢١): تفعيل محددات أداء الإدارة المدرسية بجمهورية مصر العربية على ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، *مجلة كلية التربية*، جامعة عين شمس، ع٤٥، ج ١، ص ص ٢١٥-٣٢٦.
٢٤. رشيد، فراس حسن، حسين، سجاد خلف، أحمد، مزهر عبد الله (٢٠١٩): دور اخلاقيات العمل في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية على جامعة تكريت، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مج١٥، ع٧٤، ج٢، ص ص ٥٩-٧٠.
٢٥. ريحاني، سعد علي (٢٠٢٢): *إدارتنا التميز والجودة صورة المنظمات المعاصرة*، عمان، دار اليازوري العلمية.
٢٦. الرئيس، إيمان بنت إبراهيم بن حماد، والعيقان، مي بنت محمد (٢٠٢٢): احتياجات التطوير المهني للقيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية في ضوء القيادة الرقمية، *مجلة رسالة الخليج العربي*، مكتب التربية لدول الخليج، ص ٤٢، ع ١٦٤، ص ص ١٣-٣٨.
٢٧. سدران، وجدان هادي (٢٠٢١): واقع القيادة الرقمية لمعلمات اللغة الانجليزية في المرحلة الثانوية بنجران، *المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول*، في الفترة من ٢٢-٢٦ يناير، ص ص ٤٦٦-٤٧٧.
٢٨. السلمي، علي محمد (٢٠١٧): *الإدارة في عصر المعرفة والعولمة*، القاهرة، دار سما للنشر والتوزيع.
٢٩. السويفي، بسمة عدنان (٢٠١٩): *التميز المؤسسي في ضوء النماذج المعاصرة: تدريب من أجل الازدهار*، الجيزة، مصر، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
٣٠. السيد، رضا ابراهيم (٢٠١٦): تطوير الأقسام العلمية بجامعة حائل في ضوء معايير إدارة التميز، *مجلة مستقبل التربية العربية*، المركز العربي للتعليم والتنمية، مصر، مج٢٣، ع ١٠٠، ص ص ٦٣-٢٠٠.

٣١. السيد، منى محمد ، عطوة، علي علي(٢٠١٩): متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي في مصر، مجلة كلية التربية ببناها، مج ٣٠، ع ١٢٠، ج ٥، ص ص ٤٢٩-٤٧٨.
٣٢. الشديفات، شذا محمد(٢٠٢٢): التحديات أمام تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية قسبة المفرق، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، مج ٧، ع ٣، ص ص ٣٣٩-٣٦٢.
٣٣. الشрман، عاطف أبو حميد، خطاب، إيفيت يونس(٢٠١٨): درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للقيادة التكنولوجية وعلاقتها بدرجة قيادة التغيير في مدارسهم من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان، مجلة دراسات، كلية العلوم التربوية، عمادة البحث العلمي وضمان الجودة، جامعة الأردن، مج ٤٥، ع ٤، ص ص ٥٥٧-٥٧٩.
٣٤. الشريف، عمر أحمد أبو هاشم، عبد العليم، أسامة محمد، بيومي، هشام محمد(٢٠١٣): الإدارة الإلكترونية: مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.
٣٥. الشمالي، مرام عبد الرحمن، الزغبى، حسن علي(٢٠٢٢): متطلبات الإدارة الإلكترونية وأثرها في التميز المؤسسي لدة وزارة التربية والتعليم الأردنية، مجلة جامعة عمان العربية للبحوث، عمادة البحث العلمي والدراسات العليا، جامعة عمان العربية، مج ٧، ع ٢، ص ص ٤١٠-٤٣٤.
٣٦. الشمري، غادة نايف محمد، الثويني، يوسف بن محمد(٢٠٢٣): درجة ممارسة القيادة الرقمية لدى القيادات التعليمية في إدارة التعليم بمنطقة حائل وسبل تطويرها، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، رابطة التربويين العرب، ع ١٤٨، ص ص ١٩٧-٢١٨.
٣٧. ضحاوي، بيومي محمد، خاطر، محمد إبراهيم(٢٠١٥): الإدارة التربوية: الإدارة التعليمية والمدرسية والصفية، القاهرة، دار الفكر العربي.
٣٨. عامر، سامح(٢٠١٣): التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
٣٩. عبد العظيم، أحمد محمد(٢٠٢١): التنظيم الذاتي مدخل إدارة التغيير في المدرسة الثانوية العامة في مصر: دراسة ميدانية في محافظة المنيا، مجلة البحث في التربية علم النفس، كلية التربية، جامعة المنيا، مج ٣٦، ع ٤، ج ١، ص ص ٣٦٥-٤٧٨.
٤٠. عبد الله، عادل محمد(٢٠١٩): استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

٤١. عبد الله، مصطفى أحمد (٢٠٢٠): استراتيجية نهضة التعليم: من التخطيط إلى التقييم، الجيزة، مركز الخبرات المهنية للإدارة: بمبك.
٤٢. عبد المعطي، أحمد حسين، أحمد، نعمات عبد الناصر، هذال، عبد الرحمن محمد (٢٠٢٤): التنمية المهنية المستدامة لقيادات التعليم قبل الجامعي في ضوء تداعيات التحول الرقمي دراسة تحليلية، *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، مج ٤٠، ع ٣، ص ص ١٠١-١٢٢.
٤٣. علام، صلاح الدين محمود (٢٠٠٦): *القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته*، القاهرة، دار الفكر العربي.
٤٤. علي، ربيع بن المرين، الشعيلي، صالح بن خليل، الخروصي، حسين بن علي (٢٠٢١): درجة توظيف مديري المدارس في سلطنة عمان للقيادة الرقمية من وجهة نظر المديرين أنفسهم، *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين*، مج ١٢، ع ٣٣، ص ص ٧٩-٩٣.
٤٥. علي، فوزية أحمد (٢٠٢٠): إدارة الكفاءات وعلاقتها بتحقيق التميز المؤسسي لدى قائدات مدارس منطقة الباحة، *مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ*، مج ٢٠، ع ٤، ص ص ٢٠٥-٢٣٤.
٤٦. عمر، أحمد مختار عبد الحميد (٢٠٠٨): *معجم اللغة العربية المعاصرة*، القاهرة، عالم الكتب.
٤٧. فان دالين، ديوبولد (١٩٩٧): *مناهج الدراسة في التربية وعلم النفس*، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
٤٨. فتحي، ايناس احمد (٢٠٢٢): قائمة مقترحة بممارسات القيادة الرقمية بالمدارس المصرية على ضوء معايير الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم، *مجلة الادارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر*، ع ٣٤، ص ص ٢١٣-٣٣١.
٤٩. قائد، عبد الصمد، الملحم، عبد اللطيف بن صالح (٢٠٢٠): مدى تقدير ممارسة معايير القيادة التكنولوجية بمدارس التعليم العام في محافظة الأحساء بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية لقياداتها، *مجلة العلوم التربوية والنفسية، مركز النشر العلمي جامعة البحرين، مركز النشر العلمي*، مج ٢١، ع ١، ص ص ٢٠١-١٥٩.
٥٠. كاظم، أحمد خيرى، جابر، جابر عبد الحميد (٢٠٠٢): *مناهج البحث في التربية وعلم النفس*، القاهرة، دار النهضة العربية.
٥١. الكندري، يعقوب يوسف (٢٠٠٦): *طرق البحث الكمية والكيفية في مجال العلوم الاجتماعية والسلوكية*، الكويت، مجلس النشر العلمي، سلسلة الكتب الجامعية.

٥٢. لاشين محمد عبد الحميد محمد، قرني، أسامة محمود، حجي، أحمد أسماعيل (٢٠١٢): الإدارة التعليمية: اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة، القاهرة، دار الفكر العربي.
٥٣. المالكي، عادل عازب، اليزيدي، نايف عايد، اليزيدي، عبد الرحمن مليح، الطويرقي، وليد حميد، الجهني، عبید اهلل حسين (٢٠٢١)، درجة تطبيق القيادة التكنولوجية في المدارس الثانوية بجدة في ضوء جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٧، ع ١٠، ص ص ٣٢٠-٢٧٦.
٥٤. مبروك، أسامة حسن، عبد الستار، عبد الستار محروس، ثابت، علي زكي (٢٠٢٢): تنمية الابتكار الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنيا على ضوء مدخل القيادة الأخلاقية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١٦، ع ١٠، ص ص ١٦٩٨-١٧٤٠.
٥٥. مجلس الوزراء المصري (٢٠٢٢): الرقمنة في مصر: جهود على طريق التنمية، جمهورية مصر العربية، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.
٥٦. محمد، سيد عبد الغني (٢٠١٩): إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، الجيزة، وكالة الصحافة العربية.
٥٧. محمد، فاطمة عبد المنعم (٢٠١٧): التحول نحو الإدارة الإلكترونية بالمدرسة الثانوية كمدخل لتحقيق جودة حياة العمل، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٤، ع ١٦، ص ص ٢٢٥-٢٩٠.
٥٨. محمد، هاني محمد (٢٠١٤): إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن، الأردن، عمان، دار المعتز للنشر والتوزيع.
٥٩. مركز معلومات وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني.  
([https://emis.gov.eg/matwaya\\_egov.aspx?id=401](https://emis.gov.eg/matwaya_egov.aspx?id=401)) (٢٠٢٤/٨/١٥).
٦٠. مصطفى، عزة جلال، بغدادي، منار محمد (٢٠٢١): تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: تصور مقترح، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، مج ١٨، ع ١٠٦، ص ص ٨٧-٢٠٠.
٦١. المطيري، سلطان دخيل الله، الثبيتي، عبد الله عواض (٢٠٢٣): القيادة الرقمية لدى مديري المدارس الابتدائية بمحافظة المهدي وعلاقتها بالأداء المدرسي، مجلة العلوم التربوية والإنسانية، كلية الامارات للعلوم التربوية، ع ٢٧، ص ص ٦١-٨٩.
٦٢. معجم اللغة العربية (١٩٨٩): المعجم الوسيط، ج ٢، إسطنبول، دار الدعوة للنشر والتوزيع.

٦٣. معجم اللغة العربية (٢٠٠٠): المنجد في اللغة العربية المعاصرة، بيروت، دار المشرق العربي.

٦٤. معجم اللغة العربية (٢٠١٠): المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم.

٦٥. معجم المعاني الجامع (٢٠٢٤): التعريف اللغوي للرقمية. <https://www.almaany.com/ar/dict/ar->

(7/7/2024). ([ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A%D8%A9](https://www.almaany.com/ar/dict/ar-))

٦٦. المليجي، رضا إبراهيم (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، القاهرة، عالم الكتب.

٦٧. منظمة الأمم المتحدة (٢٠٢٤): قمة تحويل التعليم. [https://www.un.org/ar/transforming-](https://www.un.org/ar/transforming-education-summit/digital-learning-all)

(7/5/2024) ([education-summit/digital-learning-all](https://www.un.org/ar/transforming-education-summit/digital-learning-all))

٦٨. المهدي، سوزان محمد، خاطر، محمود إبراهيم (٢٠٢٢): الإدارة الإلكترونية مدخلاً لتحقيق الجودة والتميز لمدارس التعليم الثانوي العام في مصر: دراسة مطبقة علي مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة أسيوط، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ١٢، ع ١٢، ص ص ٥٥١ - ٥٧٥.

٦٩. هبية، زكريا محمد، معمار، صلاح صالح (٢٠١٩): إدارة التميز: الاسس والمداخل والنماذج، الرياض، السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية.

٧٠. وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية (٢٠٢٠): توطين أهداف التنمية المستدامة في مصر: محافظة المنيا، الاصدار الأول، ديسمبر، صندوق الامم المتحدة للسكان (اليونيسيف)، جمهورية مصر العربية.

٧١. وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني (٢٠٢٤): دليل المدارس المصرية، مركز معلومات الوزارة، الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي، بوابة الحكومة الإلكترونية. [https://search.emis.gov.eg/search\\_schgov.aspx](https://search.emis.gov.eg/search_schgov.aspx) (9/6/2024).

٧٢. اليوسف، خلود بنت سعد عبد العزيز (٢٠٢١): آليات تفعيل القيادة الرقمية بالجامعات السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م، مجلة جامعة تبوك للعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة تبوك، ج ١، ع ٤، ص ص ٣٥ - ٥٤.

## ثانياً: المراجع الأجنبية.

1. Abdullah, N. S., & Kadir, S. A. (2023). Relationship Between Principals' Digital Leadership and Teachers' Digital Competency in Klang District Secondary Schools. **Asian Journal of Vocational Education and Humanities**, 4(2), 1-14.
2. Al Abidi, B. H., & Omran, A. (2023). A Proposal of an Excellence and a Performance Appraisal Model Dedicated to Higher Education Institutions. **Journal of Positive Psychology and Wellbeing**, 7(4), 145-167.
3. AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. **International Journal of Educational Research**, 112, 1-10.
4. Al-Dhaafri, H., & Alosani, M. (2020). Closing the strategic planning and implementation gap through excellence in the public sector: empirical investigation using SEM. **Measuring Business Excellence**, 24(4), 553-573.
5. AlNuaimi, B. K., Singh, S. K., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. **Journal of Business Research**, 145, 636-648.
6. Arham, A. F., Norizan, N. S., Arham, A. F., Hasbullah, N. N., Malan, I. N. B., & Alwi, S. (2022). Initializing the need for digital leadership: A meta-analysis review on leadership styles in educational sector. **Journal of Positive School Psychology**, 6(8), 2755-2773.
7. Baesu, C., & Bejinaru, R. (2020). Knowledge management strategies for leadership in the digital business environment. **In Proceedings of the International Conference on Business Excellence**, 14(1), 646-656.
8. Braojos, J., Weritz, P., & Matute, J. (2024). Empowering organizational commitment through digital transformation capabilities: The role of digital leadership and a continuous learning environment. **Information Systems Journal**.1-27.
9. Bris, P., & Urbanek, T. (2024). Monitoring the Connection Between the Application of EFQM Model Principles and the Results of Organizations. **Quality Innovation Prosperity**, 28(1), 107-126.
10. Damayanti, F. P., & Mirfani, A. M.(2021). An analysis of digital leadership in the pandemic covid-19 ERA. In 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020). **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 526, 156-159.
11. Dordevic, A., Klochkov, Y., Arsovski, S., Stefanovic, N., Shamina, L., & Pavlovic, A. (2021). The impact of ict support and the efqm criteria on



sustainable business excellence in higher education institutions. **Sustainability**, 13(14),1-25.

12. EFQM.(2013). **EFQM EXCELLENCE MODEL**. Belgium. The European For Quality Management (EFQM).

13. Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. **Management Research Review**, 45(11), 1524-1543.

14. Fr, A. F., Roesminingsih, E., & Sumbawati, M. S. (2021). The leadership of school principal in the education era 4.0. **Nidhomul Haq: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam**, 6(2), 244-250.

15. Gabriela-Livia, C. (2021). EFQM Excellence Model– European Foundation for Quality Management. In 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021), **Advances in Social Science, Education and Humanities Research**, 551,301-303.

16. Hakansson Lindqvist, M., & Pettersson, F. (2019). Digitalization and school leadership: on the complexity of leading for digitalization in school. **The International Journal of Information and Learning Technology**. 36(3), 218-230.

17. Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M., & Wahab, J. A. (2021). The Effects of Principals' Digital Leadership on Teachers' Digital Teaching during the COVID-19 Pandemic in Malaysia. **Journal of Education and E-Learning Research**, 8(2), 216-221.

18. Jameson, J., Rummyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. **Computers and Education Open**, 3, 1-27.

19. Kaldi, M., Darra, M., (2019). Original Paper Human Factor as a Quality Criterion in Secondary Education: An Approach within the Framework of the European Model of Administrative Excellence EFQM. **World Journal of Educational Research**, 6(2), 224-247.

20. Kaplani, G., & Zafiroopoulos, K. (2022). A model of quality assurance in primary education management. The case of Greece. **Cogent Business & Management**, 9(1), 1-18.

21. Karakose, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. **Sustainability**, 13(23), 1-20.

22. Khalil, A, T., Farhan, O, M., & Hamad, H, A.(2022). The Role Of Digital Leadership In Achieving Organizational Excellence An Applied Study At The University Of Tikrit. **World Economics & Finance Bulletin (WEFB)**. 12. July, 85-94. (<https://scholarexpress.net/index.php/wbml>) (29/5/2024).

23. Kiyak, A., & Bozkurt, G. (2020). A general overview to digital leadership concept. **Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi**, 1(1), 84-95.
24. Lim, D. (2021). Approaches for developing management towards excellence of schools in Banteay Meanchey based on the concept of creative self-efficacy. **Master's Thesis**, Chulalongkorn University. Thailand.
25. Lim, D., Usaho, C., & Rojratavanit, N. (2022). Developing a Conceptual Framework for Excellent School Management For Enhancing Students' Creative Self-Efficacy, **Journal of MCU Peace Studies**, 10(4), 1402-1420.
26. Mehtarizadeh, Z., & Pourkiani, M. (2021). A manpower productivity model for organizational excellence: quality and entrepreneurship. **Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development**, 43(2), 249-258.
27. Obadimeji, C. C., & Oredein, A. O. (2022). Digital leadership and communication styles on public primary school teachers job performance in Nigeria. **Science Journal of Education**, 10(1), 1-11.
28. Obolewicz, J., Barylka, A., Szota, M., & Borkowski, S. (2023). Improving activities in the processes of ensuring the quality of education in higher education schools and scientific institutes. **Journal of Achievements in Materials and Manufacturing Engineering**, 120(2), 92-104.
29. Ordu, A. P. D. A., & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. **Educational Research**, 12(3), 68-81.
30. Pettersson, F. (2021). Understanding digitalization and educational change in school by means of activity theory and the levels of learning concept. **Education and Information Technologies**, 26(1), 187-204.
31. Pokhariyal, G. P. (2020). Modeling Influence of Business Excellence Parameters on Sustainable High Performance of Organizations. **International Journal of Statistics and Applied Mathematics**, 5(3), 134-139.
32. Posa, J. S., & Gamao, W. E. (2024). Management Competencies And Organizational Excellence Of Public Secondary Schools Of Panabo City Division. **EPRA International Journal of Environmental Economics, Commerce and Educational Management (ECEM)**, 11(5), 232-238.
33. Punnanan, C. (2022). The Application of Nine Keys Principles from PDJ Institute to Build the Innovation Leadership to Develop Organization for Excellence. **Journal of Positive School Psychology**, 6(7), 2575-2580.
34. Raman, A., & Thannimalai, R. (2019). Importance of technology leadership for technology integration: Gender and professional development perspective. **Sage Open**, 9(4), 1-13.

35. Rostami Alileh, T., Rastgoo, A., Namvar, Y., & Sattari, S. (2022). Validating of Applied Model for the Implementation of the School Management Excellence Program. **Iranian journal of educational sociology**, 5(4), 170-184.
36. Sa, M. J., & Serpa, S. (2020). COVID-19 and the Promotion of Digital Competences in Education. **Universal Journal of Educational Research**, 8(10), 4520-4528.
37. Schiuma, G., Schettini, E., Santarsiero, F., & Carlucci, D. (2022). The transformative leadership compass: six competencies for digital transformation entrepreneurship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, 28(5), 1273-1291.
38. Schmitz, M. L., Antonietti, C., Consoli, T., Cattaneo, A., Gonon, P., & Petko, D. (2023). Transformational leadership for technology integration in schools: Empowering teachers to use technology in a more demanding way. **Computers & Education**, 204,1-15.
39. Shakhour, N. H. T., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., & Alshurideh, M. (2021). Agile-minded organizational excellence: Empirical investigation. **Academy of Strategic Management Journal**, 20, 1-25.
40. Shaqra, R. A. (2024). The Degree of Availability of Leadership Standard Requirements Among Academic Leaders at the Hashemite University in Light of the European Excellence Model (EFQM). **Information Sciences Letters An International Journal**. 13(3), 589-591.
41. Singh, A.(2021). **Big Data Analytics for Improved Accuracy, Efficiency, and Decision Making in Digital Marketing**. Business Science Reference. IGI Global. Scopus.
42. Snyder, K. M., Eriksson, H., & Raharjo, H. (2020). The management index: simplifying business excellence for management teams?. **International Journal of Quality and Service Sciences**, 12(4), 505-520.
43. Submitter, G. A. T. R., Saputra, N., & Saputra, A. M. (2020). Transforming into digital organization by orchestrating culture, leadership and competence in digital context. **GATR Global Journal of Business and Social Science Review**, 8(4), 208-216.
44. Tanucan, J. C. M., Negrido, C. V., & Malaga, G. N. (2022). Digital leadership of school heads and job satisfaction of teachers in the Philippines during the pandemic. **International journal of learning, teaching and educational research**, 21(10), 1-18.

45. Taraza, E., Anastasiadou, S., Papademetriou, C., & Masouras, A. (2024). Evaluation of Quality and Equality in Education Using the European Foundation for Quality Management Excellence Model: A Literature Review. **Sustainability**, 16(3), 1-28.
46. Timotheou, S., Miliou, O., Dimitriadis, Y., Sobrino, S. V., Giannoutsou, N., Cachia, R., & Ioannou, A.(2023). Impacts of digital technologies on education and factors influencing schools' digital capacity and transformation: A literature review. **Education and information technologies**, 28(6), 6695-6726.
47. Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. **Journal of Accounting Research, Organization and Economics**, 5(2), 156-171.
48. Uygun, O., Yalcin, S., Kiraz, A., & Erkan, E. F. (2020). A novel assessment approach to EFQM driven institutionalization using integrated fuzzy multi-criteria decision-making methods, **Scientia Iranica: Transactions E: Industrial Engineering**, 27(2) 880-892.
49. Uygur, A & Sumerli, S.(2013). EFQM Excellence Model.. **International Review of Management and Business Research**. 2(4), 980-993.
50. Vijande, M. L& Gonzalez, L. I.(2007). TQM and firms performance: An EFQM excellence model research based survey. Int. **Journal of Business Science and Applied Management**. 2(2), 22-41.
51. Waswas, D., & Jwaifell, M. (2019). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al Hussein Bin Talal University. **World Journal of Education**, 9(3), 53-66.
52. Wisniewska, M. Z., & Grudowski, P. (2024). The culture of excellence and its dimensions in higher education. **The TQM Journal**, 36(2), 593-615.
53. Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2024). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: the role of digital strategy consensus and diversity types. **Journal of Enterprise Information Management**, 37(3), 903-927.
54. Yucebalkan, B., Eryilmaz, B., Ozlu, K., Keskin, Y. B., & Yuceturk, C. (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. **Current academic studies in social science**, 1, 489-505.
55. Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. **International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering**.8(9), 1481-1485.