

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى
فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

إبراهيم محمد مبروك خليفه

المدرس المساعد بقسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
كلية التربية بالدقهلية - جامعة الأزهر

أ.د/ محمد صبرى حافظ محمود

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
بكلية التربية بنين بالقاهرة جامعة الأزهر

أ.م.د/ محمد مسلم حسن علي

أستاذ الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة
المساعد بكلية التربية بنين بالدقهلية جامعة الأزهر

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

إبراهيم محمد مبروك خليفه*١، محمد صبري حافظ محمود ٢، محمد مسلم حسن علي ٣.

١، ٣- قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، محافظة الدقهلية، مصر.

٢- قسم الإدارة والتخطيط والدراسات المقارنة، كلية التربية، جامعة الأزهر، محافظة القاهرة، مصر.

* البريد الإلكتروني: ibrahimmabrouk.26@azhar.edu.eg

ملخص البحث:

استهدف البحث الحالي الكشف عن درجة توافر كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي بالإضافة إلى وضع تصور مقترح لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، واستخدم البحث المنهج الوصفي، كما اعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، والتي طُبِّقت على عينة قوامها (٥٢٣) من جميع أعضاء الجهاز الإداري (قيادات - إداريين) بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية بمحافظات (كفر الشيخ - الغربية - البحيرة - دمياط) بالوجه البحري، ومحافظتي (القاهرة - الجيزة) بالقاهرة الكبرى، ومحافظات (أسيوط - سوهاج - قنا) بالوجه القبلي، وأثمر البحث عن النتائج الآتية: درجة توافر كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية جاءت بدرجة (متوسطة) بمتوسط موزون (١,٨٦)، كما أظهرت نتائج البحث أن درجة ممارسة كفايات التنظيم الإلكتروني في الترتيب الأول من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٩١) وبدرجة توافر متوسطة، في حين جاءت درجة ممارسة كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء بمتوسط موزون (١,٨١) وبدرجة توافر متوسطة، وفي ضوء ما انتهت إليه الدراسة النظرية والميدانية من نتائج، قدم البحث الحالي تصورًا مقترحًا لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية- التعليم الأزهرى- الكفايات.

Developing the competencies of Al-Azhar pre-university education directors in light of the electronic management approach

Ibrahim Mohamed Mabrouk Khalifa^{1*}, Mohamed Sabry
Hafez Mahmoud², Mohamed Muslim Hassan Ali³.

١, ٣ -Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, Al-Azhar University, Dakahlia Governorate, Egypt.

Y -Department of Administration, Planning and Comparative Studies, Faculty of Education, , Al-Azhar University, Cairo Governorate, Egypt.

*E-mail: ibrahimmabrouk.۲۶@azhar.edu.eg

Abstract

The current research aimed to reveal the degree of availability of the competencies of Al-Azhar pre-university education directors, in addition to developing a proposed vision for developing the competencies of Al-Azhar pre-university education directors in light of the electronic management approach. The research used the descriptive approach, and also relied on the questionnaire as a tool for collecting data and information, which was applied to a sample of (٢٢٣) from all members of the administrative apparatus (leaders - administrators) in the Al-Azhar regions, educational departments and Al-Azhar institutes in the Arab Republic of Egypt in the governorates of (Kafr El-Sheikh - Gharbia - Beheira - Damietta) in Lower Egypt, the governorates of (Cairo - Giza) in Greater Cairo, and the governorates of (Assiut - Sohag - Qena) in Upper Egypt, the research yielded the following results: The degree of availability of the competencies of Al-Azhar pre-university education directors in light of the electronic management approach came in a (medium) degree with a weighted average

(١,٨٦). The results of the research also showed that the degree of practicing electronic organization competencies is in first place in terms of the degree of availability with an average It is weighted (١,٩١) and has a moderate degree of availability, while the degree of practicing electronic follow-up and performance evaluation competencies came in at a weighted mean (١,٨١) and has a moderate degree of availability. In light of the results of the theoretical and field study, the current research presented a proposed vision for developing managers' competencies. Al-Azhar pre-university education in light of the electronic administration approach.

Keywords: electronic administration- Al-Azhar education- competencies.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

مقدمة:

يعيش العالم اليوم في بيئة سريعة التغير خاصة مع ما يشهده العالم من ثورة معلوماتية وتكنولوجية؛ ومن ثم أصبحت المؤسسات التعليمية مطالبة بإعادة تشخيص واقعها والعناية بأوضاعها حيث أوجدت الثورة التكنولوجية العالمية واقعاً علمياً وتقنياً جديداً، فرض على المؤسسات التربوية استخدام أساليب إدارية جديدة تواكب هذا العصر، ويزداد التنافس حول آليات الاستفادة من هذه التكنولوجيا وتوظيفها في خدمة الإدارة التعليمية.

وفي ضوء هذه التحديات العالمية والتغيرات الجديدة وتحدى المنافسة العالمية والتحديات المجتمعية المرتبطة بزيادة السكان والتحول من القطاع العام إلى الخصخصة والتحديات التربوية والتي من أبرزها زيادة الطلب على التعليم والمطالبة بتحسين جودة العملية التعليمية والنظام التعليمي وفقاً للاتجاهات التربوية الحديثة وبما يتناسب مع الانفجار المعرفي في جميع المجالات لخدمة التعليمية، فإن ما يميز القائد التربوي الناجح هو ما يمتلكه من قدرات وكفايات على تنوعها، وقدرته على توظيفها لإنجاز العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة، ومواجهة ما يعترضه من مشكلات، ولذا تسعى الدول المتقدمة إلى وضع الكفايات الأساسية لمدير المدرسة في قوائم، بهدف استخدامها في تقويم أداء مديري المدارس ومديراتها والإفادة من هذه القوائم في عمليات تصميم برامج التدريب الخاصة بالقادة التربويين (رزق ٢٠٢٠: ٩٠).

كما يُعد تطوير الكفايات المهنية والإدارية لقادة المؤسسات التربوية من الأمور المهمة التي تسهم في رفع مستوى أدائهم، ويحقق سياسات وأهداف التعليم العام بكفاءة عالية، ولكي تحقق عملية التطوير المهني للقائد المدرسي أهدافها يجب أن تكون مبنية على الحاجات الحقيقية لهم، وأن يتم التخطيط لها وتنفيذها بفعالية وكفاءة لتحقيق أقصى قدر من الأهداف المخطط لها، وأن تكون قادرة على إحداث تغييرات إيجابية في مواقف القادة تجاه العمل بشكل عام لتطوير كفاياتهم المهنية والإدارية من خلال إشراكهم ببرامج التدريب أثناء الخدمة، التي تعد من الأمور المهمة لتطوير أداء المتدربين، حيث تتفاوت مستويات التدريب بحسب حاجة القادة وتوجهاتهم وأهدافهم التي يعملون بها، وبحسب البيئة التنظيمية للمدرسة، إضافة إلى تدريبهم على الممارسات الإدارية (العززي: ٢٠٢٠: ١٣٩، ١٤٠).

هذا ومما لا يدع مجالاً للشك أن الإدارة الإلكترونية كأحد المداخل الحديثة في إدارة

المؤسسات التعليمية، ففي ظل الأداء المتنامي لتوظيف تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري ظهرت فكرة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات التعليمية، فالكثير من المفاهيم التي تحكم عمل القيادات بالمؤسسات التعليمية قد تغيرت في السنوات الأخيرة، فلم تعد المشكلة في الإدارة التقليدية متمثلة في إدارة الأفراد أو الأعمال الإدارية، وإنما أصبحت المشكلة التي تواجه القيادة في إدارة التغيير المستمر الذي يحدث داخل المؤسسة والذي يواكب متغيرات العصر، فالخيار التكنولوجي لم يعد مجرد رفاهية، ولكن أصبح تحدياً تنموياً في المقام الأول، ولم يعد هناك بديل عنه لتحقيق طفرة تنموية في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية (حسانين: ٢٠١٢: ١٨٧).

ومما لا شك فيه أن التعليم الأزهرى قبل الجامعي تقع عليه المسؤولية الأكبر في عملية التحول الرقمي والتحول نحو اللامركزية الإدارية، وهو ما يعد أحد أهداف الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٣٠م، التي تؤكد على تعزيز التحول الرقمي والاستمرار في تبني السياسات والبرامج الداعمة له سيؤدي إلى تسريع وتيرة العمل وتحقيق الغايات المستهدفة، وضمان الاستخدام الآمن للإنترنت، وتعزيز الاستثمار فيه؛ والقدرة على الوصول إلى الخدمات الرقمية، ولديهم المهارات اللازمة للتعامل مع هذا النوع من الخدمات واستخدامها بصورة يسيرة والاستفادة منها (الأزهر الشريف: ٢٠٢٢-٢٠٣٠: ٣٢).

وبناءً على ما سبق، فثمة حتمية لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي؛ حيث يعد التعليم الأزهرى قبل الجامعي المدخل الطبيعي لإعداد القوى البشرية المؤهلة والمدرّبة.

مشكلة البحث:

باستقراء الواقع الراهن للتعليم قبل الجامعي الأزهرى نجد أنه يُعاني من الكثير من المشكلات وجوانب القصور التي تؤثر على جودة الأداء الإداري والتعليمي، وتستدعي هذه المشكلات ضرورة الاستعانة بأحد المداخل الإدارية الحديثة لمواجهتها والمساهمة في القضاء عليها بصورة تدريجية حتى يتمكن من تحقيق أهدافه المنشودة في ضوء احتياجات المجتمع وتطلعات المستقبل، وفي هذا الصدد كشفت العديد من الدراسات عن بعض أوجه القصور المرتبطة بكفايات مديري المناطق التعليمية، من أهمها ما يلي:

- وفي هذا الصدد تشير نتائج دراسة (جلال: ٢٠٢٢): إلى أن هناك ضعف في توافق

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

خدمات المنطقة الأزهرية المختلفة المقدمة للمستفيدين مع توقعاتهم؛ وضعف قنوات التواصل مع المستفيدين وتحديد تطلعاتهم واحتياجاتهم، ضعف فرص التعلم والتطوير التنظيمي، ضعف الاهتمام بنشر ثقافة المبادرة والإبداع وتبني الأفكار الإبداعية لتطوير الأداء، ضعف مستوى الفعالية التنظيمية.

- كما رصدت دراسة (رزق: ٢٠١٨): بعض المشكلات المتعلقة بقطاع المعاهد الأزهرية والتي تعوق العمل بالمناطق الأزهرية ومنها عدم قدرة القطاع على مسايرة التوجهات المحلية والعالمية نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، وحرمان المستويات الأخرى (المناطق والمعاهد) من الاشتراك في عملية التخطيط، ومركزية الجهود المبذولة للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إضافة إلى كثرة عدد الوظائف الإشرافية، وغياب المبادرة في عملية التطوير، استمرار مشكلات عملية إدارة المعلومات القديمة ولكن في صورة إلكترونية مثل تكرار بعض أنشطة إدارة المعلومات التي تقوم بها وحدات ومستويات إدارية متعددة كما هو حاصل في إدارة المعلومات والإحصاء بالمناطق الأزهرية.

وأشارت دراسة (طایل ٢٠١٤) إلى أنه على الرغم من جهود الإدارة العليا للأزهر للاستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المعلومات بالمعاهد الأزهرية إلا أن إحدى الدراسات أشارت إلى أنها لا تؤتي ثمارها المرجوة للأسباب التالية:

- استخدام الجهاز الإداري أساليب تقليدية في التوثيق والاتصال، حيث لا تزال المكاتبات وتبادلها يدوياً بواسطة مندوبين مخصصين لهذا عن طريق (البريد- النشرات - التقارير - التعليمات).

- يستخدم الفاكس وبشكل محدود لنقل بعض المكاتبات آلياً بين الإدارة العليا والمناطق الأزهرية.

- يوجد بكل منطقة أزهرية قسم للحاسب الآلي يستخدم في عمل الإحصاءات وتجهيزها فقط لحين الحاجة إليها.

- تستخدم قاعة الفيديو كونفرانس للاتصال بين رئيس قطاع المعاهد الأزهرية وبعض قيادات المناطق الأزهرية.

- ضعف مساندة الدولة في استغلال الفرص التكنولوجية المتاحة والاستيعاب الكامل لها.

- استخدام تكنولوجيا الاتصال المتاحة والحاسبات في تطبيقات بدائية لم يتحقق لها الاستخدام الفعال.
 - ضعف المهارات التكنولوجية للقيادات الإدارية القائمة على صناعة القرار.
 - ضعف أجهزة المعلومات الخاصة بمستويات صناعة القرار واتخاذها، مما يؤدي إلى ضعف كفاءة القرار التعليمي المتخذ مما يضطر إلى نقضه قبل أو بعد صدوره بفترة قصيرة.
 - كما أسفرت نتائج دراسة (أبو حجاب: ٢٠١٣) أن المناطق الأزهرية تفتقر إلى وجود القاعات المجهزة للتدريب الأكاديمي أو التكنولوجي أو الإداري.
 - في حين أشارت دراسة (رزق: ٢٠٢٣) إلى أن:
 - شغل وظائف الإدارة بالمعاهد الأزهرية لم تشتمل على شروط توافر الكفايات اللازمة للعمل الإداري، كما أنها في معظمها كيفية تخضع في قياسها لتقدير العنصر البشري.
 - قلة الاهتمام بتدريب العاملين على الأساليب الإدارية والتكنولوجية الحديثة، والاعتماد على الأقدمية المطلقة في الترقية للوظائف العليا دون الأخذ في الاعتبار بدرجة كافية تأهيل العاملين لطبيعة العمل.
 - أن عملية إدارة المعلومات يقتصر على جمع البيانات والمعلومات، كما يغلب على جمع البيانات والمعلومات اللازمة لصنع كثير من القرارات الإدارية الطابع التفسيري الذي يخضع لتقدير العنصر البشري.
 - قلة توفر الأجهزة التكنولوجية بالمعاهد الأزهرية، وتأخر مبادرات إدخال التكنولوجيا إليها، كما أن الاهتمام بأنشطة إدارة المعلومات لا يسير بالتوازي مع إعادة تصميمها، علاوة على استخدام تكنولوجيا الاتصال المتاحة والحاسبات في تطبيقات تقليدية.
 - ضعف المهارات التكنولوجية للقيادات الإدارية ومركزية جهود التطوير التكنولوجي المبذولة.
- وفي ضوء ما سبق تتبلور مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على الأسئلة التالية:
١. ما الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية والكفايات في أدبيات الفكر الإداري المعاصر؟
 ٢. ما درجة توافر كفايات مديري التعليم الأزهرية قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة؟

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى

فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

٣. ما التصور المقترح لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى فى ضوء مدخل

الإدارة الإلكترونية؟

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالى نحو تحقيق الأهداف الآتية:

- عرض وتحليل الأسس النظرية للإدارة الإلكترونية والكفايات فى أدبيات الفكر الإدارى المعاصر.

- الكشف عن درجة توافر كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر أفراد العينة؟

- بناء تصور مقترح لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية؟

أهمية البحث:

استمد البحث الحالى أهميته مما يلى:

الأهمية النظرية:

انبثقت أهمية البحث النظرية من حيوية دور التعليم الأزهرى قبل الجامعى، باعتباره مرحلة حرجة فى النظام التعليمى؛ لأنها لا تقتصر على الربط بين التعليم قبل الجامعى والتعليم الجامعى فحسب بل تربط أيضا بين النظام الدراسى وسوق العمل تفتح هذه الدراسة مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى، والمهتمين بتطوير الكفايات الإدارية رؤى مستقبلية، للخوض فى غمار مجتمع المعلومات، والاستفادة من التقنيات الحديثة وتقنيات الذكاء الاصطناعى للنهوض بالعملية التعليمية.

الأهمية التطبيقية:

يؤمل أن يساعد التصور المقترح الذى سوف تقدمه الدراسة الحالية التعليم الأزهرى قبل الجامعى على اجراء التقويم الذاتى لما يمتلكونه من كفايات إدارية وفنية، الأمر الذى يترتب عليه معرفة نقاط القوة وتعزيزها، ومعرفة نقاط الضعف والتغلب عليها، تشجع الدراسة الحالية الباحثين التربويين نحو إجراء مزيد من الأبحاث والدراسات المرتبطة بتطوير كفايات القيادات التربوية، وذلك تزامنا مع جهود الدولة والحكومة المصرية نحو تطوير التعليم ومواكبة متغيرات العصر المعلوماتى.

منهج البحث وأداته:

اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لطبيعة هذا الموضوع، وذلك من خلال الوقوف على درجة توافر كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي، وإمكانية تطويره في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، كما استخدم البحث الحالي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة.

حدود البحث:

اقتصر البحث الحالي على الحدود الآتية:

١. حدود موضوعية: اقتصر البحث الحالي على تطوير بعض كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية.
٢. حدود بشرية: اقتصر البحث الحالي على عينة من أعضاء الجهاز الإداري (قيادات - إداريين) بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية.
٣. حدود مكانية: حيث طبقت الدراسة الميدانية على عينة من العاملين بالمناطق التعليمية الأزهرية بمحافظات (كفر الشيخ - الغربية - البحيرة - دمياط) بالوجه البحري، ومحافظتي (القاهرة - الجيزة) بالقاهرة الكبرى، ومحافظات (أسيوط - سوهاج - قنا) بالوجه القبلي.
٤. حدود زمنية: أُجريت الدراسة الميدانية في الفترة من أوائل شهر فبراير إلى نهاية شهر مارس من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤ م.

مصطلحات البحث:

التطوير: Development

يقصد بالتطوير: العملية التي يتم فيها تدعيم جوانب القوة وتصحيح نقاط الضعف في ضوء معايير محددة (شحاته والنجار، ٢٠٠٣: ١٠٧)، ويقصد به أيضاً: تحسين العملية التربوية وصولاً إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة بصورة أكثر كفاءة (حافظ والبحيري، ٢٠٠٩: ٤٣).

الكفايات: Competencies

تعرف بأنها مجموعة من المهارات والقدرات والخبرات التي يمتلكها المدير وتمكنه من تنفيذ مهامه وواجباته بهدف تحسين بيئة العمل وتطوير العملية التعليمية بما يتفق مع المعايير المؤسسية (محمد: ٢٠٢٢: ٩٩٥).

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

وتعرف الكفايات أيضاً بأنها: قدرة المدير على أداء مهام ومتطلبات الإدارة من مهام عقلية وإنسانية وفنية بما يجعله قادراً على تصور وإدراك تفاصيل الحقائق بالشكل الذي ينسجم مع رسالة المؤسسة ويحقق أهدافها بأقل تكلفة وأعظم عائد ممكن (عبد الباسط: ٢٠١٧: ١٩٨).

وإجرائياً يقصد بالكفايات: المعارف والخبرات والاتجاهات والمتطلبات والمهارات اللازمة والتي لا بد من تطويرها في ضوء الإدارة الإلكترونية لإنجاز العمل وفقاً لما هو مطلوب في ضوء الإمكانيات التي يمتلكها مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي من أجل القيام بمهامهم وأدوارهم وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفعالية.

١) الإدارة الإلكترونية *Electronic Management*

وتعرف أيضاً بأنها: منهجية إدارية تعتمد على ميكنة جميع المهام والأنشطة الإدارية بالاعتماد على المعلومات الضرورية وتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية لتقديم الخدمات الإدارية إلى جميع العاملين لإتمام المعاملات بين مجموعة المستفيدين في المؤسسة وخارجها من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة مواد المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية (العتيبي: ٢٠١٣: ٩٢).

وإجرائياً يقصد بالإدارة الإلكترونية: الإدارة التي تعتمد على استخدام التقنيات الحديثة وتطبيقاتها المختلفة في تطوير العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، من أجل تنفيذ المهام في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى جودة وصولاً إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة، وقد تم ترتيبها وفق التسلسل الزمني لها من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أولاً: دراسات مرتبطة بكفايات المديرين:

أجرى (Vajarintarangoon: ٢٠١٩) دراسة استهدفت عملية تطوير كفايات مجتمع التعلم المهني PLC لمديري المدارس في مقاطعة بوريرام من خلال التعرف على الوضع الحالي لإدارة المدرسة باستخدام مجتمع التعلم مع تطوير مجتمع التعلم المهني لمديري المدرسة ومتابعة الممارسة التعاونية بين زملاء المدرسة والإداريين داخل مجتمع التعلم

في محافظة بوريرام، استخدم الباحث جلسات مقابلة مركزة، واستبيانات للمقابلات الجماعية وملاحظة التعلم المهني داخل المدرسة لتحديد كيفية تصور زملاء المدرسة لتنفيذ مجتمعات التعلم المهنية. وتوصلت الدراسة إلى: المشاكل الشائعة في مقاطعة بوريرام هي أن العمل التعاوني غير كافٍ كذلك الدعم الأكاديمي، والظروف الداعمة لبيئة آمنة، وخلق بيئة تدعم التعلم بشكل تعاوني واحترام الفروق الفردية وتطوير علاقات جماعية للتخطيط، ومتابعة عملية الإشراف من خلال تخطيط العمل الذي يدعم العمل التعاوني بين زملاء المدرسة، ووضع نموذج تطوير الكفاءات لمديري المدارس في محافظة بوريرام كان الغرض منه هو بناء مجتمع من المعلمين للتركيز على هدف مشترك أو هدف مشترك.

كما أجرى (بكر: ٢٠٢٠) دراسة استهدفت تحديد أهم الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي إلى جانب التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي. استخدمت الدراسة الحالية المنهج الوصفي، وشملت عينة الدراسة (٢٠٠) من مديري مدارس التعليم الأساسي ممثلة لمجتمع البحث البالغ قوامه (٤٩١) مدرسة تمثل ثلاث محافظات هي الغربية وكفر الشيخ ومطروح بنسبة مئوية (٤٠,٧%) من مجتمع البحث. استخدم الباحثون الاستبانة كأداة في تلك الدراسة وهي من تصميم الباحثين. أظهرت نتائج استجابات أفراد العينة لعبارات الاستبانة أنها جاءت متوسطة وهو ما يشير بوضوح إلى حاجة الكفايات الإدارية إلى تنمية مباشرة لضمان رفع مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي.

في حين أجرى (غانم ورجب: ٢٠٢١) دراسة استهدفت تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر، ورصد واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظر عينة الدراسة، ووضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية بمصر، واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على الواقع الفعلي للكفايات المهنية، وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية البسيطة لتطبيق الاستبانة بلغ عددها (٤٥٠) من مديري ووكلاء المدارس والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع الكفايات المهنية لمديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بنسبة مئوية بنسبة مئوية (٤٦,٦٧)٪، وبمتوسط حسابي عام (١,٤٠) من (٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١,٠٠) إلى (١,٦٦) ويرجع ذلك إلى وجود قصور في الكفايات المهنية والأدائية والمهارة والتخطيطية

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى

فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

والتنظيمية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى ونتج عن هذا الواقع ضرورة وضع آليات مقترحة لتطوير الكفايات المهنية لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسى لمواكبة التطوير والتحسين المستمر.

كما أجرت (محمد: ٢٠٢٢) دراسة استهدفت التعرف على الكفايات الإشرافية للتوجيه الفنى، وبعض أنماط الإشراف التربوى المعاصر التطورى - المتنوع من منظور أدبيات الفكر الإدارى التربوى المعاصر، وتحليل واقع التوجيه الفنى بمصر من خلال بعض القوانين والقرارات الوزارية والنشرات الدورية. تم الاسترشاد بالمنهج الوصفى التحليلى فى البحث، وتم جمع البيانات من عينة قوامها (٨٨٦) من معلمي التعليم الأساسى بمحافظات القاهرة - الدقهلية - الفيوم). وكشفت نتائج الدراسة الميدانية عن توافر الكفايات الإشرافية بصفة عامة بدرجة ضعيفة؛ حيث بلغ المتوسط الموزون لإجمالي الأداة (٢,٤٦)، أما على مستوى الأبعاد، فقد توافرت كفايات التواصل المهني وكفايات العلاقات الإنسانية بدرجة متوسطة. بينما توافرت الكفايات التخطيطية، التنظيمية التدريبية والتطويرية الإدارية، القيادية بدرجة ضعيفة لدى المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسى بمصر من وجهة نظر المعلمين. وتوصل البحث إلى إجراءات مقترحة لتطوير الكفايات الإشرافية للتوجيه الفنى بمرحلة التعليم الأساسى بمصر، وتمثلت فى نماذج الإشراف التطورى المباشر-التعاونى- التشاركى-غير المباشر)، ونماذج الإشراف المتنوع (نموذج التنمية المكثف-النمو المهني التعاونى-النمو المهني الذاتى).

ثانياً: دراسات مرتبطة بالإدارة الإلكترونية بالمؤسسات التعليمية:

أجرى (السيد: ٢٠٢٠م) دراسة استهدفت التعرف على الأداء الإدارى لمدرء المدارس من خلال الفكر التربوى المعاصر والتعرف على بعض الاتجاهات الإدارية الحديثة التى يمكن توظيفها فى تطوير الأداء الإدارى لمدرء المدارس مثل الإدارة الإلكترونية، والتوصل إلى معرفة مهام ومسئوليات مدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، واستخدام الدارس المنهج الوصفى، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٣) من المديرين والوكلاء والمعلمين بمحافظتى الفيوم والشرقية، تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة كبيرة على أهمية ودور الإدارة الإلكترونية فى تطوير الأداء الإدارى لمدرء مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسى، ومن خلال ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فقد أوصت بالعديد من التوصيات منها: أن يكون ارتباطها بالإدارة التعليمية، وإعطاءها الصلاحيات الكافية

التي تمكنها من إنجاز مهامها وتحقيق أهدافها لتساهم بشكل فاعل في عملية التطوير والتغيير، واختيار قيادات إدارية محفزة قادرة على تبني مفهوم الإدارة الإلكترونية والتخلي عن الأساليب الإدارية القديمة، وطبع البحوث والدراسات التي يقدمها العاملين في أقسام التطوير الإداري والمتعلقة بعمل التطوير والتدريب.

أجرى (Hero: ٢٠٢٠) دراسة استهدفت الكشف عن أهمية القيادة الرقمية للمدير، وتأثيرها على الكفاءة التقنية للمعلمين؛ حيث أشار إلى أن ظهور التقنية الحديثة توفر فرصاً جديدة في المجتمع ولا سيما في المدرسة لإدراك الاتجاهات الحالية للتعليم في القرن الحادي والعشرين، وعليه يجب أن يمتلك مديرو المدارس المهارات التقنية اللازمة، وكذلك المعلمين كوكلاء للتقنية في المدرسة. وقد أظهرت هذه الورقة فهم تأثير القيادة الرقمية للمدير وإدارتها في الكفاءة التقنية للمعلمين في المدارس العامة في أو باندو، بولا كان، واستخدم الباحث التصميم الوصفي الترابطي، ويتكون المشاركون في هذه الدراسة من (١٠٥) معلماً في المدارس الحكومية.

كما أجرى (Setyawan: ٢٠٢١) دراسة استهدفت وضع نظام للإدارة الإلكترونية لتحقيق فعالية الإدارة المدرسية في ظل جائحة كورونا، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النوعي، استخدمت الاستبانة كأداة الدراسة لجمع البيانات وزعت على عينة الدراسة من المدارس المشاركة تكونت عينة الدراسة من (١٨) مشاركاً، حيث توزعت على المدارس الأساسية وعندهم (٩)، والمدارس الأساسية المساندة وعندهم (٩). حيث تم تقسيمها إلى (٩) ابتدائية، و (٧) أساسية دنيا، و (٢) أساسية عليا. توصلت الدراسة إلى أن هناك بعض أنظمة الإدارة المدرسية القائمة على الإنترنت لتسهيل عملية إدارة المدرسة. وهي عبارة عن تسجيل مدرسي قائم على الإنترنت التسجيل الإلكتروني)، والدفع في المدرسة على الإنترنت مدمج مع حساب مصرفي معين دفع المدرسة الإلكتروني)، ومجلة التدريس القائمة على الإنترنت المجلة الإلكترونية)، وتقرير تحصيل الطلبة على الإنترنت (E-report). إلى جانب ذلك، يتم تسهيل المدرسة أيضاً من قبل مدير المدرسة والتي يمكن الاتصال به عبر تطبيقات WhatsApp و Telegram لتسهيل مستخدم التعليم عند طلب معلومات حول المدرسة والتعليم.

في حين أجرى (أحمد: ٢٠٢٣ م) دراسة استهدفت تقديم تصور مقترح لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي، بالإضافة إلى حصر أهم معوقات الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات رياض الأطفال في

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

ضوء متطلبات العصر الرقمي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، على عينة قوامها (٦٣٢) فردًا من فئتي (المديرين، المعلمات) ممثلة من الإدارات التعليمية بمحافظة المنيا، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة، وقد توصلت نتائج الدراسة النظرية والميدانية إلى أن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات رياض الأطفال تحقق بدرجة قليلة مما يشير إلى ضرورة الاهتمام والاتجاه نحو تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات رياض الأطفال، وأن جميع مجالات تفعيل الإدارة الإلكترونية تحققت بدرجة قليلة، حيث جاء في الترتيب الأول بعد (المقومات التكنولوجية)، بينما جاء في الترتيب الثاني بعد (الموارد البشرية)، بينما جاء في الترتيب الثالث بعد (الواقع الإداري التنظيمي)، بينما جاء في الترتيب الرابع والأخير بعد (الموارد المادية والفنية)، كما أشارت النتائج إلى وجود معوقات عديدة تعيق تفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال ومن أبرز تلك المعوقات والذي جاء في الترتيب الأول "ضعف توافر شبكات للإنترنت (محلية، دولية)، وجاء في الترتيب الأخير لتلك المعوقات "قلة الوعي بثقافة الإدارة الإلكترونية في مؤسسات رياض الأطفال.

المحور الأول: الإطار النظري للدراسة:

مفهوم الإدارة الإلكترونية:

تعد الإدارة الإلكترونية اتجاهًا عصريًا يتوافق مع طبيعة متغيرات العصر ومتطلباته، وتسعى كافة النظم التعليمية للأخذ به لسرعة تحقيقه لأهدافها، ولقد أصبحت التحولات التكنولوجية في نظام التعليم العالي عالميًا أمرًا واقعيًا مع انتشار الإنترنت، وأصبح هناك وعي والتزام بإعداد الدارسين للمشاركة الفعالة في اقتصاد المعرفة العالمي المتنامي، كما أصبح التعليم القائم على التكنولوجيا من الحلول الفعالة للتوسع في التعليم، وفي ظل هذا التوجه فإن هذه التحولات التكنولوجية في حاجة إلى نظام إداري ملائم.

وقد تعددت تعريفات الإدارة الإلكترونية تبعًا لتعدد وجهات نظر الكتاب والباحثين؛ الناتج عن اختلاف المدارس الفكرية التي ينتمون إليها، ومن بين هذه التعريفات أن الإدارة الإلكترونية هي:

— "العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من التطبيقات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين من أجل تحقيق أهدافها، بحيث تقوم على الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات

والاتصال في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية" (لاشين وقرني: ٢٠١٢: ٢٤٢).

- "تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية وكافة الإجراءات القائمة على استخدام الأوراق إلى أعمال وخدمات إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية، باستخدام تقنيات الإدارة وهو ما يطلق عليه إدارة بلا أوراق، وهي الإدارة التي تقوم على استخدام الإنترنت وشبكات الأعمال في إنجاز وظائف الإدارة من تخطيط إلكتروني، إلكتروني، قيادة إلكترونية، رقابة إلكترونية" (عليان: ٢٠١٢: ٢٧).
يتضح من خلال التعريفات السابقة أن الإدارة الإلكترونية:

- مدخل إداري حديث يستند على الاستفادة من الإمكانيات والتطبيقات والوسائط المتعددة لتكنولوجيا الحاسب والاتصالات والمعلومات.
 - التحول من التعامل الورقي إلى التعامل الإلكتروني.
 - تجاوز الحدود الزمانية والمكانية التي تقيد حركة التعاملات.
 - تعمل على رفع كفاءة الأداء باستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات.
 - أن هدف الإدارة الإلكترونية زيادة كفاءة وفعالية الأداء بالمؤسسة.
 - تعمل على ربط تكنولوجيا المعلومات بمهام ومسؤوليات الجهاز الإداري.
- عناصر الإدارة الإلكترونية:

- تشتمل الإدارة الإلكترونية على مجموعة من العناصر، والتي تساهم في نجاح تطبيقها وتحقيق أهدافها، ويتمثل العتاد في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته، حيث تتكون من أربعة عناصر أساسية وهي (عبد المعطي: ٢٠١٥: ٧١-٧٢):
 - الحاسوب (Hardware): ويتمثل في المكونات المادية للحاسوب ونظمه وشبكاته وملحقاته.
 - البرمجيات والشبكات (Software): هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل جهاز الحاسب الآلي والاستفادة من إمكانياته المختلفة، أما الشبكات فهي التوصيلات الإلكترونية وشبكات الإنترنت، وشبكة الإنترنت الممتدة في كافة أنحاء المنظمة.
 - شبكات الاتصال (Communication Network): ظهرت الشبكات كنتيجة طبيعية لتطور الحاسب الآلي، وزيادة سرعته وقدراته بشكل كبير، وهذا يؤدي لإمكانية

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

استخدامه من قبل أكثر من مستفيد في نفس الوقت عن طريق وحدات إدخال مستقلة، والشبكة الحاسوبية تتكون من جهازي حاسوب أو أكثر مرتبطة معاً بواسطة خط اتصال بحيث يتم تبادل المعلومات فيما بينهما.

- صناع المعرفة (The Makers of Knowledge): وهم العنصر الأهم في منظومة الإدارة الإلكترونية، ويقع في قلب هذه المكونات، ويتكون من القيادات الرقمية، والمديرين، والمحللين للموارد الإلكترونية، ورأس المال الفكري في المنظمة، ويتولى صناع المعرفة الإدارة الاستراتيجية لعناصر الإدارة الإلكترونية.

يتضح مما سبق أن عناصر الإدارة الإلكترونية تعتمد في عناصرها على شبكة المعلومات والاتصالات وأجهزة الحاسوب والبرمجيات وصناع المعرفة من المبرمجين والمتخصصين في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث إنها إدارة بلا ورق حيث تعتمد على البريد الإلكتروني والمنصات الإلكترونية والأرشيف الإلكتروني وأنها إدارة بلا مكان حيث المؤسسات الافتراضية وإدارة بلا زمان حيث تعمل على مدار الساعة وبلا تنظيمات جامدة حيث صناع المعرفة من القيادات الرقمية والمحللين للموارد المعرفية.

وظائف الإدارة الإلكترونية:

يتطلب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية إعادة هندسة نظم العمل الإداري بأكملها، وذلك لما نتج عن ثورة المعلومات والاتصالات من تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ساهمت في إحداث تغيير في وظائف (عمليات) الإدارة التقليدية، وأصبحت الإدارة الحديثة تعتمد على نظم المعلومات، وقد أسفر ذلك عن تغير الوظائف التقليدية للإدارة (التخطيط- التنظيم- التوجيه- الرقابة)، حيث تحولت إلى وظائف الكترونية والتي يمكن عرضها فيما يلي:

أولاً: التخطيط الإلكتروني Electronic Planning:

حيث يعتمد التخطيط الإلكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويعتمد التخطيط الإلكتروني في ظل الثورة المعلوماتية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، وتبسيط نظم وإجراءات العمل، إذ أن التخطيط هو مرحلة تفكير في المستقبل تعتمد على وقائع حدثت في الماضي وأخرى تحدث في الحاضر بغية التنبؤ بما سيحدث في

المستقبل من مشكلات والاستعداد لحل هذه المشكلات (الجلالي: ٢٠١٣: ٣٨). ورغم أن البعض يقلل من أهمية التخطيط في ظل الإدارة الإلكترونية والسرعة الفائقة للتغيرات نظراً لكثرة التغيرات التي تطرأ على الخطط استجابة للتكيف مع التغيرات المتلاحقة ودرجة المرونة العالية التي تغطي نطاقاً واسعاً من الخيارات والسيناريوهات المحتملة (الجلالي: ٢٠١٣: ٦٢).

ثانياً: التنظيم الإلكتروني Electronic Organization:

التنظيم الإلكتروني هو ترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق أهداف الإدارات التعليمية وهو الذي يعطيها شخصيتها ومميزاتها الإدارية ويعزز من وزنها وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

وقد تتأثر بعض العناصر التي تقع ضمن وظيفة التنظيم بالجانب التقني لتطبيقات الإدارة الإلكترونية وهي (علي وعبد الرحيم: ٢٠٠٩: ٣٨٤):

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة لن يبقى على وضعه الحالي، بل سيكون هناك تغيير في بنائه وتصميمه وستصل هذه التغيرات إلى التنظيم الرأسي للجامعة، حيث تكون العلاقات المتبادلة أقل سلطوية، وذلك وفق متطلبات الوضع الجديد الذي يعتمد على التبادل الإلكتروني للمعلومات.
- بالنسبة للتقسيمات الأفقية سيتطلب إنشاء إدارات جديدة والغاء وحدات معينة، أو دمج وحدات بعضها مع بعض وإعادة تجميع الوظائف أو إعادة توزيع الاختصاصات.
- تقلص الحجم التنظيمي نتيجة لتقلص الأعمال التقليدية ذات الطابع الورقي، وسيتم التوسع من جانب الوظائف ذات البعد التقني المعلوماتي والاختفاء لفئة الإدارة الوسطى بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية.
- زيادة الحجم الافتراضي حيث يتم دخول عناصر جديدة لا ترتبط بالزمان والمكان، كزيادة استخدام وسائل التعلم عن بعد، والجامعة الافتراضية والتعلم التدريجي الإلكتروني وغيرها.
- لامركزية تقديم الخدمات من خلال قنوات توصيل ومراكز متعددة الاتصالات.
- تفعيل عملية تبادل البيانات والمعلومات بين الجامعة والجهات الحكومية وغير الحكومية.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

ثالثاً: التوجيه الإلكتروني Electronic Guidance:

يعتمد التطبيق الكفء والفعال للتوجيه الإلكتروني بالمنظمات المعاصرة على وجود القيادات الإلكترونية" والتي تسعى إلى تفعيل دور الأهداف الديناميكية أو العمل على تحقيقها. هذا ولا بد أن يكون هؤلاء القادة مبتكرون ولديهم الاستعدادات الكاملة لتحمل كل المخاطر التي تتعرض لها منظماتهم عند التعامل بالنظم الإلكترونية، كما لا بد عليهم أيضاً من تفهم الحاجة إلى ضرورة وجود فرد ما مسئول عن كل الجهود المبذولة سواء كان ذلك بالنسبة للتكاليف التي يتم تحملها أو الوقت الذي يتم بذل النشاط فيه. ولا بد أن تكون هذه القيادات أيضاً قادرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكات الاتصالات الإلكترونية، وإن يتوفر لدى كل منها حب العمل والمقدرة على التعامل الفعال بطريقة الإلكترونية مع الأفراد الآخرين والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لإنجاز الأعمال المطلوبة (الطالب والزعاير: ٢٠٢٠: ٤٨-٤٩).

رابعاً: الرقابة الإلكترونية Electronic Control:

إن أول ما يلاحظ على الرقابة الإلكترونية أنها تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للإدارات التعليمية ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولاً بأول من خلال تدفق المعلومات وزيادة الترابط بين الإدارة والعاملين والمستفيدين وهذا يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في مختلف الإدارات التعليمية ويؤدي هذا إلى تداخل حدود المسؤولية الإدارية للمديرين فالجميع يعمل في الوقت نفسه ويتحملون المسؤولية نفسها وهذا يعني الاتجاه المتزايد نحو التأكيد على الثقة الإلكترونية والولاء الإلكتروني بين الإدارة والعاملين والمستفيدين (Dessler: ٢٠١٤: ٣٤٥).

من خلال العرض السابق لوظائف الإدارة الإلكترونية يتضح أن الثورة الرقمية قد أدت إلى تغيرات واسعة وعميقة في وظائف الإدارة مع احتفاظها بالشكل العام للوظائف وإن اختلف المضمون حيث يتم ممارسة وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة ولكن من منظور إلكتروني من خلال استثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

مفهوم الكفايات:

يعد مفهوم الكفايات من المفاهيم المركبة متعدد الدلالات التي ينظر إليها كل باحث من الزاوية التي تناسب مع دراسته سواء كانت الدراسة اقتصادية أو كانت تربوية أو غير

ذلك من الرؤى، وقد تعددت مفاهيم الكفايات طبقاً لتعدد وجهات نظر الباحثين لهذا المفهوم ويمكن عرض تلك المفاهيم على النحو التالي:

- قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية مشكلة وإيجاد الحلول لها" (الدريج: ٢٠٠٥: ٥٤).

قدرات وخبرات المدير، التي تركز على تنفيذ مهامه ومسؤولياته بما يتفق مع المعايير والمبادئ الحاكمة للمؤسسة التعليمية (٢٠١٣: ٣٥٤: Mapolisa & Tshabalal).
المهارات والقدرات التي يمتلكها المدير وتمكنه من أداء مهامه بفاعلية وكفاءة، بهدف تطوير العملية التعليمية، وتحسين البيئة الصفية (٢٠١٣: ٢٧١: Zachariah).

- مجموعة الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة " في حين يؤكد هذا المفهوم على الاستعدادات لدى الفرد وما تم ثقله بالمعرفة العلمية في مختلف المجالات (عبد الرحمن: ٢٠١٥: ٦٣)

مصادر اشتقاق الكفايات:

وبالاطلاع على الأدبيات التربوية التي تناولت الكفايات نجد هناك أكثر من مصدر لاشتقاق الكفايات ومنها ما يلي (الفرح: ٢٠١٠: ٣٦٠):

أ. تحليل المهام: أو العمل المطلوب إنجازه أي ترجمته إلى كفايات، ويعد ذلك من أكثر الأساليب شيوعاً واستخداماً، ويكون من خلال إعادة تشكيل المهمة وتحويلها إلى عبارات تقوم على الكفاية وهي: قدرة ذات بعد معرفي، ويُعد أدائي، بالإضافة إلى ثقة بالنفس تجعل الفرد قادراً على المبادرة نحو العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

ب. تحديد الاحتياجات: حيث يتم اشتقاق الكفايات من حاجات العاملين والمجتمع من خلال معرفة طبيعة العمل المطلوب القيام به، وإعداد الفرد ليكون قادراً على القيام بالمهام المطلوبة، وتزويده بعدد من الكفايات اللازمة لإنجاز العمل.

ج. انتقاء الكفايات اللازمة من القوائم الجاهزة: هناك من يلجأ إلى قوائم تصنيف الكفايات كوسيلة لاختيار الكفايات التي تتفق واحتياجات البرنامج وأهدافه، أي الانتقاء من القوائم الجاهزة التي تم إعدادها سابقاً من قبل خبراء مختصين، والتي تتضمن عدداً كبيراً من الكفايات.

د. تبني نظرية تربوية: النظرية التربوية تظل مجرد تصورات عامة تحتاج إلى من يتناولها ويبحث فيها حيث تصل انعكاسها إلى كافة جوانب العملية التعليمية ولكل نظرية تربوية

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

- تطبيقاتها الخاصة بها في إطار نظرية تربوية معينة عنها في إطار نظريات أخرى بحيث تختلف كفاءات النظرية التقليدية للتعلم القائم على تهيئة مواقف التعليم المناسبة.
- هـ. ترجمة محتوى المقررات القائمة: يعتبر هذا المصدر أكثر المصادر استخداما حيث تشتق الكفايات من هذا المصدر من خلال ترجمة محتوى المقررات المستمدة من أهداف وفلسفة البرنامج إلى أهداف عامة ثم تصاغ هذه الأهداف إلى كفايات رئيسة وفرعية ينبغي توافرها لدى مديري المدارس ليستفيد منها المعلمين ويحولوها إلى التلميذ لكي تصبح سلوكيات ومهارات.
- و. المدخلات المهنية: ويكون باللجوء إلى العاملين بالمهنة، ومن يُصنفوا على أنهم خبراء، ويطلب منهم اشتقاق الكفايات، وتحديدتها وتضمينها في البرامج، ثم يتم استطلاع آراء المنتفعين من هذه البرامج، تمهيداً للوصول إلى قائمة بهذه الكفايات (جامل: ٢٠١٥: ٦٦).

أنواع الكفايات:

يمكن تصنيف الكفايات إلى:

- الكفايات الذاتية (الشخصية): تشير الكفاية الذاتية إلى اعتقاد مدير المدرسة في قدراته وامكانياته في تنظيم وتنفيذ المهام الموكلة إليه وامتلاكه لمقومات الأداء، والتحكم باقتدار فيما يواجهه من مشكلات.
- الكفايات الفنية: وتعنى فهم متطلبات العمل الذي يشرف عليه والأسس العلمية التي يستند إليها فينبغي على القائد الإلمام بعدد من الكفايات المكتسبة التي ترتبط وتؤثر في عمل القائد وأدائه (Al-Faki & Nusari: ٢٠١٨: ٥٣).
- الكفايات التخطيطية: هي وضع الاستراتيجيات التي تمكن المدير من تحقيق الأهداف الموضوعية، ووضع الخطط والاستراتيجيات التي يسير عليها المدير والمؤسسة (حلمي: ٢٠٠٣: ١٦).
- كفاية التنظيم والتنسيق: ويعنى تقسيم أوجه النشاط التعليمي اللازمة لتحقيق أهداف المدرسة وخططها، وتجميع مكونات كل نشاط في قسم أو إدارة أو تخصص مناسب، وتمثل المجالات والأنشطة التي يُمكن من خلالها تحقيق الأهداف المطلوبة، والجهود الجماعية المنظمة التي يجب تنظيمها من أجل تحقيق هذه الأهداف، حيث

يُساعد التنظيم على انجاز الأعمال المطلوبة بالكفاءة المطلوبة وضمن الوقت المحدد (المعاز: ٢٠٠٧: ٤١).

- كفايات الرقابة والتوجيه: وتعنى التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أن التوجيه هو إرشاد المرؤوسين وتشجيعهم على أداء العمل بثقة وحماس لكي يحققوا النتائج المرجوة (راغب: ٢٠١٠: ١٥٦).
 - الكفايات المالية والمادية: هي مجموعة القدرات والسمات المتعلقة بإدارة الموارد المالية والمادية بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي (اللواتي: ٢٠١٨: ٩٢).
 - الكفايات التكنولوجية: يجب على المشرف التربوي أن يكون قادراً على استخدام وسائل التكنولوجيا والتعامل معها من أجل التأقلم مع النقلة النوعية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وتتمثل هذه الكفايات بالقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بكفاءة عالية، والقدرة على التعامل مع الشبكة العالمية، والقدرة على استخدام البريد الإلكتروني، والقدرة على استخدام مختلف أجهزة العرض (القاسم: ٢٠١٩: ٩).
 - كفايات التنفيذ والمتابعة: وهي الاستراتيجية التي يتم من خلالها تنفيذ الأعمال وترجمة الأهداف إلى إجراءات ملموسة ضمن إطار تنظيمي مخطط له، وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة لهذه الكفاية إلا أنها لم تنل الاهتمام الكافي بها من قبل الدراسات التربوية لارتباطها بالعمليات الإدارية (القاسم: ٢٠١٩: ٩).
- كفايات التقويم: وتمثل قدرة مديري المدارس على التقويم المستمر لما أنجز من العمل، لتحديد ما تحقق من أهداف وتحديد مستوى النجاح والإخفاق واكتشاف نقاط القوة من أجل تدعيمها والتعرف على نقاط الضعف لتصحيحها وتفادي الأخطاء المستقبلية من خلال التغذية الراجعة.

المحور الثاني: الإطار الميداني للبحث:

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية:

تحديد درجة توافر كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية من وجهة نظر الجهاز الإداري بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية.

ثانياً: بناء أداة الدراسة الميدانية:

استخدمت الدراسة الميدانية الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وقد تم إعداد أداة الدراسة في ضوء ما أسفر عنه الجانب النظري للدراسة،

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعى

فى ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

وفى ضوء عرض وتحليل نتائج الدراسات السابقة، فضلاً عن الأدبيات العلمية المرتبطة بموضوع الدراسة، ومن ثم قام الباحث بتحكيم تلك الأداة، كما تم التأكد من صلاحية أداة الدراسة وحساب معاملات الصدق والثبات، وجاءت النتائج كما يلي:

١) الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

تم التأكد من صدق الاستبانة الظاهري وصدق المحتوى من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة فى المجال محل الدراسة؛ وبناء على آراء السادة المحكمين وملاحظاتهم تم تعديل بعض العبارات، فضلاً عن إضافة وحذف بعض العبارات بحيث أصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق فى صورته النهائية، وقد استخدمت الدراسة مقياس ليكرت Likert الثلاثي والذي تتراوح الاستجابة فيه بين (قوية، ومتوسطة، وضعيفة).

٢) ثبات أداة الدراسة:

تم حساب الثبات Reliability بطريقة ألفا كرونباخ Cronbach's alpha، وقد جاءت قيمة معامل ألفا كرونباخ لثبات أداة الدراسة (٠,٩٣)، الأمر الذي يشير إلى الثبات الجيد لأداة الدراسة، وبالتالي الثقة فى نتائج الدراسة الميدانية وسلامة البناء عليها، كما بلغ معامل الصدق الذاتى لأداة الدراسة (٠,٩٣)، مما يؤكد صدق أداة الدراسة.

ثالثاً: مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الجهاز الإداري (قيادات - إداريين) بالمناطق الأزهرية والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية بجمهورية مصر العربية البالغ عددهم (٧٠٧٦٢) فرداً (الأزهر الشريف: ٢٠٢٢ - ٣٢:٢٠٣٠)، ونظراً لصعوبة دراسة مجتمع بأكمله من كافة الجوانب، يلجأ الباحثون إلى أخذ عينة منه ممثلة له؛ لذا قام الباحث بسحب عينة عشوائية ممثلة لهذا المجتمع، بالاعتماد على معادلة Krejcie & Morgan, ١٩٧٠ التي حددت الحد الأدنى للعينة العشوائية الممثلة لمجتمع الدراسة الحالي بـ (٣٨٢) فرداً، ويوضح الجدول رقم (١) التالي توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

جدول (١) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغيرات الدراسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الموقع الجغرافي	الوجه البحري	١٩١	٣٦,٥٢
	القاهرة الكبرى	١٧٤	٣٣,٢٧
	الوجه القبلي	١٥٨	٣٠,٢١
الإجمالي		٥٢٣	٪١٠٠
موقع العمل	منطقة أزهريه	١٦٤	٣١,٣٦
	إدارة تعليمية	١٧٧	٣٣,٨٤
	معهد أزهري	١٨٢	٣٤,٨٠
الإجمالي		٥٢٣	٪١٠٠
المنصب القيادي	أشغل	١٠٧	٢٠,٤٦
	لا أشغل	٤١٦	٧٩,٥٤
الإجمالي		٥٢٣	٪١٠٠
دورات التحول الرقمي	حاصل	١٩٤	٣٧,٠٩
	غير حاصل	٣٢٩	٦٢,٩١
الإجمالي		٥٢٣	٪١٠٠

وقد قام الباحث بتطبيق الاستبانة على (٥٢٣) فرداً من أفراد مجتمع الدراسة وهو عدد العينة والذي يزيد عن الحد الأدنى المطلوب، وقد شمل التطبيق محافظات (كفر الشيخ - الغربية - البحيرة - دمياط) بالوجه البحري، ومحافظتي (القاهرة - الجيزة) بالقاهرة الكبرى، ومحافظات (أسيوط - سوهاج - قنا) بالوجه القبلي.

رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدم البحث الحالي بعض الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، والموضحة على النحو الآتي:

- (١) التكرارات والنسب المئوية للموافقة: حيث يتم الكشف عن أقل تكرارات ليكرت وأكبرها، ويتم حساب النسبة المئوية لكل تكرار بقسمة تكرار كل من (قوية-متوسطة-ضعيفة) على العدد الكلي للعينة وتحويل النتائج إلى نسبة مئوية باعتبارها أكثر تعبيراً من التكرارات الخام.
- (٢) المتوسط الحسابي: للتعرف على متوسط استجابات أفراد العينة على كل فقرة أو محور من محاور الاستبانة.
- (٣) الانحراف المعياري: لتحديد مدى تشتت استجابات أفراد العينة حول متوسطها الحسابي
- (٤) تم تحليل نتائج الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) (Statistical Package

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

(for Social Sciences)

خامساً: عرض وتحليل نتائج البحث:

المحور الأول: كفايات التخطيط الإلكتروني:

يوضح الجدول التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات بحسب استجابات عينة الدراسة على عبارات محور كفايات التخطيط الإلكتروني

جدول (٢) استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التخطيط الإلكتروني

لمديري المناطق التعليمية الأزهرية

م	العبرة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	التر تيب
		قوي ة	ضع يفة	متو سطة				
١	توجد بالمنطقة خطة استراتيجية.	٢٦ ٤	٨١ ٨	١٧ ٨	٢,٣٥	٠,٧٣	قوية	٣
		٥٠ ٥٠	١٥ ٥٠	٣٤, ٠				
٢	يهيئ مدير المنطقة البيئة المناسبة لعملية التخطيط الإلكتروني.	١٢ ٣	٢٣ ٨	١٦ ٢	١,٧٨	٠,٨٠	متوسط ة	٨
		٢٣ ٥٠	٤٥ ٥٠	٣١, ٠				
٣	يوفر خطط زمنية للاستجابة لتطورات الإدارة الإلكترونية.	١١ ٢	١٧ ٧	٢٣ ٤	١,٨٨	٠,٧٣	متوسط ة	٥
		٢١ ٥٠	٣٣ ٨٠	٤٤, ٧				
٤	يُعد برامج تفاعلية لتطوير أداء العاملين لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.	٨٨ ٤	٢٣ ٤	٢٠ ١	١,٧٢	٠,٧٣	متوسط ة	١٠
		١٦ ٩٠	٤٤ ٧٠	٣٨, ٤				
٥	يُخطط للقاءات إلكترونيًا عبر المنصات الإلكترونية.	١٥ ١	٢٢ ٥	١٤ ٧	١,٨٦	٠,٨٤	متوسط ة	٦
		٢٨ ٩٠	٤٣ ١٠	٢٨, ١				
٦	يخطط لإجراء أنشطة العمل بالمنطقة إلكترونيًا.	١٢ ٩	١٥ ٤	٢٤ ٠	١,٩٥	٠,٧٣	متوسط ة	٤
		٢٤ ٧٠	٢٩ ٤٠	٤٥, ٩				
٧	يستخدم نماذج إلكترونية في إعداد خطة العمل.	١٠ ٢	٢١ ٠	٢١ ١	١,٧٩	٠,٧٤	متوسط ة	٧
		١٩ %	٤٠ %	٤٠, %				

				٣	٢٠	٥٠			
١٥	ضعيفة	٠,٧٠	١,٥٨	١٧ ٦	٢٨ ٤	٦٣	ك	يستخدم نماذج إلكترونية في التخطيط للدورات التدريبية.	٨
				٣٣, ٧	٥٤ ٣٠	١٢ ٠	%		
١٢	متوسطة	٠,٦٧	١,٦٧	٢٣ ٢	٢٣ ٣	٥٨	ك	يهتم بالمشاركة في التدريب الإلكتروني من خلال التطبيقات والمنصات الحديثة مثل مايكروسوفت TEAMS.	٩
				٤٤, ٤	٤٤ ٥٠	١١ ١	%		
٩	متوسطة	٠,٧٦	١,٧٧	١٩ ٥	٢٢ ٥	١٠ ٣	ك	يجيد التعامل مع النماذج الإلكترونية مثل جوجل FORM بديلاً عن الوثائق الورقية.	١٠
				٣٧, ٣	٤٣ ٠	١٩ ٧	%		
١١	متوسطة	٠,٧٥	١,٧١	١٨ ٥	٢٤ ٥	٩٣	ك	يجيد مهارة توظيف التقنيات الحديثة في تحقيق متطلبات الخطة الاستراتيجية.	١١
				٣٥, ٤	٤٦ ٨	١٧ ٨	%		
٢	قوية	٠,٧٠	٢,٣٦	١٩ ٩	٦٧	٢٥ ٧	ك	يجيد التواصل عبر شبكات التواصل الإلكتروني.	١٢
				٣٨, ٠	١٢ ٨	٤٩ ٢	%		
١	قوية	٠,٦٧	٢,٣٧	٢١ ٨	٥٦	٢٤ ٩	ك	يعقد اجتماعات من خلال المنصات الإلكترونية في الحالات التي يصعب فيها الاجتماعات التقليدية.	١٣
				٤١, ٧	١٠ ٧	٤٧ ٦	%		
١٤	ضعيفة	٠,٧٢	١,٦٠	١٦ ٨	٢٨ ٢	٧٣	ك	يعمل على توفير نظام أرشفة إلكتروني لمختلف العمليات.	١٤
				٣٢, ١	٥٣ ٩	١٤ ٠	%		
١٣	ضعيفة	٠,٧٥	١,٦٣	١٥ ٨	٢٧ ٩	٨٦	ك	يوفر خطة عمل إلكترونية بديلة.	١٥
				٣٠, ٢	٥٣ ٣	١٦ ٥	%		
متوسطة		٠,٦٨	١,٨٧	اجمالي المحور الأول: كفايات التخطيط الإلكتروني					

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (قوية - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢,٣٧ - ١,٥٨)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "يُعقد اجتماعات من خلال المنصات الإلكترونية في الحالات التي يصعب فيها الاجتماعات التقليدية" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٧)، بينما احتلت العبارة (١٢) والتي تنص على "يُجيد التواصل عبر شبكات التواصل الإلكتروني" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٧٠) وقد يرجع ذلك إلى ما فرضته الآونة الأخيرة من تداعيات فرضت على قيادات تلك المناطق مواكبة هذه التداعيات والتغيرات مثل تداعيات فيروس كورونا والتغيرات المناخية مما صعب معه الالتقاء بالاجتماعات التقليدية؛ فكان لابد من اللجوء إلى حلول تكنولوجية من خلال الاجتماعات عن بعد عبر المنصات والتواصل عبر مواقع وشبكات التواصل الإلكتروني المختلفة.

في حين جاءت العبارة (١٤) والتي تنص على "يعمل على توفير نظام أرشفة إلكتروني لمختلف العمليات" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٠)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، بينما جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على "يستخدم نماذج إلكترونية في التخطيط للدورات التدريبية" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر بمتوسط موزون (١,٥٨)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، وقد يرجع ذلك إلى قلة اهتمام مديري تلك المناطق بأهمية توفير هذه النظم الإلكترونية التي تساعد على توفير المعلومات والبيانات لمختلف العمليات مما يساعد في عملية التخطيط، وضعف الكفايات التكنولوجية ونقص التدريب الكافي للعاملين على القوالب والنماذج الإلكترونية، ضعف التمكن من مهارات التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات باعتبارها ضرورة عصرية.

المحور الثاني: كفايات التنظيم الإلكتروني:

يوضح الجدول (٣) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التنظيم الإلكتروني لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

جدول (٣) استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التنظيم الإلكتروني
لمديري المناطق التعليمية الأزهرية

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	التر تيب
		قوي ة	ضع يفة	متو سطة				
١	يحرص مدير المنطقة على تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وإنجاز المهام.	٢٥ ٨	٦٤ ١	٢٠ ١	٢,٣٧	٠,٦٩	قوية	٢
		٤٩ ٤٠	١٢ ٢٠	٣٨, ٤				
٢	يعمل على تعديل هيكل تنظيمي يساعد في تطبيق الإدارة الإلكترونية.	٥٨ ١٠	٢٤ ٨	٢١ ٧	١,٦٤	٠,٦٧	ضعيفة	١٢
		١١ ١٠	٤٧ ٤٠	٤١, ٥				
٣	يستخدم الإدارة الإلكترونية لأداء كافة مهامه.	١٣ ٩	٢٦ ٧	١١ ٧	١,٧٦	٠,٨٥	متوسط ة	٧
		٢٦ ٥٠	٥١ ١٠	٢٢, ٤				
٤	يستخدم التنظيم الإلكتروني في التوجيه السريع لمختلف العناصر الإدارية.	١٢ ٥	٢٩ ٣	١٠ ٥	١,٦٨	٠,٨٤	متوسط ة	١٠
		٢٣ ٩٠	٥٦ ١٠	٢٠, ١				
٥	يستخدم التنظيم الإلكتروني في تهيئة بيئة عمل تتسم بالدقة.	٧٠ ٤٠	٢٧ ٢	١٨ ١	١,٦١	٠,٧١	ضعيفة	١٤
		١٣ ٤٠	٥٢ ١٠	٣٤, ٦				
٦	يستخدم التنظيم الإلكتروني لتيسير مشقة الانتقال من المنطقة إلى الإدارات التعليمية لإنجاز الأعمال.	١٤ ١	٢٥ ٩	١٢ ٣	١,٧٧	٠,٨٥	متوسط ة	٦
		٢٧ ١٠	٤٩ ٥٠	٢٣, ٥				
٧	يعمل على تحديث موقع المنطقة الإلكتروني بصفة دورية.	١٩ ٨	٧٢ ٣	٢٥ ٣	٢,٢٤	٠,٦٨	متوسط ة	٥
		٣٧ ٨٠	١٣ ٨٠	٤٨, ٤				
٨	يستخدم الإدارة الإلكترونية للتكامل بين مختلف عناصر العملية الإدارية.	٨٣ ٩٠	٢٢ ١٠	٢١ ٥	١,٧٣	٠,٧٢	متوسط ة	٨
		١٥ ٩٠	٤٣ ١٠	٤١, ١				
٩	يستخدم الإدارة الإلكترونية بشكل يوفر الوقت والمال والجهد.	١٥ ٨٠	٢٦ ٧٠	١٠ ٥	١,٧٨	٠,٨٧	متوسط ة	٥
		٢٨ ٨٠	٥٠ ٧٠	٢٠, ٥				

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

١٠	ك	٢٦ ٦	٤٩ ٩	٢٠ ٨	٢,٤١	٠,٦٦	قوية	١	يُوزَع المهام والمسئوليات على العاملين بالمنطقة حسب قدراتهم وخبراتهم.
١١	ك	١٢ ٥	٢٨ ٧	١١ ١	١,٦٩	٠,٨٣	متوسط ة	٩	يعتمد على التبادل الإلكتروني للمعلومات.
١٢	ك	٦٧ ٩	٢٥ ٧	١٩ ٩	١,٦٤	٠,٧٠	ضعيفة	١٣	يُركز على الوظائف ذات البعد التقني المعلوماتي.
١٣	ك	٦٢ ٩	٢٣ ٤	٢٢ ٧	١,٦٧	٠,٦٨	متوسط ة	١١	يُركز على اللامركزية في تقديم الخدمات من خلال قنوات تواصل متعددة.
١٤	ك	٢٠ ٩	٧٣ ١	٢٤ ١	٢,٢٦	٠,٦٩	متوسط ة	٤	يُسهّم في التخفيف من الأعباء الإدارية والبيروقراطية.
١٥	ك	٢٣ ٩	٦٠ ١١	٢٢ ٤	٢,٣٤	٠,٦٧	قوية	٣	يحرص على وضع جدول زمني لتحقيق الأهداف المستقبلية.
المحور الثاني: كفايات التنظيم الإلكتروني									
					١,٩١	٠,٦٩	متوسطة		

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (قوية . متوسطة . ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢,٤١ . ١,٦١)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يُوزَع المهام والمسئوليات على العاملين بالمنطقة حسب قدراتهم وخبراتهم" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٤١)، وانحراف معياري (٠,٦٦)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك هؤلاء المديرين لقدرات وخبرات واتجاهات ومهارات العاملين وتقسيم العمل بناء على ذلك لكي تتناسب قدراتهم مع مسؤولياتهم.

بينما احتلت العبارة (١) والتي تنص على " يحرص مدير المنطقة على تشكيل فرق عمل لحل المشكلات وإنجاز المهام" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى إدراك هؤلاء المديرين إلى

أن العمل بروح الفريق وتشكيل فرق عمل أفضل بكثير من العمل الفردي وذلك لتوفير بدائل وحلول عديدة للمشكلات التي تواجه الإدارات وذلك تبعاً لتعدد الآراء ووجهات النظر وتعدد الخبرات والقدرات التي يمتلكها أعضاء الفريق.

في حين جاءت العبارة (١٢) والتي تنص على " يُركز على الوظائف ذات البعد التقني المعلوماتي" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٠)، بينما جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يستخدم التنظيم الإلكتروني في تهيئة بيئة عمل تتسم بالدقة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦١)، وانحراف معياري (٠,٧١)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف تمكن هؤلاء المديرين من مهارات التعامل مع نظم المعلومات والاتصالات وضعف التدريب والتنمية المهنية (خاصة الذاتية) في المجال التقني باعتبارها وسيلة جيدة لمواكبة التطورات التقنية والمعلوماتية.

المحور الثالث: كفايات التوجيه الإلكتروني:

يوضح الجدول (١٧) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التوجيه الإلكتروني لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

جدول (٤) استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التوجيه الإلكتروني

لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافر	الترتيب
		قوية	ضعيفة	متوسط				
١	يركز مدير المنطقة على بناء الثقة بين العاملين بالمنطقة والإدارات	١١٨	١٣٦	٢٦٩	١,٩٧	٠,٧٠	متوسطة	٤
		٢٢,٦	٢٦,٠	٥١,٤				
٢	يحث العاملين على التنوع في أنشطة العمل.	١٧٧	٢٣٢	١١٤	١,٨٩	٠,٨٨	متوسطة	٧
		٣٣,٨	٤٤,٤	٢١,٨				
٣	يهتم	١٠٠	٢٦٤	١٥٩	١,٦٩	٠,٧٧	متوسطة	١٤

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي
في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

				٣٠,٤	٥٠,٥	١٩,١	%	بإدارة دورة حياة العمل الإلكتروني في كافة المجالات.	
٩	متوسطة	٠,٧٣	١,٨٦	٢٣١	١٨٣	١٠٩	ك	يرصد التقدم في إنجاز الأعمال.	٤
				٤٤,٢	٣٥,٠	٢٠,٨	%		
١٣	متوسطة	٠,٧٦	١,٧٠	١٧٦	٢٥١	٩٦	ك	يُتقن استخدام شبكات التواصل الإلكتروني في إنجاز وتنفيذ عمليات التوجيه.	٥
				٣٣,٧	٤٨,٠	١٨,٣	%		
١١	متوسطة	٠,٧٩	١,٧٤	١٦١	٢٤٩	١١٣	ك	يُفعل المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.	٦
				٣٠,٨	٤٧,٦	٢١,٦	%		
١٨	ضعيفة	٠,٧٤	١,٦٢	١٦٤	٢٧٨	٨١	ك	يوظف الإدارة الإلكتروني في تنمية مهارات العاملين بالمنطقة.	٧
				٣١,٤	٥٣,٢	١٥,٤	%		
٥	متوسطة	٠,٩٠	١,٩١	٩٨	٢٣٦	١٨٩	ك	يُحفز العاملين لحضور المؤتمرات الإلكتروني والمشاركة فيها.	٨
				١٨,٧	٤٥,٢	٣٦,١	%		
١٢	متوسطة	٠,٧١	١,٧١	٢١٩	٢٢٨	٧٦	ك	يُشكل فرق العمل	٩
				٤١,٩	٤٣,٦	١٤,٥	%		

							الإلكترونية المختلفة ويحرص على تنمية مهاراتهم.	
				٢٠٥	١٩١	١٢٧	ك	يعمل على توظيف الإدارة الإلكترونية في متابعة أداء العاملين.
٨	متوسطة	٠,٧٧	١,٨٨	٣٩,٢	٣٦,٥	٢٤,٣	%	١٠
				١٥٤	٢٧٤	٩٥	ك	يُنقّي المؤهلين في مجال تقنية المعلومات عند التوظيف مستقبلاً.
١٧	ضعيفة	٠,٧٧	١,٦٦	٢٩,٤	٥٢,٤	١٨,٢	%	١١
				١٧٢	٢٢٠	١٣١	ك	يَعْمَل على توفير مناخ يسوده التعاون والعمل بروح الفريق.
١٠	متوسطة	٠,٨٠	١,٨٣	٣٢,٩	٤٢,١	٢٥,٠	%	١٢
				٢١٥	٦٥	٢٤٣	ك	يَسْتخدِم إدارة الوقت في إنجاز الأعمال.
٢	قوية	٠,٦٩	٢,٣٤	٤١,١	١٢,٤	٤٦,٥	%	١٣
				١٠٦	٢٩٤	١٢٣	ك	يستخدم الإدارة الإلكترونية في عملية إرشاد العاملين بالمنطقة لإنجاز مهامهم.
١٦	متوسطة	٠,٨٣	١,٦٧	٢٠,٣	٥٦,٢	٢٣,٥	%	١٤
٦	متوسطة	٠,٨٤	١,٨٩	١٤٩	٢١٧	١٥٧	ك	١ يستخدم

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

٥	أساليب متعددة لعملية الاتصال بالمنطقة.	%	٣٠,٠	٤١,٥	٢٨,٥				
١٦	يستخدم الإدارة الإلكترونية في سرعة الحصول على البيانات والمعلومات في الوقت المناسب.	ك	٦٩	٢٤٤	٢١٠				
		%	١٣,١	٤٦,٧	٤٠,٢	١,٦٧	متوسطة	٠,٧٠	١٥
١٧	يستعين بالإدارة الإلكترونية في نشر اللوائح والإرشادات بين العاملين بالمنطقة.	ك	٢٠٧	١٩٣	١٢٣				
		%	٣٩,٦	٣٦,٩	٢٣,٥	٢,٠٣	متوسطة	٠,٨٧	٣
١٨	يعمل على توفير نظام فعال للانضباط والالتزام بالسلوكيات المهنية.	ك	٢٥١	٦٣	٢٠٩				
		%	٤٨,٠	١٢,٠	٤٠,٠	٢,٣٦	قوية	٠,٦٩	١
المحور الثالث: كفايات التوجيه الإلكتروني						١,٨٦	٠,٧٣	متوسطة	

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (قوية - متوسطة - ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢,٣٦ - ١,٦٢)، وبترتيب العبارات تنازلياً بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (١٨) والتي تنص على " يعمل على توفير نظام فعال للانضباط والالتزام بالسلوكيات المهنية" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٦)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى النزعة الدينية التي تسيطر على

معظم العاملين بالأزهر والتزامهم بالسلوكيات والأخلاقيات المهنية التي ينص عليها الدين الإسلامي الحنيف ومراعاة المسؤولية التي تقع على عاتقهم.

بينما احتلت العبارة (١٣) والتي تنص على "يستخدم إدارة الوقت في إنجاز الأعمال" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٦٩)، وقد يرجع ذلك إلى وعي هؤلاء المديرين بأهمية وضع الخطط الزمنية وإدارة الوقت لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة في أقل وقت ممكن؛ حيث إن تحقيق الجودة يعتمد على تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة وأقل تكلفة وأقل وقت ممكن. في حين جاءت العبارة (١١) والتي تنص على "يُنْتَقِي المؤهلين في مجال تقنية المعلومات" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٦)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، وقد يرجع ذلك إلى ضعف عملية تمكين وتطوير الموارد البشرية، لإيجاد كوادر متخصصة وعلى درجة عالية من المهارات المختلفة والمربطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت.

بينما جاءت العبارة (٧) والتي تنص على "يوظف الإدارة الإلكترونية في تنمية مهارات العاملين بالمنطقة" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد يرجع ذلك إلى نقص الخبرات وضعف برامج التدريب في مجال التقنية الحديثة، وضعف الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية وبخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة والبرامج.

المحور الرابع: كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء:

يوضح الجدول (١٨) التالي التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الموزونة والانحرافات المعيارية وترتيب العبارات، حسب استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات التوجيه الإلكتروني لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

جدول (٥) استجابات عينة الدراسة لعبارات محور كفايات المتابعة الإلكترونية

وتقييم الأداء لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

م	العبارة	الاستجابات			المتوسط الموزون	الانحراف المعياري	درجة التوافق	الترتيب
		قوية	ضعيفة	متوسطة				
١	يستخدم مدير المنطقة الوسائط الإلكترونية في متابعة أداء العاملين.	ك	١٠.١	٢٩.٨	١,٦٢	٠,٧٩	ضعيفة	١٤
		%	١٩,٣	٥٧.٠				
٢	يتابع حضور العاملين من خلال نظام إلكتروني.	ك	٩.٨	٢٧.٤	١,٦٦	٠,٧٧	ضعيفة	١٢
		%	١٨,٧	٥٢.٤				
٣	يستخدم نماذج إلكترونية لتقييم أداء العاملين.	ك	٩.٣	٢٨.١	١,٦٤	٠,٧٧	ضعيفة	١٣
		%	١٧,٨	٥٣.٧				
٤	يستخدم التغذية الراجعة للعاملين بالمنطقة من خلال النماذج الإلكترونية.	ك	٧.١	٢٢.٩	١,٧٠	٠,٧٠	متوسطة	٩
		%	١٣,٦	٤٣.٨				
٥	يغطي نظام تقييم الأداء الإلكتروني بالمنطقة جميع المهام الوظيفية.	ك	٨.٨	٢٣.٤	١,٧٢	٠,٧٣	متوسطة	٧
		%	١٦,٩	٤٤.٧				
٦	يستخدم نظام تقييم الأداء الإلكتروني لتحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والمأمول.	ك	١٤.٦	٢٠.٨	١,٨٨	٠,٨١	متوسطة	٣
		%	٢٧,٩	٣٩.٨				
٧	يعمل على وضع معايير ثابتة لتقييم أداء العاملين بالمنطقة إلكترونياً.	ك	٨.٧	٢٥.٩	١,٦٧	٠,٧٤	متوسطة	١١
		%	١٦,٧	٤٩.٥				
٨	يستخدم الرقابة الإلكترونية في التقييم الذاتي للعمل بالمنطقة بشكل أفضل.	ك	٩.٩	٢١.٧	١,٧٧	٠,٧٤	متوسطة	٦
		%	١٨,٩	٤١.٥				
٩	يهتم بتوفير نظاماً دقيقاً للمراقبة داخل المنطقة.	ك	١١.٣	٢١.٩	١,٨٠	٠,٧٧	متوسطة	٥
		%	٢١,٦	٤١.٩				
١٠	يهتم بالتحديث المستمر للبينات الخاصة بعمل المنطقة من خلال الرقابة	ك	١٢.١	٢٨.٧	١,٦٨	٠,٨٣	متوسطة	١٠
		%	٢٣,١	٥٤.٤				

				٠		٩.		والمتابعة الإلكترونية.		
٨	متوسط	٠,٨٤	١,٧٢	١١٣	٢٧	١٣١	ك	يستخدم نظامًا إلكترونيًا لتقييم الخطة التي تعمل بها المنطقة.		١
				٢١,٦	٥٣,٣	٢٥,١	%			
٤	متوسط	٠,٧٥	١,٨١	٢١٤	٢٠	١٠٦	ك	تتم عملية التقويم الإلكترونية وفق الأهداف والمعايير الموضوعية.		١
				٤٠,٩	٣٨,٨	٢٠,٣	%			
٢	قوية	٠,٧٢	٢,٣٤	١٩٣	٧٦	٢٥٤	ك	يطلع العاملين على نتائج تقييم ادائهم.		١
				٣٦,٩	١٤,٥	٤٨,٦	%			
١	قوية	٠,٧٤	٢,٣٧	١٦٥	٨١	٢٧٧	ك	يهتم بعملية التقييم الذاتي والتغذية الراجعة.		١
				٣١,٥	١٥,٥	٥٣,٠	%			
متوسطة		٠,٧٢	١,٨١	المحور الرابع: كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء						
متوسطة		٠,٧	١,٨٦	إجمالي المحاور						

يتضح من الجدول السابق أن عبارات المحور تقع في فئة (قوية .متوسطة .ضعيفة) من حيث درجة التوافر، حيث تراوحت المتوسطات الموزونة بين (٢,٣٧ - ١,٦٢)، وبترتيب العبارات تنازليًا بحسب المتوسط الموزون لدرجة التوافر تبين الآتي:

احتلت العبارة رقم (١٤) والتي تنص على "يهتم بعملية التقييم الذاتي والتغذية الراجعة" المرتبة الأولى من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٧)، وانحراف معياري (٠,٧٤)، بينما احتلت العبارة رقم (١٣) والتي تنص على "يطلع العاملين على نتائج تقييم ادائهم" المرتبة الثانية من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (٢,٣٤)، وانحراف معياري (٠,٧٢)، وقد يرجع ذلك إلى وعي هؤلاء المديرين بعملية التقييم الذاتي والوقوف على معدلات الإنجاز نحو التقدم لتحقيق الأهداف المنشودة وتزويد العاملين بنتائج أعمالهم لتدعيم الإيجابيات ونقاط القوة وتجنب ومعالجة السلبيات ونقاط الضعف.

في حين جاءت العبارة (٣) والتي تنص على "يستخدم نماذج إلكترونية لتقييم أداء العاملين" في المرتبة قبل الأخيرة من حيث درجة التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٤)، وانحراف معياري (٠,٧٧)، بينما جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على "يستخدم مدير المنطقة الوسائط الإلكترونية في متابعة أداء العاملين" في المرتبة الأخيرة من حيث درجة

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

التوافر، بمتوسط موزون (١,٦٢)، وانحراف معياري (٠,٧٩)، وقد يرجع ذلك إلى عدم الاعتراف بحجية الوثائق الإلكترونية واعتمادها أدلة إثبات أو الاعتراف بمصداقيتها، في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات، تأخر وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة.

المحور الثالث: التصور مقترح لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، قام الباحث بوضوح تصور مقترح لتطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، وذلك على النحو التالي: أولاً: مبررات التصور المقترح:

- ما أسفرت عنه نتائج الدراسة الميدانية وكذلك نتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي، والتي أشارت إلى أن واقع كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية لم يحقق المستوى المأمول والمنشود منه في الأبعاد التي تناولتها الدراسة وهي: (كفايات التخطيط الإلكتروني، كفايات التنظيم الإلكتروني، كفايات التوجيه الإلكتروني، كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء).
- كون القيادات التربوية بصفة عامة وقيادات التعليم الأزهرى قبل الجامعي بصفة خاصة من أعظم الموارد البشرية في المؤسسات التربوية باعتبارها المنوطة بتشغيل وتوجيه العمل التربوي في المناطق والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية.
- يفرض التحول الرقمي على المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة لتكون أكثر إدراكاً ومرونة في العمل وقدرة على التخطيط للمستقبل، وتتمكن من الابتكار والمواءمة بشكل أسرع لتحقيق أفضل النتائج، وبناء مجتمعات فعالة في ظل التطور التقني وما توفره الإدارة الإلكترونية من معارف تجاه هذه الثورة العلمية والتطورات التكنولوجية.

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

- تأطير رؤية مستقبلية لما ينبغي أن تكون عليه ممارسات مديري المناطق التعليمية الأزهرية لا سيما في ظل التطورات التي تشهدها الساحة التربوية والتعليمية.
- الارتقاء بمستوى أداء مديري المناطق التعليمية الأزهرية مما يسهم بدوره في

تحسين المخرجات التعليمية، وإكساب مديري المناطق التعليمية الأزهرية معارف وخبرات جديدة في مجال العمل الإداري.

- زيادة قدرات الإدارات على الاستفادة من تقنية المعلومات والاتصالات بهدف التنمية لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين بالمؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية.

- التوصل لبعض الآليات الإجرائية لتحسين وتطوير عملية إعداد وتدريب مديري المناطق التعليمية الأزهرية، الأمر الذي يسهم في تحقيق التكامل بين الجانبين النظري والتطبيقي، والذي يتضح جلياً في الممارسات الإدارية لمديري المناطق التعليمية الأزهرية.

ثالثاً: متطلبات التصور المقترح وآليات التنفيذ:

(١) كفايات التخطيط الإلكتروني:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة توافر كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التخطيط الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب مديري المناطق التعليمية الأزهرية لتطوير كفاياتهم في ذلك المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التخطيط الإلكتروني ما يلي:

- إصدار المعايير الخاصة بتبادل ونقل البيانات والمعلومات، ووضع إجراءات لتأمينها وسريتها.

- الوعي بأن التخطيط الإلكتروني عملية ديناميكية في اتجاه الأهداف الواسعة والمرونة والأنية وقصيرة الأمد وقابلة للتجديد والتطوير المستمر.

- توفير البرامج التدريبية والتنمية المهنية لضمان استمرارية التعلم الذاتي.

- توفير وسائل التنمية المهنية في مجال التقنية.

- توفير دورات تدريبية عن التخطيط الإلكتروني على شبكة الإنترنت مرتبطة بمدة المشاهدة وعدد ساعات المشاهدة وعمل تقييمات إلكترونية بعد المشاهدة لمعرفة مدى الاستفادة من التدريب.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

- مُراعاة الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنطقة عند إعداد خططها.
 - اهتمام مدير المنطقة بإنشاء قاعدة بيانات إلكترونية خاصة بالمنطقة لجمع المعلومات اللازمة للتخطيط للعمل.
 - الاهتمام بالعنصر البشري كمخترع ومبدع.
 - الاهتمام بأن يكون المخططون هم المبادرون من الرؤساء والعاملين (مدخل الجميع، في كل الاتجاهات الشبكية).
 - الاهتمام بالابتكار ووضع خطط متعددة للاستجابة للظروف المتغيرة.
 - الاهتمام بوضع عدد من الخطط الآنية وقصيرة الأجل (قد يصل مداها إلى أيام)، والتي تركز على حاجات الأفراد المتغيرة (الآنية والمحتملة).
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:**

- عقد ندوات ولقاءات تثقيفية مع مؤسسات المجتمع المحلي ومراكز التطوير التكنولوجي لتوعيتهم بأهمية مشاركتهم في التخطيط عبر الوسائط التكنولوجية المختلفة.
- تطبيق منظومة الكترونية معاصرة للاتصالات ونظم المعلومات وقواعد البيانات، وتوظيفها في إدارة المنطقة ودعم اتخاذ القرار، فضلاً عن توظيفها في نشر ثقافة التعلم التعاوني والتنظيمي.
- استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مواجهة الأزمات المتوقع حدوثها والتي من شأنها التأثير على تحقيق أهداف الخطط الموضوعة، فضلاً عن إعداد سيناريوهات بديلة لمواجهة التغيرات المحتملة بالمجتمع المحلي في الوقت الحالي.
- اطلاع مديري المناطق التعليمية على التجارب الناجحة محلياً وعربياً وعالمياً في مجال التخطيط والاستفادة منها في ممارساتهم المهنية.
- المواءمة بين إجراءات العمل الإدارية ورؤية ورسالة المنطقة الأزهرية، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها وغاياتها المنشودة.
- الاستفادة من نتائج البحوث والدراسات العلمية المتعلقة بالتعليم التقني والتكنولوجي في تطوير العمل الإداري بالمنطقة.

- الإشراف على عملية اختيار وتدريب الأفراد العاملين بالمنطقة.
- توفير الموارد المالية والمادية اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة المتعلقة بالعمل الإداري بالمنطقة والإدارات التعليمية.

٢) كفايات التنظيم الإلكتروني:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة توافر كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التنظيم الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب مديري المناطق التعليمية الأزهرية لتطوير كفاياتهم في ذلك المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التنظيم الإلكتروني ما يلي:

- نشر القرارات واللوائح المنظمة للعمل وتحديد الصلاحيات لكل فرد بالمنطقة.
 - إعادة تنظيم الوحدات واستحداث بعض الوظائف التي توكل إليها الأعمال الإلكترونية بالمنطقة وتحديث قواعد البيانات.
 - نشر التعليمات والأوامر الإدارية على مجموعات خاصة بالمنطقة الأزهرية عبر وسائل الاتصال الإلكتروني.
 - تكوين مجموعات إلكترونية عبر برامج الاتصال الإلكتروني المختلفة مثل واتساب، تيليجرام لنشر قواعد العمل والتعليمات والأوامر الإدارية.
 - تنظيم حلقات نقاشية إلكترونية حول الموضوعات المهمة للمنطقة والإدارات التعليمية والمعاهد الأزهرية.
 - مراجعة مصادر المعلومات والاعتماد على المواقع الرسمية والمعتمدة.
 - إعداد الخطط الدراسية وتوزيعها إلكترونياً على العاملين بالمناطق والإدارات والمعاهد الأزهرية.
 - الاعتراف بالتفويض الإلكتروني أمام الجهات الرقابية والقانونية.
- ويمكن تحقيق ذلك من خلال:**
- إعلان إدارة المنطقة الأزهرية عن خطتها الاستراتيجية وعن رؤيتها ورسالتها وأهدافها عبر وسائل التواصل الاجتماعي وأيضاً من خلال موقعها الإلكتروني إن وجد.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

- صياغة وتطوير رؤية ورسالة تستهدف تعزيز النجاح الأكاديمي لجميع الطلاب بالمدرسة.
- عقد مجموعة من المقابلات وورش العمل عن بعد مع كافة المنتسبين للمنطقة، للتأكد من فهمهم لرؤية المنطقة ورسالتها وأهدافها، بالإضافة إلى توضيح مسؤولية كل عضو تجاه تنفيذها، وتلقى مقترحاتهم وآرائهم في هذا الصدد.
- توظيف موارد وإمكانات المنطقة في تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- تشكيل لجنة للتغذية الراجعة الإلكترونية عبر روابط إلكترونية لتلقى مقترحات وأفكار ورؤى الجميع بشأن آليات تطوير وتنفيذ رؤية ورسالة المنطقة من خلال أهداف استراتيجية موحدة.
- نشر أهداف المنطقة الأزهرية لجميع منسوبيها، وتوعيتهم وإعلامهم بها، من خلال الاستعانة بأدوات ووسائل عدة من أهمها: الموقع الإلكتروني للمدرسة، والبريد الإلكتروني لجميع منسوبيها، بالإضافة إلى اللقاءات الحوارية والحلقات النقاشية والاجتماعات الدورية عبر المنصات الإلكترونية المختلفة.
- مراجعة رؤية ورسالة وأهداف المنطقة الأزهرية وتعديلها بشكل دوري وذلك وفقًا للمؤثرات والمستجدات والتحديات المفروضة على المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال ورش عمل ولقاءات وندوات وحلقات نقاشية.

(٣) كفايات التوجيه الإلكتروني:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة توافر كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التوجيه الإلكتروني جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيدًا من العناية والاهتمام من جانب مديري المناطق التعليمية الأزهرية لتطوير كفاياتهم في ذلك المجال.

وتتترح الدراسة في سبيل تطوير كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات التوجيه الإلكتروني ما يلي:

- رصد التقدم وإدارة فريق العمل وتقديم التغذية الراجعة للعاملين.
- الاهتمام بتنمية مهارات صنع القرار لدى منسوبي المنطقة الأزهرية.
- مشاركة جميع العاملين في وضع بدائل وحلول متعددة للمشكلات المتوقعة.
- مشاركة العاملين في تحديد احتياجات المنطقة من الأجهزة والمعدات.

- عمل شبكات خاصة بالتواصل مع القيادات الإشرافية إلكترونيا على موقع قطاع المعاهد الأزهرية والمنطقة الأزهرية والإدارات التعليمية لبناء الثقافة القانونية ودعم اتخاذ القرار إلكترونيا.
- تنوع أشكال وأنماط التدريب الإلكتروني بالمنطقة الأزهرية وعمل تقييمات لتحديد آثار التدريب على العاملين بالمنطقة.
- توفير المواد العلمية للتدريب في صورة الكترونية؛ حتى يتمكن من نقل المعارف الضمنية والصريحة عن طريق التدريب الإلكتروني.
- تحفيز العاملين ماديا ومعنويا على التدريب الإلكتروني.
- توفير قنوات اتصال فعالة مع منسوبي المنطقة الأزهرية والإدارات التعليمية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد اجتماعات دورية عن بعد مع العاملين عبر المنصات الإلكترونية المختلفة لعرض كافة مستجدات العملية التعليمية.
- عقد دورات وورش عمل لتدريب كافة منسوبي المنطقة الأزهرية على الخطوات العلمية لمواجهة المشكلات، وما يترتب على ذلك من صنع واتخاذ بعض القرارات.
- عقد دورات تدريبية لتوعية الأفراد العاملين بالمنطقة بأهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، وفاعلية تلك المشاركة في مواجهة المشكلات من خلال تقديم مزيد من الحلول والأفكار الابتكارية التي تساعد في تجاوز تلك المشكلات.
- وضع آلية لتلقى مقترحات العاملين حول القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق صندوق مقترحات خاص بالمنطقة، أو إنشاء موقع إلكتروني تفاعلي خاص بالمنطقة.
- تبني ثقافة تنظيمية داعمة للتعلم الجماعي والعمل بروح الفريق بين كافة الأفراد العاملين بالمنطقة والإدارات التعليمية الأزهرية.
- الشفافية في الإعلان عن القرارات والنشرات والمؤتمرات، وعدم إضفاء طابع السرية عليها.
- عقد ورش عمل عبر المنصات الإلكترونية لعرض وتفسير اللوائح والقوانين المنظمة للعمل بكل وضوح وشفافية.

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

٤) كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء:

أثمرت نتائج الدراسة الميدانية عن أن درجة توافر كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية محور كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء جاء بدرجة متوسطة، الأمر الذي يتطلب مزيداً من العناية والاهتمام من جانب مديري المناطق التعليمية الأزهرية لتطوير كفاياتهم في ذلك المجال.

وتقترح الدراسة في سبيل تطوير كفايات مديري المناطق التعليمية الأزهرية في محور كفايات المتابعة الإلكترونية وتقييم الأداء ما يلي:

- التوعية بثقافة الإدارة الإلكترونية من خلال نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية من خلال عقد الندوات والمحاضرات والتي تتناسب مع مستويات العاملين.
- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الانترنت.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.
- توافر أهداف محددة وواضحة ومنشورة إلكترونياً للعاملين يمكن الرجوع لها في عملية الرقابة.
- توافر توصيفات معلنة إلكترونياً لكل وظيف بالإنابة وتحديد بها اختصاصات وواجبات كل وظيفة.
- توافر نظم التوقيع الإلكتروني (البصمة الإلكترونية) في الحضور والانصراف.
- متابعة نتائج التدريب وعمل التقييمات الإلكترونية له.
- متابعة تطبيق المعلومات والقرارات والنشرات التي تصل إلى المنطقة بشكل إلكتروني.
- ضرورة إعادة النظر في البنية الأساسية لأجهزة والمعدات والبرمجيات لغرض تحديثها كي يستجيب للتغير المنشود لتقديم الخدمة العمومية.

ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- عقد ندوات وورش عمل تدريبية حول أهمية استخدام التقنيات الحديثة وبرامج التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية.
- تصميم قاعدة بيانات إلكترونية لتتبع مستوى أداء المتعلمين بشكل دوري.

- عمل مجموعات للتواصل الإلكتروني بين مديري المناطق والوكلاء والشئون القانونية بالمنطقة والإدارات لسرعة إصدار القرارات ونشر الثقافة القانونية.
 - بناء قاعدة بيانات خاصة بجميع العاملين تتسم بالدقة والشمول.
 - استخدام مختلف أشكال الاتصال الإلكتروني (البريد الإلكتروني - البريد الصوتي - المؤتمرات الإلكترونية).
 - إعداد دليل إرشادي يشتمل على مجموعة من النماذج الإجرائية لأعمال الإدارة الإلكترونية، حتى يكون مرجعا يستفيد منه الجميع في إنجاز أعمالهم بالمنطقة.
 - التزام مديري المناطق الأزهرية بوضع خطة تدريبية للتدريب العملي على استخدام التقنيات في الأعمال الإدارية كالجداول المدرسية والقوالب الإلكترونية، وإدخال بيانات العاملين على موقع الوزارة، وأعمال الكنترول والامتحانات وبرامج office ٣٦٥ والبريد الإلكتروني.
 - التقييم المستمر من خلال المتابعة المستمرة لخطة التدريب والتأكد من أنها ليست حبراً على ورق كما يحدث في كثير من الأعمال التدريبية.
 - تخصيص مكافآت للمتميزين في إنجاز الأعمال الإلكترونية، عن طريق صرف حوافز مادية للمسؤولين عن تطوير الإدارة الإلكترونية الحديثة.
- رابعاً: ضمانات نجاح التصور المقترح:
- يعتمد نجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافه على عدة ضمانات تجعل من تطبيقه ممكناً، من أبرزها ما يلي:
- اقتناع الإدارة العليا للتعليم الأزهرى قبل الجامعي والعاملين بأهمية الإدارة الإلكترونية باعتبارها الطريق لمواجهة التغيرات المتلاحقة التي يجب على التعليم الأزهرى مسايرتها حتى نتمكن من نشر المعارف وبناء أجيال متلاحقة من القادة.
 - قناعة الإدارة العليا بأهمية التغيير والتجديد والتحول الرقمي في ظل عصر الانفجار المعرفي.
 - توفير مناخ تنظيمي وثقافة تنظيمية داعمة لعمليات الإدارة الإلكترونية.
 - توفير المختصين في مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات على مستوى المدارس والإدارات.
 - إتاحة الفرصة أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجيات لضمان

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

تفاعل الجميع وتقبل التغيير.

- التخفيف من وطأة وحدة المركزية في إدارة المؤسسات التعليمية الأزهرية قبل الجامعي بشكل جاد وحقيقي، وليس مجرد تصريحات نظرية بعيدة كل البعد عن التطبيق الفعلي على أرض الواقع.
- توفير كافة الموارد المالية والمادية اللازمة لتطبيق وتنفيذ التصور المقترح، فلا حديث عن أية مبادرات أو مشروعات تستهدف الإصلاح والتجديد دون توفير كافة الموارد - المالية والمادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك.
- تحسين دور إدارات التدريب بكل محافظة وذلك من خلال تزويد تلك الإدارات بالإمكانيات المادية والفنية والبشرية التي تمكنها من القيام بمهامها ومسؤولياتها على أكمل وجه، وإعداد جداول زمنية للبرامج التدريبية، وتحديد أماكن انعقادها، وإبلاغها للمناطق والإدارات التعليمية.
- توفير البنية التحتية اللازمة لتوظيف المستحدثات التكنولوجية في العملية التعليمية من أجهزة وشبكات الكترونية بالمناطق والإدارات التعليمية، وذلك عن طريق توفير الدعم المادي والمعنوي اللازم لنشر ثقافة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتصميم برامج تدريبية للمسؤولين عن الإدارة المدرسية في كيفية التعامل مع المستحدثات التكنولوجية، فضلاً عن الاستفادة من تجارب الدول المتقدمة في استخدام المستحدثات التكنولوجية في الإدارة.
- عقد دورات تدريبية مكثفة وواسعة النطاق لمديري المناطق التعليمية الأزهرية، وتزويدهم بمفهوم وفلسفة وأهمية الاحتياجات التدريبية وأهدافها.
- تضمين المحاور المجتمعي وآليات تفعيل المشاركة المجتمعية في العملية التعليمية ضمن محتوى برامج تدريب وتأهيل مديري المناطق التعليمية الأزهرية.
- سابعاً: معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل التغلب عليها:
قد يواجه تنفيذ وتطبيق التصور المقترح عدة معوقات تؤثر بدورها على نجاحه في تحقيق أهدافه، لعل من أبرز هذه المعوقات ما يلي:
- ندرة التعاون والتنسيق بين المؤسسات التعليمية وكليات التربية بالجامعات في إعداد وتدريب مديري المناطق التعليمية الأزهرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال:

التنسيق بين الأقسام التربوية في كليات التربية بالجامعات في إنشاء برامج متقدمة لإعداد وتدريب مديري المناطق التعليمية الأزهرية، وتطوير شراكات فعالة بالمحافظات المختلفة وكليات التربية لتفعيل عملية الإعداد والتدريب.

- قصور الموارد المالية المخصصة عن الوفاء بالاحتياجات والتجهيزات والورش والمعامل، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشجيع القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المحلي نحو تمويل التعليم الأزهرية.

- ضعف توظيف مديري المناطق التعليمية الأزهرية للمستحدثات التكنولوجية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة وعيهم بأهمية المستحدثات التكنولوجية، وتبادل الخبرات بين المسؤولين لنقل التجارب الرائدة في الاعتماد على المستحدثات التكنولوجية، فضلاً عن تشجيع الإدارة على استخدام الأساليب الإلكترونية في عمليات الإدارة والتخلي عن الأساليب التقليدية، هذا إلى جانب نشر كافة التعليمات والإرشادات من خلال استخدام الوسائط التكنولوجية الحديثة.

- العمل في ظل نظام إداري مركزي يتبع أنماطاً تقليدية في الأداء ويفتقر إلى المرونة مما يحول دون إدخال التعديلات اللازمة لإحداث التطوير، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير مسار لتعديل القرارات الوزارية إذا ما تعارضت مع الواقع أو ظهر لها أبعاد لم تكن مدروسة من قبل وذلك لتوفير المرونة اللازمة للقرارات.

- ندرة وضوح المؤشرات المتعلقة بنظم الاختيار والتدريب، ووجود بعض الثغرات في معايير الاختيار والترقي للوظائف القيادية؛ حيث يؤثر التقييم الشخصي على جودة القرارات المتعلقة بمعايير الاختيار والترقي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال البعد عن التحيز الشخصي، واتباع النهج الموضوعي في عملية الاختيار، فضلاً عن الاستفادة من الأساليب والاتجاهات الحديثة والقائمة على الجدارة والكفاءة والخبرة كمعايير أساسية لانتقاء أفضل المرشحين لتولي المنصب القيادي.

- مقاومة التغيير من قبل بعض أعضاء العاملين، ويمكن التغلب على ذلك من خلال ترسيخ ثقافة تقبل التغيير لدى العاملين لمواجهة تحديات المستقبل، فضلاً عن وضع آليات للتطوير والتحسين.

- ضعف ملائمة الأنظمة واللوائح التقليدية المعمول بها لتطبيقها على الإدارة والمعاملات الإلكترونية، مما يجعل هذا البديل لا يفي بالحاجة في ظل غياب الأنظمة واللوائح التي

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

تضبط علاقات العمل والتعاون داخل الإدارات الإلكترونية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال وضع التشريعات القانونية التي تضمن اعتماد التوقيع الإلكتروني والتعامل مع البريد الإلكتروني والتحقق من شخصية طالب الخدمة ووضع التشريعات التي تجرم مخترق شبكات الإدارة الإلكترونية، وتضع العقوبات الرادعة لمرتكبي تلك الجرائم.

- ضعف وعي وخبرة المديرين والعاملين بمدخل التطوير الحديثة ومنها إعادة الإدارة الإلكترونية وسبل الاستفادة من التطورات الحديثة في تحسين العمليات الإدارية والتعليمية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم دورات تدريبية وتوعوية وتقديمها بشكل إلكتروني لجميع القيادات والعاملين لتنمية مهاراتهم باعتبارها من متطلبات شغل الوظيفة.

- مقاومة العاملين والقادة أيضاً للتغيير ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنظيم ورش عمل وإقامة الندوات واللقاءات الفردية والجماعية لشرح أسباب التغيير والنتائج الإيجابية المتوقعة من إحداثه على التعليم الأزهرى قبل الجامعي بعامة وعلى العاملين بخاصة، والإنصات لأسباب قلق أو مقاومة البعض لهذا التغيير ومناقشة هذه الأسباب وعمل ما يمكن للتغلب عليها.

- ضعف الموارد المالية المتاحة للقيام بإحداث التغييرات المطلوبة بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي لقلة الاعتمادات المالية الحكومية ويمكن التغلب على ذلك من خلال تخصيص جزء مناسب من أموال الضرائب في كل محافظة لصالح ميزانية التعليم الخاصة بالأزهر، تشجيع المبادرات المحلية وإزالة الصعوبات والعراقيل أمام الجهود الذاتية.

- وجود ثقافة تنظيمية غير مساندة، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تشخيص الثقافة الحالية بجوانبها المختلفة، ثم تحديد جوانب الاتفاق والاختلاف بينها وبين الثقافة المساندة للإدارة الاستراتيجية، يلي ذلك إجراء التغييرات اللازمة في جوانب الاختلاف لتكون أكثر توافقاً مع الثقافة المطلوبة.

- وجود هيكل تنظيمي غير مناسب، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعادة تصميم الهيكل الحالي بما يتلاءم مع متطلبات تنفيذ الخطة.

- نقص الكوادر البشرية، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تحليل المنطقة الأزهرية لاحتياجاتها من الوظائف المختلفة في ضوء أهدافها وخططها وتوفيرها، مع وضع خطة

لاحتياجاتها المستقبلية.

- ضعف نظم المعلومات والاتصالات، ويمكن التغلب على ذلك من خلال توفير الموارد البشرية والإمكانات المادية والبرمجية والتنظيمية اللازمة لنظم معلومات واتصالات داعمة.
- ضعف الحوافز وعموميتها، ويمكن التغلب على ذلك من خلال زيادة قيمة الحوافز وربطها بمستوى الأداء.

المراجع:

- أبو حجاب، سارة محمد حسين (٢٠١٣). بعض مشكلات إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي وسبل مواجهتها في ضوء معايير الجودة والاعتماد (دراسة حالة على محافظة بور سعيد)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بورسعيد.
- أحمد، رباب نصر الدين (٢٠٢٣). تصور مقترح لتفعيل استخدام الإدارة الإلكترونية داخل مؤسسات رياض الأطفال في ضوء متطلبات العصر الرقمي في محافظة المنيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للطفولة المبكرة، جامعة المنيا.
- الأزهر الشريف: رئاسة قطاع المعاهد الأزهرية، الخطة الاستراتيجية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي ٢٠٢٢-٢٠٣٠ م.
- بكر، عبد الجواد السيد (٢٠٢٠). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، مج ٢٠، ع ٢.
- جامل، عبد الرحمن عبد السلام (٢٠١٥). الكفايات التعليمية في القياس والتقويم، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- جلال، شاذلي يونس علي (٢٠٢٢). تقييم مستوى الفعالية التنظيمية بالمناطق الأزهرية وسبل تحسينها في ضوء إطار القيم المتنافسة، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، مج ٣٧، ع ١.
- حافظ، محمد صبري؛ والبحيري، السيد محمود (٢٠٠٩). اتجاهات معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، عالم الكتب، القاهرة.
- حسانين، أحمد السيد عبد الغفار (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

بمدارس التعليم الثانوي الفني نظام السنوات الثلاث في مصر ومدى مساهمتها في تجويد العمل الإداري (دراسة ميدانية)، مجلة مستقبل التربية العربية، مصر مج (١٩)، ع (٧٥).

الحلابي، إبراهيم عباس (٢٠١٣). تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي للطبع والنشر، القاهرة.

حلي، فؤاد أحمد (٢٠٠٣). تحسين أداء المدرسة الثانوية العامة في مصر باستخدام مدخل أعادة الهندسة، مجلة كلية التربية - الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، القاهرة.

الدريج، محمد (٢٠٠٥). الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج، دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، الدار البيضاء.

راغب، راغب أحمد (٢٠١٠). الإدارة التربوية في القطاع المدرسي، دار البداية، عمان. رزق، سعيد صلاح محمد (٢٠١٨). تصور مقترح لتفعيل التخطيط الاستراتيجي بقطاع المعاهد الأزهرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر.

رزق، سعيد صلاح محمد (٢٠٢٣). تطوير العمليات الإدارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية في ضوء مدخل إعادة الهندسة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، القاهرة.

رزق، سوسن جمال بدير عوض (٢٠٢٠). تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم الثانوي العام: المشكلات- متطلبات المواجهة، مجلة تطوير الأداء الجامعي، مج ١٠، ع ١.

السيد، محمد أحمد سالم وآخرون (٢٠٢٠). آليات مقترحة لتفعيل دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الثانية من التعليم الأساسي، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ٢، ع ١٤.

شحاته، حسن؛ والنجار، زينب (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.

الطالب، غسان، الزعاير، راکز علي محمود (٢٠٢٠). الإدارة الإلكترونية والتسويق الإلكتروني لمنظمات الأعمال المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

طايل، عادل فوزي رجب (٢٠١٤). تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية

بجامعة الأزهر، القاهرة..

عبد الباسط، عبد الحق سيد (٢٠١٧). تقويم الكفايات الادارية لمديري ادارات رعاية الطلاب بجامعة جنوب الوادي، المجلة العلمية لعلوم التربية البدنية والرياضة، كلية التربية الرياضية، جامعة المنصورة، ع (٢٨).

عبد الرحمن، محمود (٢٠١٥). التطوير التنظيمي والإداري، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن.

عبد المعطي، أحمد حسين (٢٠١٥). الجامعات الافتراضية والبحثية، دار السحاب للنشر، القاهرة.

علي، محمد مسلم، عبد الرحيم، محمد عباس (٢٠٠٩). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير بعض وظائف الإدارة بجامعة تبوك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، مج ٣، ع ١٤٣.

عليان، ربيعي مصطفى (٢٠١٢). البيئة الإلكترونية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان. العنزي، نايف بن عماش السويلم (٢٠٢). واقع تطوير الكفايات المهنية لدى قادة المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظرهم، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية، ع ٢.

غانم، أحمد محمد، رجب، إيمان حمدي (٢٠٢١). تطوير الكفايات المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي في مصر ومعوقاتها، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ١، ع ١٥.

الفرح، وجيه (٢٠١٠). قضايا في الإدارة التربوية والمدرسية والصفية، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

القاسم، خلود علي محمد (٢٠١٩). تطوير الكفايات المهنية للمشرفات التربويات في مكاتب التعليم في منطقة حائل وأثرها على تنمية المهارات التخطيطية لديهن، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، مج ٣٥، ع ١٠.

لاشين، محمد عبد الحميد محمد قرني، أسامه محمود (٢٠١٢). الإدارة التعليمية اتجاهات ورؤى تطبيقية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر.

اللواتي، علي بن عبد الرضا (٢٠١٨). كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والمتغيرات المنبئة بها، المجلة الدولية لأنظمة إدارة التعلم، العدد ٢.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢). تطوير كفايات المشرف التربوي بمدارس التعليم

تطوير كفايات مديري التعليم الأزهرى قبل الجامعي

في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية

الأساسي في مصر على ضوء الأنماط الإشرافية المعاصرة، مجلة جامعة

الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ع ١٦.

محمد، منى شعبان عثمان (٢٠٢٢). تطوير كفايات المشرف التربوي بمدارس التعليم

الأساسي في مصر على ضوء الأنماط الإشرافية المعاصرة، مجلة جامعة

الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، مج ٧، ع ١٦.

المعاز، حمدي مصطفى (٢٠٠٧). وظائف الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة.

Zachariah, W. O.: Skills and attributes of instructional supervisors: Experience from Kenya. Educational Research and Reviews, ^٨(٢٤).

Bagus Wahyu Setyawan. (٢٠٢١). E-ADMINISTRATION SYSTEM FOR EFFECTIVITY SCHOOL ADMINISTRATION IN PANDEMIC COVID-١٩ ERA. International Journal of Business, Law, and Education, ^١(٢).

Gary Dessler. (٢٠١٤). A Framework for Human Resource Management (^{١٤}th edition, New Jersey, Prentice Hall Inc.

Jesson Hero. (٢٠٢٠). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency, Online Submission. International Journal of Academic Pedagogical Research. ^{١٠}(٤).

Kamal Abdullah Al-Faki, Mohammed Nusari. (٢٠١٨). "THE ROLE OF LEADERSHIP SKILLS ON ORGANIZATIONA 'PERFORMANCE.'" International Journal of Management and Human Science, ^٢(١).

Mapolisa, T., & Tshabalala, T.: Instructional Supervisory Practices of Zimbabwean School Heads. Greener Journal of Educational Research, vol. ٣, no. ٧, ٢٠١٣

Vajarintaragoon, K., Bunkanan, P., Deelon, S., Poldech, S., & Thauyngam, K. (٢٠١٩). The Development Process PLC Competencies for School Administrators in Buriram Province, International Education Studies, ^{١٢}(٦).