جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت
(دراسة نظرية)

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

يعتمد
عميد الكلية

إعداد الباحثة

مريم براك عبد المحسن

إشـــراف

أ.د/ سمير عبد الوهاب الخويت

أستاذ أصول التربية

كلية التربية– جامعة طنطا

أ.د/ منى محمد الحرون

أستاذ ورئيس قسم التربية

كلية التربية – جامعة السادات

١٤٤٤هـ- ٢٠٢٣م

المستخلص

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى معوقات أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت، من خلال التعرف على الإطار الفكري للأداء الإداري والأسس النظرية للتحول الرقمي، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة، لتحليل نتائج الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت معوقات الأداء الإداري، وتوصلت الدراسة إلى أن معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي تتمثل في (معوقات تنظيمية وإدارية – معوقات سلوكية – معوقات فنية وتكنولوجية)، وفى ضوء تلك النتائج قامت الباحثة بوضع مجموعة من التوصيات منها نشر ثقافة التغيير لدعم فهم مديري المدارس الابتدائية لدوافع التغيير، وتهيئتهم لقبول عمليات التطوير والتحول الرقمي، وتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في عملية التحول الرقمي.

الكلمات المفتاحية: الآداء الإداري – التحول الرقمي – مديري المرحلة الابتدائية بدولة الكويت.

Abstract

The current study aimed to find out the obstacles to the performance of primary school principals in the light of the digital transformation in the State of Kuwait, by identifying the intellectual framework of administrative performance and the theoretical foundations of digital transformation. To achieve this, the researcher used the analytical descriptive approach, due to its suitability to the nature of the study, and to analyze the results of previous studies and literature that dealt with obstacles to administrative performance. The study concluded that the obstacles to developing the performance of primary school principals in the light of digital transformation are represented in (organizational and administrative obstacles - behavioral obstacles - technical and technological obstacles). Change to support primary school principals' understanding of the motives for change, prepare them to accept development and digital transformation processes, and encourage them to actively participate in the digital transformation process.

Keywords: Administrative performance - Digital transformation - Primary school principals in the State of Kuwait

أولا: مقدمة الدراسة

شهد العالم اليوم ثورة وتطورًا كبيرين في مجال تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، ولا شك أنهما أحدثا سباقًا بين دول العالم إلى إدخال هذه التقنيات إلى مؤسساتها لتحسين سير العمل وبخاصة المؤسسات التربوية من حيث الارتقاء بمستوى إدارتها وموظفيها وزيادة الإنتاجية وتحسينها.

فقد زاد الاهتمام بالعملية التربوية اهتمامًا بالغًا وملحوظًا في عصر الثورة المعلوماتية والتقنيات العلمية، هذا وقد أصبحت العملية التربوية وسيلة لنقل الخبرات للأجيال في المجتمعات، وعملية اقتصادية واستثمارية تؤدي في النهاية إلي زيادة الدخل القومي، ومن ثم فإن تقدم التربية أو تخلفها في أي مجتمع ما هو إلا تعبير قومي عن حالة نظم الإدارة العامة بصفة عامة والمجتمع بصفة خاصة[١].

وفي هذا السياق أورد عليمات أن التغيرات المصاحبة للتطور العلمي والتقني، وزيادة وسائل الاتصال كمًا وكيفًا والانفجار المعرفي، ألقت بمسؤوليات متزايدة على المؤسسات التعليمية، مما يتطلب منها إصلاح وتطوير أدواتها وآليات عملها لإثبات نجاحها في تحمل تلك المسؤوليات، من خلال إعادة النظر في أسلوب إدارتها للموارد البشرية، وأن تأخذ بعين الاعتبار التغيرات وتتلمس الأنظمة الجيدة والمفاهيم الحديثة لإستنباط أفضل الأساليب والعمل على استثمارها بما يتلاءم مع بيئتها ويحقق أهدافها بكفاءة وفاعلية.[٢]

ويعد مدير المدرسة أهم عضو في الإدارة المدرسية، فبدون إدارته لا يمكن إحراز أي تقدم في مجال العمل، بإعتباره قائدًا لجماعة العاملين بالمدرسة، ويجب أن تتوفر لديه المعرفة المتخصصة والفهم الشامل للأمور أي أن يكون غنيًا بثقافته، فهو الوجه المباشر والفعال للعمل الإداري والتربوي، وهو العامل المؤثر في تحقيق وتنفيذ ما يرسم من سياسة تربوية تعليمية، وما يتوقع منها أن تحققه من أهداف[٣].

وبإعتبار مدير المدرسة حجر الأساس في المؤسسات التعليمية، فإن الإهتمام بقياس أدائه أمر يستحق الاهتمام والدراسة، ليس ذلك فحسب بل والعمل على تطوير وتحسين الأداء لديه، وفقا لمتطلبات المجتمع العالمي ومتمشيًا مع التطورات التكنولوجية الحديثة، وعليه فإن مدير المدرسة هو المسئول عن تأسيس ثقافة

---

[١] يسرى بدر رسمي عبد العزيز (٢٠١٠): تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية – غزة، ص٢.

[٢] صالح ناصر عليمات (٢٠٠٤): تطور نظام التعليم الثانوي في ظل العولمة، المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي – التعليم الثانوي من أجل مستقبل أفضل، وزارة التربية والتعليم، ص ١٥٨..

[٣] نبيل سعد خليل (٢٠٠٩): الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ٥،٦.

وفلسفة المدرسة ووضع رؤية ورسالة المدرسة، ودعم القيم المشتركة مثل التعاون والإلتزام، كما أنه مطالب بتوفير برامج التنمية المهنية للعاملين للإرتقاء بمعارفهم ومهاراتهم لتنفيذ خطط التطوير التي تدعم تحسين الأداء[١].

ولقد كان لإقتحام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لحياتنا آثارًا عميقة على المستوى الجزئي أو الكلي حيث أدت إلى ما يعرف بعصر المعلومات، عصر أصبحت فيها المعلومات موردًا أساسيًا يفوق أهمية باقي موارد الانتاج، ذلك جعل المؤسسات تواجه التحديات والصعوبات في كيفية مواكبتها والتكيف معها.

لذلك تهتم المؤسسات بالأداء الإداري، باعتباره العنصر المحرك للمنظومة الإدارية، والتي يمكن من خلاله التأثير في جودة مخرجاتها، مع اختلاف مستوى وطبيعة المدخلات المتاحة، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهدافها بمزيد من الكفاءة والفاعلية[٢]، ويتطلب الأداء المزيد من التحسين والتطوير والتفعيل، في ظل طبيعة المتغيرات الحالية والمستقبلية، للنهوض بالتعليم والارتقاء لتحسين مخرجاته من الأفراد المعدين للمساهمة في رقي ونهضة الوطن، ونجاح النظام التعليمي المدرسي، والجهود المبذولة لتحقيق أهداف التطوير والتفعيل والتحسين والتجويد، وحيث إن نجاح الوطن للدخول من بوابة التقدم، لن يتأتى إلا من خلال إدارة متميزة[٣].

فإن المؤسسات التعليمية عامة والمؤسسات التعليمية بدولة الكويت على وجه الخصوص بحاجة ماسة لتبني ثقافة تطويرية وآدائية حديثة تتلاءم مع متطلبات والتطورارت المعاصرة سعيًا إلى تطوير آداء مديري المدارس وتحسين مهنتهم بما يتفق مع متطلبات العصر الحديث من تطور تقني وعلمى وإدارى[٤].

---

[١] سيد سلامة الخميسي (٢٠٠١): قراءات في الإدارة المدرسية – أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأسكندرية، ص ٧٧.

[٢] عبير فتحي أبو سليمة (٢٠٠٥): تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس، ص ٦.

[٣] منى سليمان الذيباني (٢٠٠٩): تفعيل الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الادارية المعاصرة – تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس، ص ٧٤.

[٤] عوض الشائع (٢٠٠٧): العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم من وجية نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة السودات لمعلوم والتكنولوجيان السودان، ص ٣٤.

ثانيا: مشكلة الدراسة.

تواجه مدارس التعليم الإبتدائي العديد من المشكلات وأوجه النقص والتى تتعلق بأداء مدير المدرسة، والتى تعوق قدرتها على مواكبة تحديات القرن الحادى والعشرون، وتجعلها عاجزة عن التكيف مع هذه التحولات والاستجابة لمتطلباتها، الأمر الذي يحتم أن نسعى بجهود متواصلة إلى إحداث تحولات جذرية وحقيقية فى إدارة مؤسساتنا التربوية[١].

وعلى الرغم من اهتمام وزارة التربية بدولة الكويت حيال انتهاج بعض السياسات الحاكمة لتطوير الإدارة المدرسية، إلا أن الضوابط المستخدمة في الإدارة ما تزال قديمة، مما أنتج العديد من حالات الإخفاق الإداري، بجانب القصور في وعي مديري المدارس بالتطورات الحديثة، أيضا افتقاد المديرين لآليات التخطيط لتطوير ثقافة المدرسة، وتركيزهم في الجوانب الادارية على الأسلوب التقليدي القديم دون الإهتمام الكافى بالتقنيات الحديث، مما ينعكس سلبًا على الأداء الدراسي بصفة عامة[٢]

وظهر ذلك من خلال الدراسة الوطنية ميزة (PESA) – وهي دراسة يقدمها البنك الدولي – التي تجرى كل عام وتعني بالوقوف على نقاط الضعف والقوة للنظام التعليمي بدولة الكويت وكانت النتائج غير مشجعة[٣].

كما أكدت العديد من الدراسات مثل دراسة (محمد دخيل الهاجدري)[٤] على وجود مشكلات في الأداء الإداري والتي تحتاج إلى وضع آليات لتحسينها وتطويرها، أيضا أسفرت دراسة (مها رشيد مطلق، ٢٠١٩)[٥]على وجود قصور واضح في الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في جاء بدرجة متوسطة وليس بالشكل المطلوب وخاصة في مجال إدارة التغيير والتطوير.

---

[١] يوسف مصطفى (٢٠١٦): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربى، ط٤، ص ٣.

[٢] ريمة عواد الضفيري (٢٠١٥): تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالكويت – دراسة ميدانية، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ص ١٣٨.

[٣] أريج حفيظ العجمي (٢٠١٩): واقع برامج تحسين الآداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٩، ع ٢، ص ٦، ص ٣٢-٣٢.

[٤] محمد دخيل الهاجري (٢٠٢٠): تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج ٢٨، ع١، ص ٤٤٧-٤٩٠

[٥] مها رشيد مطلق (٢٠١٩): تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، ع ١٣، ص ١٤٢-١٧٦.

ولما أصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى للتطوير وتحسين خدماتها، وبالرغم من توفر البنية التحتية التقنية في الكويت – إلا أن النظام التعليمى لم يكن يمتلك المقدرة على مواجهة الأزمات، فمع ظهور أزمة كوفيد – ١٩ تبين أن الأزمة الحقيقية ليست جائحة كورونا، بل هي أزمة قطاع التعليم ككل، فالإدارة التربوية والتعليمية لم تحذُ حذو المؤسسات التعليمية حول العالم في كفاحها على استمرار التعليم بأي شكل، فقد أغلقت المدارس وذلك لنقص الموارد البشرية المؤهلة لإستخدام الوسائل التكنولوجية وتفعيلها من قبل المديرين والطلاب والمعلمين[١]، الأمر الذي تطلب ضرورة البحث عن أساليب تطوير أداء المديرين في ضوء هذا التحول التكنولوجي والمعلوماتي.

وفي ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

١- ما الإطار الفكري لتطوير الأداء الإداري لمديرى المدارس الابتدائية بالكويت؟

٢- ما الأسس النظرية للتحول الرقمي؟

٣- ما معوقات تطوير أداء مديري المدارس الإبتدائية بدولة الكويت في ضوء التحول الرقمي؟

٤- ما التوصيات المقترحة للتغلب على معوقات تطوير أداء مديري المدارس الإبتدائية بدولة الكويت في ضوء التحول الرقمي؟

ثالثًا: أهدف الدراسة.

تهدف الدراسة بصفة رئيسية إلى وضع مجموعة من الأليات المقترحة التي يمكن أن تساعد في مواجهة معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت.

رابعا: أهمية الدراسة.

تمثلت أهمية الدراسة في إمكانية:

١- تناول الدراسة موضوعًا من الموضوعات الأكثر أهمية على الساحة التربوية ألا وهو التحول الرقمي، الذي يوصف به العصر الحالي، نظرا للتغيرات العلمية والتكنولوجية والكم المعرفي الهائل.

٢- مدير المدرسة من أهم المدخلات التي تحتاج إلى تطوير في الأداء، لأن تطوير أدائه ينعكس على باقي العناصر المادية والبشرية، كما أن وظيفته من أهم الوظائف الادارية في المؤسسة

[١] إسراء عيسى العيسي وآخرون (٢٠٢١): من هنا نبحر، مبادرة وطنية لإصلاح وتطوير التعليم في الكويت، ص ١٦.

التعليمية، فهو إداري وفني ومشـــرف، لذلك فلابد من تطوير أداء مديري المدارس في ضـــوء التطورات التكنولوجية الحديثة وتوضيح إمكانية الاستفادة منها في تطوير الأداء في الواقع.

٣- توجيه إهتمام **مديري المدارس** إلى أهمية إستخدام التكنولوجيا وأثر ذلك على أدائهم الإداري.

٤- توجيه **المسؤولين في وزارة التربية** بالتوجهات التي تساعدهم في تحسين أوضاع المديرين للقيام بمهامهم وأدوارهم الإدارية والفنية بشكل أفضل.

٥- تفيد متخذي القرار بتوجيههم إلى أهمية التحول الرقمي ومتطلباته لتطوير المؤسسات التعليمية

خامسًا: منهج الدراسة.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وفقًا لملائمته لأغراض الدراسة ، وذلك من خلال تحليل نتائج الدراسات السابقة والأدبيات التي تناولت معوقات الأداء الإداري

سادسا: حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة فيما يلي:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة الحالية على التعرف معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت.

الحد البشري: مديري المدارس الابتدائية.

سابعا: مصطلحات الدراسة:

تتناول الدراسة الحالية المصطلحات الآتية:

الآداء الإداري Administrative performance

يعرف الأداء الإداري بأنه "درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة، وهو يعكس الكيفية التي تحقق، أو يشبع بها الفرد متطلباتها، والتي تتضمن وضوح الأهداف، ومستوى جيد من المصادر والمدخلات، ومعرفة وفهم طبيعة الوظيفة"[١].

هو عملية شاملة لجميع العمليات الإدارية المتكاملة والمترابطة، وهو رؤية مشتركة بين القائد والعاملين معه، بل هو قدرة قادة المدارس للقيام بوظائفهم ومهامهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنســـيق ورقابة

[١] رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١): معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، ص ١١٤.

وتطوير للممارســـات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفاعلية عالية، وهو عملية تقوم على التطوير والتقويم المستمر[١].

وتعرف الباحثة الأداء إجرائيًا، بأنه عبارة عن " كافة الأعمال الإدارية والتربوية والتعليمية التي يقوم بها مدير المدرسة وذلك لتحقيق أهداف المدرسة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء التحول الرقمي.

مدير المدرسة الابتدائية:

يعرف مدير المدرسة الابتدائية بأنه " الرئيس التنفيذي المسئول عن كافة الأنشطة المدرسية في كافة المجالات التربوية والتعليمية والشئون الفنية والإدارية والمالية [٢].

التحول الرقمي Digital Transformation

يعرف بأنه عملية انتقال المؤسسات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها[٣].

وعرف **مصطفى صالح**[٤] التحوُّل الرقمي في التعليم بالتحوُّل المنظومي الشامل الذي يظهر كتغيير جذري في البنية والبيئة والأهداف ومواصفات الخريج ومهاراته.وتعرف الباحثات التحوُّل الرقمي في التعليم بسعي المؤسسات التربوية لاستثمار تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير عملياتها وخدماتها بطريقة مبتكرة ومرنة من أجل تحسين كفاءة ونوعية أدائها التربوي والتعليمي وتوفير قيمة أكبر لها وللمستفيدين وهو " عملية ضـــرورية للتغير التكنولوجي والثقافي الذي تحتاجه المنظمة بأكملها من أجل الارتقاء إلى مستوى عملائها الرقميين"

---

[١] سعيد فايز محمد السبعي (٢٠١٦): آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدرسة"، مجلة عالم التربية، ع ٥٣، ص٢.

[٢] أحمد اسماعيل حجي (٢٠٠٠): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٧،

[٣] عدنان مصطفى البار (٢٠٢٠): تقنيات التحول الرقمي، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز، ص٣.

[٤] مصطفى جودت صالح (٢٠٢٠): تصميم التدريب الإلكتروني لدعم التحوُّل الرقمي في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، ملتقى تقنيات التعليم في ضوء رؤية المملكة، الرياض، جامعة الملك سعود، ص ١٧
https://education.ksu.edu.sa/sites/education.ksu.edu.sa/files/attach/lmhw

وتعرف الباحثة التحول الرقمي بأنة" تلك العملية التي تستثمر فيها التقنيات التكنولوجية الحديثة والاتصالات في تطوير العمليات الإدارية والفنية والإشرافية داخل المؤسسة التعليمية بهدف تحسين كفاءتها الإدارية وتوفير قيمة أكبر للمستفيدين.

ثامنا: الدراسات السابقة.

بعد الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض متغيرات الدراسة تم تقسيمها إلى:

أولًا: دراسات خاصة بتطوير آداء مديري المدارس.

ثانيًا: دراسات خاصة بالتحول الرقمي.

وفيما يلي عرض لبعض تلك الدراسات:

دراسة دعاء مسعد ندا (٢٠١٩)[١] بعنوان " **متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الأسكندرية**" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والكشف عن المعوقات التي تحول دون تطبيق مدخل التمكين الأداري لتطوير أداء المديرين،واستخدمت الباحثة المنهج، وتمثلت أدوات الدراسة في الاستبيان ، وبلغت عينة الدراسة (٥٥٨) مديرا و(٧٢٥) معلمًا، وأسفرت نتائج الدراسة عن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي درجات استجابات مديري المدارس والمعلمين على واقع أداء مديري المدارس الابتدائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ لصالح المديرين، عدم وجود أية مشاكل يعاني منها واقع أداء مديري المدارس من وجهة نظر عينة المديرين بينما جاءت وجهة نظر المعلمين مثقلة بكثير من المشاكل التي تواجه أداء مديري المدارس.

دراسة إبراهيم الزهيري وآخرون (٢٠١٩)[٢]: "**معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها**" هدفت الدراسة التعرف على معوقات تطوير الأداء الإداري، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (٢١٨) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بمنطقة حولي التعليمية، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، وقد أسفرت نتائج الدراسة عن: معوقات تطوير الأداء

---

[١] دعاء مسعد ندا (٢٠١٩) : متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري: دراسة ميدانية بمحافظة الأسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

[٢] إبراهيم الزهيري وأخرون (٢٠١٩): "معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع (٤).

الإداري لمديري المدارس جاءت بدرجة متوسطة، وجاءت العبارات " جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها، قلة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات" كأولى معوقات الأداء الإداري، كما توصلت الدراسة إلى الموافقة على الآليات المتعلقة بالتغلب على معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وأهمها " تنمية المدراء مهنياً من خلال الدورات التدريبية، توفير شبكة اتصال تسهل عملية نقل المعلومات".

دراسة سعد المطيري (٢٠٢٠)[١]: بعنوان" دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين"، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، استخدام المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠) معلم ومعلمة، تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها. وتوصلت الدراسة إلى أن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين ككل جاء بدرجة مرتفعة، وجاء مجال التحفيز الإلهامي بالمربة الأولى وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الأخيرة مجال التمكين بدرجة متوسطة، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابات أفرد عينة الدراسة عن دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدراس المتوسطة من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور، بينما لا توجد فروق تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

دراسة محمد دخيل الهاجري (٢٠٢٠)[٢]: بعنوان " تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمي"، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع الأداء الإداريبمدارس المرحلة الابتدائية ، ووضع آليات لتطوير الأداء الإداري، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، واعتمدت الدراسة على الاستبانة ، وقد بلغت عينة الدراسة (٢٢٣) فرداً من المديرين والوكلاء والمعلمين بمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الفروانية، توصلت الدراسة إلى: وجود بعض المشكلات في الأداء الإداري والتي تحتاج إلى آليات مقترحة لتحسينها وتطويرها من أجل تحقيق التميز ومنها(ضعف تقدير الإدارة لآراء

---

[١] سعد المطيري (٢٠٢٠): دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، كلية الدراسات العليا، الأردن.

[٢] محمد دخيل الهاجري (٢٠٢٠): مرجع سابق.

وتوجهات بعض العاملين بالمدرسة عند وضع الخطة الاستراتيجية، روتينية القرارات الصادرة من الإدارة، ضعف استخدام وسائل الاتصال مع المعلمين والعاملين بالمدرسة".

ثانيًا: الدراسات المتعلقة بالتحول الرقمي:

دراسة أندرسون وديكستر (Anderson & Dexter, 2018)[١] بعنوان: " **إدارة المدرسة رقميًا دراسة تجريبية**"، هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط التكنولوجيا المستخدمة في مختلف التخصصات الإدارية التربوية، وما هي المقترحات لتطويرها في مدارس الولايات المتحدة، حيث قسمت الدراسة إلى (٦) مجالات هي القيادة والتصورات المستقبلية، التعليم والتعلم والإنتاجية والتطبيق المهني، الدعم الإداري والعمليات التقييم والجوانب القانونية والاجتماعية والأخلاقية، وتكونت عينة الدراسة من (٤١٠٠) مدرس و (٨٠٠) مشرف تقنيات و (٨٦٧) مديرًا من (١١٥٠) مدرسة، وقد استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ومن أهم النتائج التي توصلت لها ما يلي: أن مديرات المدارس يستخدمن التكنولوجيا ومنها الحاسوب في الأعمال التي تتعلق بالطلبة كالحضور والتسجيل وجداول الحصص، وفي الأعمال الإدارية التي تتمثل في قوائم الجرد والامتلاك والنقل والإرشاد والإعلام والمكتبة. وأكد المعلمون على استخدامهم الحاسوب في رصد درجات الاختبارات وكتابة التقارير اليومية الخاصة بالطلبة.

دراسة مني محمد الحرون (٢٠١٩)[٢] بعنوان " **متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر**" هدفت الدراسة إلي تحديد متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، والمعوقات التي تواجهها، استخدمت المنهج الوصفي، واعتمدت على استبانة، تم تطبيقها على عينة قوامها (٣٢) عضو هيئة تدريس، و(٥٢) من خبراء التعليم الثانوي (مديرين- موجهين- مديري وحدات التطوير التكنولوجي)، وتوصلت الدراسة إلى أهم المتطلبات منها: بث الشعور بالحاجة إلى التغيير حيث إنه نقطة الانطلاق، تحديد القيادة ما يراد تحقيقه، مع وضع نقطة البداية في الاعتبار، تدريب الطلاب على إدارة الوقت بشكل جيد عند تعاملهم مع تطبيقات التعلم الرقمي، تدريب المعلمين والإداريين على استخدام التقنيات الجديدة، للمواد التعليمية الرقمية عبر الإنترنت، عمل خطة تفصيلية لبناء مهارات التقييم الرقمية

---

(1) Anderson, R. E. and Dexter, S. (2018): School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. Educational Administration Quarterly, 40.

(٢) مني محمد الحرون (٢٠١٩) متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠ ع ١٢٠.

المفقودة لدى المعلمين، تحصل المدرسة على رخصة تشغيل البرامج الإدارية الرقمية، ومن أهم المعوقات: قلة أجهزة ومعدات تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمدرسة، قلة عدد المعلمين القادرين على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في التدريس.

دراسة محمد على حسن الكاتبي (٢٠٢١)[١]: بعنوان "**دور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية بوزارة التعليم السعودية**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية، كما هدفت لمعرفة أهم التحديات التي تحول دون تطوير أداء القيادات التعليمية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وبلغت عينة الدراسة (١٠٧) مفردة من القيادات التعليمية بوزارة التعليم السعودية من الذكور والاناث، وتوصلت الدراسة إلى: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطى درجات القيادات التعليمية لدور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية وفقًا لكل من سنوات الخبرة، الجنسية، نوع المدرسة بينما لا توجد فروق بين متوسطى دلالة الفرق بين الذكور والإناث في دور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية.

الاطار النظري للدراسة

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لتطوير أداء مديري المدارس الابتدائية

تطوير الأداء الإداري.

يعد تطوير الأداء الإداري أحد الوسائل التي تمكن المسئولين في المؤسسات التعليمية من إدارة المؤسسات فهو يعمل على رفع كفاءة العاملين بتلك المؤسسة وتطوير أدائهم، فالقدرة علي تحقيق الأداء الإداري الجيد من أهم المتطلبات الواجب أن تتوفر بالعمل الإداري في المؤسسات التعليمية.

لذا فالمدير الناجح والقيادات المدرسية الناجحة يدركون أن العمل المدرسي يشتمل على الحوار والحرية في الأداء والتعاون والعمل الجماعي، كما أنه يتيح الفرص لدي المعلمين لممارسة نشاطاتهم وفق قدرات إدارية فعالة. وبالتالي علي القيادات المدرسية أن يمتلكون الذكاء والقدرة علي القيادة وإدراك الموقف كوحدة متكاملة، والقدرة علي إصدار الأحكام، وأن يكون لدي تلك القيادات القدرة علي اتخاذ القرارات بطريقة منهجية تخضع لأسس علمية.

---

[١] محمد على حسن الكاتبي (٢٠٢١): دور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية بوزارة التعليم السعودية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية، عدد خاص بالمؤتمر الدولي السادس بعنوان: مقومات تطبيق منظومة التعليم الرقمي، وأليات تنفيذه.

- مفهوم الأداء الإداري.

ويعرف الأداء الإداري على أنه "كافة الجهود والممارسات الإدارية والإنجازات الملموسة التي يقوم بها العاملين بالمؤسسات التعليمية والناتجة عن قيامهم بالأنشطة والمهام والمسئوليات المنوطة بهم لتحقيق أهداف المؤسسة في ظل الموارد المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة[١].

كما يعرف الأداء الإداري لمدير المدرسة بأنه:" مجموعة المهام والمسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة وفق الأنظمة وللوائح المحددة بذلك، والصادرة من وزارة التربية والتعليم [2].

وبالتالي فإن الأداء يعني جميع الممارســـات الفنية والإدارية والمالية والاجتماعية التي يقوم بها مدير المدرسة خلال تنفيذه للأنشطة والمهام والمسئوليات بالطرق والوسائل المناسبة من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة

- أهداف تطوير الأداء الإداري:

يهدف تطوير الأداء الإداري للمديرين إلى تدعيم المعارف والخبرات والمهارات الخاصة بالمديرين، وتوفير فرص متنوعة لتطوير الأداء الإداري، ومساعدة الآخرين على التطوير، من خلال تبادل الخبرات والمهارات بين العاملين بالمؤسسة التعليمية، وتعزيز قدرا تهم في التعامل مع مهام ومسئوليات العمل اليومية، ومن ثم يسمح ذلك بتطوير الأداء الإداري، ومعالجة أوجه القصور والضعف في الأداء، والإجابة على الاستفسارات التي تواجه المديري، وتدعيم سلوكيات العمل المرغوبة، وتطوير الأداء الإداري[٣]

ويسهم تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية إلى تطوير أساليب العمل الإداري، والارتقاء بمستوى الممارسات الإدارية، والقدرة على حل المشكلات المدرسية بطريقة مبدعة، بهدف تحسين المخرجات التعليمية، كما يهدف إلى تطوير أعضاء هيئة التدريس، وإقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع الخارجي،

---

[١] صبري السيد عبد الرحمن فايد (٢٠١٥): تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة، دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة، ص ١٦.

[2] سعود بن موسي الصلاحي (٢٠٠٨): درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، مكة المكرمة، ص ٢٨.

[٣] Dalakoura Afroditi (2010): differentiating Leader and Leadership development، Journal of Management Development، Vol.29، No 5، P 434.

وايضًا يساعده تطوير الأداء الإداري على فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات[١].

وقد ذكر (راتب سلامة وأخرون) [٢] أن من أهداف تطوير أداء مديري المدارس ما يأتي:

١. تطوير أعضاء هيئة التدريس.
٢. إقامة وتقوية العلاقات مع المجتمع المحلي للمدرسة ومساندة وتعزيز الخدمات التي تقدمها المدرسة.
٣. فهم وتفسير السياسة التعليمية والعمل على تنفيذ الخطوات والإجراءات

ومما سبق يتضح أن أهداف الأداء الإداري هي أحد المكونات الأساسية لعملية التطوير داخل المؤسسة التعليمية، وذلك من خلال تنفيذ الخطط الموضوعة، والتركيز على التنمية المهنية للمعلمين، وتحسين المخرجات التعليمية، بالاضافة إلى تحسين جودة العملية التعليمية.

وهناك العديد من الدواعي والمبررات التي تحتم تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس والتي منها:

- **التكنولوجيا والتقنيات الحديثة:** فقد أدى استخدام التكنولوجيا، والتقنيات الحديثة إلى ضرورة العمل على تطوير أداء العاملين بتلك المؤسسات حتى يستطيعوا التعامل مع هذه التكنولوجيا[٣].
- **التدريب:** ويعتبر التدريب عملية دائمة تستهدف إعداد وامداد الفرد والجماعات بمعارف ومهارات، وقدرات، وأفكار يستطيعون من خلالها تحقيق الأهداف المطلوب إنجازها، وتحسين الأداء المستمر[٤] وأن التدريب أثناء العمل يعد الركيزة الأساسية التي تساعد على نمو، وتطوير العمل الإداري ويشمل هذا النوع من التدريب جانبين هما: علاج القصور في مستوي الأداء الإداري أو القيادي لبعض عناصر القيادة التربوية، والآخر هو الاهتمام باستمرار، وتحسين، وتطوير القيادات التربوية فكريًا، ووظيفيًا؛ أي أنه يجب العمل على إتمام تدريب القادة التربويين بصورة شاملة لإعدادهم وتنمية قدراتهم.

---

[١] راتب سلامة السعود وآخرون(٢٠١٦): التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص١٣.

[٢] راتب سلامة السعود وأخرون (٢٠١٦): التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص ١٩٠

[٣] أروى بنت إسماعيل تجار الشاهي (٢٠٠٨): تفعيل استخدام الإنترنت في تطوير العمل بجامعة أم القرى بمكة المكرمة رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية جامعة أم القرى، ص ٣٠.

[٤] خضير كاظم حمود (٢٠٠٧): إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص١٢٥.

- **الاتجاهات الحديثة:** مع تعدد وتنوع الاتجاهات الحديثة في الإدارات ظهرت عدة مداخل منها: الإدارة الإلكترونية، وإدارة الجودة الشاملة والإدارة بالأهداف، وتعد الادارة الالكترونية إحدى التوجهات الإدارية الحديثة التي تتبناها المنظمات على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها ، فهي منهجية حديثة تقوم على الاستيعاب الشامل والأمثل والاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية[١].
- **المركزية والبيروقراطية:** في المؤسسات التعليمية حيث تعاني بعض المؤسسات التعليمية من المركزية، والبيروقراطية الإدارية بداخلها مما يعوق معه تطوير الأداء الإداري للعاملين فيها[٢].

المحور الثاني: الأسس النظرية للتحول الرقمي وانعكاساته على تطوير الأداء

التحول الرقمي.

ازدادت أهمية تكنولوجيا التعليم والمعلومات بشكل ملحوظ، وقد أدى ذلك إلى سرعة وسهولة تدفق المعلومات والخبرات والمعارف وزيادة تطبيقاتها التكنولوجية وانتشارها في المجتمعات، مما يشير إلى أهمية مساعدة طرفي العملية التعليمية على فهم واستيعاب هذه الثورة التكنولوجية الهائلة في المعلومات والمعارف والإلكترونيات والحاسبات والاتصالات، فقد أصبح من يمتلك العلم والتكنولوجيا والمعلومات هو العالم والمتعلم الحقيقي، وذلك يتطلب من الجميع مضاعفة الجهد حتى يستطيع معلمينا وأبناءنا أن يتعايشوا مع الألفية الثالثة ويواكبوا عصر التقدم.

مفهوم التحوُّل الرقمي :(Digital Transformation)

يعد مفهوم التحول الرقمي من المفاهيم الحديثة وهو أحد أهداف رؤية الكويت ٢٠٣٥ والتي تهتم بالتطوير في جميع قطاعات الدولة، حيث تعتبر المهارات التكنولوجية شرط مهم عند اختيار الأشخاص للوظائف المختلفة.

---

[١] – مشاري مجبل السويفان (٢٠٢٠): دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية– جامعة القاهرة، مج ٢٨، ع ٤ص ٢٤٨.

[٢] يعقوب حسين نشوان (٢٠٠٤): السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي ط٢، دار الفرقان للنشر والطباعة والأردن، ص ١٦٠.

يعرف التحول الرقمي بأنه " إحلال النظم الآلية محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية؛ بما ينعكس على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها، حيث تزيد أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة عن الأصول المادية الملموسة في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة، ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية[١]

وتعرف **(خولة بنت عبدالله)** التحوُّل الرقمي في التعليم بسعي المؤسسات التربوية لاستثمار تقنية المعلومات والاتصالات في تطوير عملياتها وخدماتها بطريقة مبتكرة ومرنة من أجل تحسين كفاءة ونوعية دائها التربوي والتعليمي وتوفير قيمة أكبر لها وللمستفيدين[٢].

أهمية التحول الرقمي وفوائده في التعليم.

تكمن أهمية التحول الرقمي في قدرته على الإسهام في حل مشكلات الإنسان من ناحية وفي تفعيل التنمية وتعزيز استدامتها من ناحية ثانية ويشمل ذلك جوانب اقتصادية واجتماعية وبيئية، بل وثقافية أيضا: وتأتي التقنية لتكون عاملا مساعدًا ومحفزًا في كل هذه الجوانب، ومن الناحية العلمية، يعد تحسين تجربة العميل والمرونة والابتكار من البداية إلى النهاية، عوامل رئيسية للتحول الرقمي، إلي جانب تطوير مصادر جديدة للإيرادات والنظم البيئية التي تدعمها المعلومات مما يؤدي الى تحولات نموذج الأعمال[٣].

بينما حصر بندر العسيري [٤]مبررات الحاجة إلى التحول الرقمي وأهميتة فيما يلي:

معالجة مشكلة الزيادة الهائلة في المعرفة الإنسانية.

ب- المساعدة في نشر العلم والتدريب في شتى المجالات.

ج- الحاجة إلى مواكبة التطورات العالمية المتلاحقة.

---

(٢) على السلمي (٢٠١٥): "نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات"، في رحلتي مع الإدارة :كتابات إدارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للنشر، ص ١٥.

(٢) خولة بنت عبد الله بن محمد المفيز وآخرون (٢٠٢١): تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مج ٣٣، ع٤، ص ٦٦١.

[٣] أحمد حسن إبراهيم (٢٠١٩): التحول الرقمي (١): نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة: نادي التجارة، ع ٦٧٦، ص٣٠.

[٤] بندر بن مفرح العسيري (٢٠٢٠): التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠م، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ص ١٠٤.

د- الحاجة إلى زيادة تكامل المعرفة البشرية وتنوع مصادرها.

هـ- الحاجة إلى رفع قيمة الخبرات الثقافية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية

و- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسات وجعلها أكثر ديناميكية.

ز- توفير مصادر بديلة للمعرفة التقليدية.

ح- الحاجة إلى تطوير التعلم الذاتي وتدعيم التعليم المستمر.

ط- الحاجة إلى تقديم تسهيلات وخدمات البحث العلمي وإتاحة المعلومات لأكبر عدد ممكن من المستفيدين.

ومما سبق يتضح [1]أهمية التحول الرقمي في المدرسة الإبتدائية حيث يعمل التحول الرقمي على إعادة تصميم المؤسسات التربوية وهيكلتها، كما يسهم في تطوير القيادات التربوية، كما أنه يمثل حلقة وصل مع المجتمع العالمي والانفتاح الثقافي، فتبني الفكر الرقمي هو السبيل لتقديم الخدمات بصورة أسرع وأفضل

١- فوائد التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

أشارت كثير من الدراسات والبحوث في مجال تكنولوجيا التعليم إلى أن استخدام التعليم الرقمي يزيد من كفاءة الموقف التعليمي لأنها توفر ظروفًا بيئية أكثر ملائمة للطلبة على اختلاف مستوياتهم العقلية والعمرية ومراحل تعلمهم، وأن استخدام هذه تقنيات التعلم الرقمي في العملية التعليمية لأهمية كبيرة في زيادة مستوى تحصيل الطلبة، وتعزيز جوانب التفاعل الصفي، وجعل الخبرة التعليمية أكثر واقعية وقبولًا للتطبيق، وجعل التعليم عملية مستمرة، ولعل من بين الفوائد التي يمكن أن تتحقق عند التحول الرقمي في التعليم ما يلي[٢]:

* تحقيق تفاعل أكثر بين الطالب ومضامين المادة التعليمية.

* العمل على تقديم مادة تعليمية معروضة بشكل مشوق للمتعلم.

* التفاعل التزامني بين الطلبة والمعلم وبين الطلبة أنفسهم عن طريق ما توفره تكنولوجيا الاتصال.

* إيجاد بيئة تعليمية موازية للواقع تتغلب على مشكلتي المكان والزمان، خاصة مع ما يعرفه مجتمع اليوم من تعقد وكثرة الأعباء في الحياة.

* تحقيق الدافعية الذاتية لدى الطالب نحو التعلم.

---

[1]

[٢] سمير دحماني (٢٠١٩): دور التعليم الرقمي في تلبية الحاجات والرغبات العلمية والمعرفية للمتعلم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٨، ص ٢٩.

* تنمية روح الإبداع لدى الطالب

* التغلب على مشكلة نقص المعلمين ونقص الهياكل والمؤسسات التعليمية.

* توفير طرق متعددة لعرض المادة العلمية، وهذا ما يتناسب مع إمكانيات وقدرات المتعلم، وكذلك بطريقة مكتوبة أو مسموعة أو بصرية.

* استيعاب الأعداد الكبيرة من الطلبة.

* تعميم التعليم بين أفراد المجتمع.

* تسهيل طرق التعليم وتطوير البحث العلمي.

* تسهيل الوصول إلى المعلومات بأقل جهد ووقت بالنسبة للمتعلم.

معوقات وتحديات التحول الرقمي

هناك تحديات كثيرة تواجه النظام التعليمي في ظل التغيرات التكنولوجية السريعة وخاصة في التعليم الرقمي، مثل توفير فرص تعليمية إضافية دون الحاجة لزيادة ميزانيات إضافية، والمطالبة بالجودة الشاملة، إتاحة النفاذ للإنترنت والمصادر الرقمية،[١] لذا بدأت الدولة وحكومتها تعمل على التحول الرقمي في ظل تطبيق بدائل من المنظومات التعليمية التي ظهرت بعد جائحة كورونا مثل: التقليدي والرقمي، الهجين، المنظومة الافتراضية (التعلم عن بعد)، كمكمل للتعليم التقليدي الملئ بالمشكلات.

وتشمل التحديات ثلاث مكونات رئيسية متمثلة في[٢]:

– **المكون التعليمي:** ويضم المتعلمون والمعلمون، والمواد التعليمية، والإداريون، والماليون، وموظفي المكتبة، والمعامل، والتقييم والامتحانات.

– **المكون التكنولوجي:** وهو عبارة عن مكونات شبكة تحويل المكون الرقمي التعليمي وما يندرج تحته من كمبيوتر وإنترنت.

---

[١] ريهام مصطفى محمد (٢٠١٢): توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٥، ع٩، ص٢٠.
http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=89149 accessed by (12/10/2021)

[٢] عبد العزيز عبد الحميد عامر (ديسمبر، ٢٠١٥): الثقافة الرقمية الواقع والمطموح، المجلة العربية للمعلومات، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد٢٥، عدد ٢، ص ص ١٢٧-١٣٧.
http://www.alccso.org/nnsite/isdarat/1190-25-201.html accessed by (41/8/2019)

- **المكون الإداري:** ويتضمن فلسفة التعليم الرقمي واستراتيجيته، وأهدافه على المدى القصير والطويل، وخططه، برامجه، موازناته، جداوله الزمنية، والرقابة الوقائية والعلاجية.

وتنقسم التحديات التي تحول دون التحول الرقمي عمومًا إلى [١]:

١ - **معوقات مادية:** وهي تلك المعوقات التي ترتبط بالأدوات والمواد وليس بالإنسان مثل: نقص الموارد، صعوبة استيعاب أساليب التكنولوجيا الحديثة ومشاكلها، التكلفة المرتفعة لبعض البرمجيات والأدوات الإلكترونية بحيث يصعب توفرها في البيئات الفقيرة. هذه المعوقات يمكن تلاشيها بتطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التعليمية، وتوفير الإنترنت بشكل دائم.

٢- **معوقات بشرية**[٢] وهي معوقات ترتبط بعوامل متعلقة بالإنسان مثل:

- **عدم الرغبة في التغيير لدى المعلم:** حيث يرى المعلم أنه لا داعي لتغيير أسلوبه في التعليم واستخدام وسائل حديثة، بعكس الدول المتطورة التي يرى المعلم أن استخدامه لوسائل تكنولوجية له أكبر الأثر على التلاميذ، وتطوير العملية التعليمية.

- **ضعف روح التنافس لدى المعلم**[٣]: وذلك نتيجة عدم المعرفة، وضعف التدريبات في المجال، وذلك مختلف نسبته بين الدول المتطورة التي تستخدم فيها وسائل التكنولوجيا في جميع أوجه الحياة، وبين الدول النامية حيث الاستخدام المحدود لوسائل التكنولوجيا الرقمية في التعليم.

- **انعدام الثقة:** عدم الثقة، عدم الخبرة والخوف من الفشليؤدى إلى رفض بعض المعلمين استخدام التكنولوجيا الحديثة، إلى جانب أن التلاميذ الآن لديهم مهارات أفضل حول استخدام الكمبيوتر والتابلت وغيرها من الأساليب الحديثة منذ الصغر.

٣- **معوقات تتعلق بالمؤسسات التعليمية مثل**[٤]:

- ضعف البنية التحتية للاتصالات والتقنية.

---

[١] نرجس قاسم مرزوق (٢٠١٩): استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٤٢، ص ص ٦٧،٦٨.

[٢] حسام محمد مازن (٢٠٠٩): تكنولوجيا التربية وضمان جودة التعليم، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص ١٣٥.

[٣] عادل السيد محمد السرايا (٢٠٠٨): تكنولوجيا التعليم ومصادر التعلم مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط٢، الرياض، مكتبة الرشد، ص ٢٦،

[٤] البراق بن أحمد الحازمي وماجد دياب الزبير (٢٠١٤): تطبيقات الحاسب والإنترنت في التعليم، الرياض، مكتبة الرشد، ص ص ١١٨-١٢٢

- عدم حصول الطلاب المعلمين في كليات التربية القدر الكافى من الاعداد الجيد لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة في التعليم.
- ضعف الوعي التكنولوجي لدى الكثير من المعلمين والقيادات التربوية.
- عدم اتقان اللغة الإنجليزية حيث اللغة الشائعة المستخدمة في البحث على الإنترنت.
- عدم مواكبة عناصر البيئة المدرسية لكل ما هو جديد المحتوى التعليمي الرقمي والخطط الدراسية والبيئة المادية والبشرية.
- عدم إلمام بعض المعلمين ومتخذي القرار بأهمية التعليم الرقمي نظرًا لفرض نظم تعليم جديدة.
- قلة الكفاءات والقدرات داخل المؤسسة التى تكون قادرة على قيادة برامج التحول الرقمي والتغيير داخل المؤسسة.
- عجز الميزانيات المرصودة لهذه البرامج.
- التخوف من المخاطر الأمنية للمعلومات كنتيجة لاستخدام وسائل التكنولوجيا.
- عدم وجود المحتوى العربي الإبداعي من حيث الكم والكيف بالآليات دون وجود مضمون مرجعي حقيقي في المناهج.
- الحاجة الماسة لتدريب المدرسين والمشرفين قبل التغيير.

المحور الثالث: معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية.

تختلف المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية من مدرسة إلى أخرى، تبعًا لظروف كل مدرسة، وطبيعة القائمين على إدارتها، وعلى رأس القائمين على إدارتها، مدير المدرسة، ومدى تفهمه لوضعه، وما هو واضح في مدارسنا، أن مهمة مدير المدرسة الأساسية، مهمة إدارية محضة، ويؤكد ذلك، عدد الملفات لديه، ومراجعة مرؤوسيه له باستمرار، وكثرة الاجتماعات، والاهتمام بمظهر المدرسة[١].

وفيما يلي المعوقات التي تواجه الإدارة المدرسية بدولة الكويت وفقا لنتائج العديد من الدراسات السابقة، والتي تعوق تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس وهي على النحو التالي:

١- جمود الأنظمة واللوائح المعمول بها.

---

[١] فلاح ضويحي، سويري العجمي (٢٠٠٤): الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك، ص ١٠.

٢- قلة مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات وحل المشكلات.

٣- نقص الموارد المادية اللازمة لإحداث تطوير الأداء الإداري.

٤- التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.

٥- غياب المعلومات الدقيقة اللازمة لعملية تطوير الأداء الإداري.

٦- مقاومة التغيير وضعف استيعاب مدير المدرسة لمفاهيم ومتطلبات التطوير[١].

وأضافت (سعاد الرشيدي وأخرون، ٢٠١٨)[٢] معوقات أخري تحول دون تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي وهي:

١- معوقات فنية وإدارية في كل إدارة مدرسية، تتمثل في غياب الخطة في سير العمل، وعدم اهتمام القائمين على الإدارة بتطوير خطة العمل بالمدرسة.

٢- عدم إشراك المجتمع وأولياء الأمور في خدمة المدرسة من خلال تقديم الاقتراحات والوسائل الكفيلة بالتطوير.

٣- ضعف مواكبة الإدارة المدرسية للتطورات المتسارعة في عصر المعرفة الرقمي، والقصور في إدراك كل ما هو جديد على الساحة التربوية.

٤- بطء مجاراة التحولات المعرفية والعلمية والتقنية والتراكمات المعرفية بدولة الكويت

ومن خلال العرض السابق لمعوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس في ضوء التحول الرقمي بدولة الكويت يمكننا تقسيم تلك المعوقات إلى:

- **معوقات تنظيمية وإدارية:** وتتمثل في جمود اللوائح والقوانين، المركزية في الإدارة، غياب التخطيط، التمسك بالأساليب الإدارية التقليدية.
- **معوقات سلوكية:** وهى المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية، والتقاليد والاتجاهات السلبية السائدة، كرفض التغيير.
- **معوقات فنية وتكنولوجية:** وتتمثل في ضعف مهارات التعامل مع التكنولوجيا، وضعف البنية التحتية.

---

[١] إبراهيم الزهيري وأخرون (٢٠١٩): مرجع سابق، ص ٢٢١

[٢] سعاد مضحي الرشيدي وأخرون (٢٠١٨): متطلبات تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت: معوقات – حلول، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم – كلية التربية، ع (١٠)، ج ٣، ص ٤٧.

المحور الرابع : آليات مقترحة لمواجهة معوقات تطوير الأداء الاداري لدى مديري المدارس الابتدائية في ضوء التحول الرقمي:

في ضوء التحليلات النظرية ونتائج الدراسات السابقة، تقدم الباحثة مجموعة **من التوصيات** التي يمكن من خلالها التغلب على معوقات تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية بدولة الكويت في ضوء التحول الرقمي وهي ما يلي:

١- نشر ثقافة التغيير لدعم فهم مديري المدارس الابتدائية لدوافع التغيير، وتهيئتهم لقبول عمليات التطوير والتحول الرقمي، وتشجيعهم على المشاركة بفاعلية في عملية التحول الرقمي.

٢- زيادة الوعي التكنولوجي والتثقيف الذاتي.

٣- إلحاق مديري المدارس بالدورات التدريبية التي تساهم في إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات الحديثة في مجال العمل.

٤- بناء قاعدة بيانات مدرسية متطورة تساعد المدير في صنع القرارات.

٥- التدريب على أساليب إدارية حديثة مرتبطة بالتحول الرقمي كالإدارة الإلكترونية.

٦- وضع قواعد لإختيار مدير المدرسة على أسس علمية سليمة للتأكد من إمتلاك مديري المدارس على الكفايات والمهارات المطلوبه منه بما يتوافق مع التحول الرقمي.

٧- توفير الدعم المالي اللازم لبرامج التطوير المهني للمديرين لتحقيق فاعلية في إستخدام التكنولوجيا.

٨- تكليف جهة رسمية لوضع خطة إستراتيجية محددة ومرسومة لمشروع التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية.

٩- تنمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي من خلال المشاركة فى القرارات المدرسية، وإعداد خطط التحسين.

مراجع الدراسة:

- إبراهيم الزهيري وأخرون (٢٠١٩): **معوقات تطوير الأداء الإداري لمديري المدارس بدولة الكويت وكيفية التغلب عليها، مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، ع (٤). ص ص ١٩٣ – ٢٣٣.

- أحمد اسماعيل حجي (٢٠٠٠): **الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية**، القاهرة، دار الفكر العربي.

- أحمد حسن إبراهيم (٢٠١٩): **التحول الرقمي:** نقلة نوعية للتحرر من البيروقراطية والفساد الإداري، الاقتصاد والمحاسبة: نادي التجارة، ع ٦٧٦. ص ص ٨-١١
- أروى بنت إسماعيل تجار الشاهي (٢٠٠٨): **تفعيل استخدام الإنترنت في تطوير العمل بجامعة أم القرى بمكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية جامعة أم القرى.
- أريج حفيظ العجمي (٢٠١٩): **واقع برامج تحسين الآداء المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية في دولة الكويت**، مجلة جامعة فلسطين للأبحاث والدراسات، مج ٩، ع ٢، ص ص ٣-٣٢.
- إسراء عيسى العيسي وآخرون (٢٠٢١): **من هنا نبحر**، مبادرة وطنية لإصلاح وتطوير التعليم في الكويت.
- البراق بن أحمد الحازمي وماجد دياب الزبير (٢٠١٤): **تطبيقات الحاسب والإنترنت في التعليم**، الرياض، مكتبة الرشد.
- بندر بن مفرح العسيري (٢٠٢٠): **التربية الرقمية لتحقيق متطلبات رؤية ٢٠٣٠م**، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- حسام محمد مازن (٢٠٠٩): **تكنولوجيا التربية وضمان جودة التعليم**، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خضير كاظم حمود (٢٠٠٧): **إدارة الموارد البشرية**، دار الميسرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- خولة بنت عبد الله بن محمد المفيز وآخرون (٢٠٢١): **تحديات التحول الرقمي في المدارس المطبقة لبوابة المستقبل في المملكة العربية السعودية**، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة الملك سعود، مج ٣٣، ع٤.
- دعاء مسعد ندا (٢٠١٩) : **متطلبات تطوير أداء مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء مدخل التمكين الإداري**: دراسة ميدانية بمحافظة الأسكندرية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة المنصورة.

- راتب سلامة السعود وأخرون (٢٠١٦): **التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية اتجاهات معاصرة**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان
- رضا إبراهيم المليجي (٢٠١١): **معجم المصطلحات في الإدارة التربوية والمدرسية**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة.
- ريمة عواد الضفيري (٢٠١٥): **تفعيل دور مدير المدرسة الأساسية في تحقيق التنمية المهنية للمعلمين بالكويت – دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير في التربية تخصص الإدارة التعليمية، كلية التربية، جامعة الزقازيق.
- ريهام مصطفى محمد (٢٠١٢): **توظيف التعلم الإلكتروني لتحقيق معايير الجودة في العملية التعليمية**، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، مج ٥، ع٩، ص ص ١-٢٠.
- سعد المطيري (٢٠٢٠): **دور القيادة التحويلية في تطوير أداء مديري المدارس المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين**، رسالة ماجستير، جامعة مؤته، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- سعود بن موسي الصلاحي (٢٠٠٨): **درجة تأثير المشكلات المدرسية على أداء مديري مدارس التعليم العام بمحافظة الليث**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القري، مكة المكرمة.
- سعاد مضحي الرشيدي وأخرون (٢٠١٨): **متطلبات تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت: معوقات – حلول**، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الفيوم – كلية التربية، ع (١٠)، ج ٣، ص ص ٢٧-٥٤..
- سعيد فايز محمد السبعي (٢٠١٦): **آليات تحقيق مبادئ مدخل الإدارة الذاتية ودورها في تطوير الأداء الإداري لقيادات المدرسة**"، مجلة عالم التربية، ع ٥٣، ص ص ١-٢٧.
- سمير دحماني (٢٠١٩): **دور التعليم الرقمي في تلبية الحاجات والرغبات العلمية والمعرفية للمتعلم**، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، ع ٨، ص ص ٢٥-٣٨.

- سيد سلامة الخميسي (٢٠٠١): **قراءات في الإدارة المدرسية – أسسها النظرية وتطبيقاتها الميدانية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الأسكندرية.
- صالح ناصر عليمات (٢٠٠٤): **تطور نظام التعليم الثانوي في ظل العولمة**، المؤتمر الدولي حول تطوير التعليم الثانوي – التعليم الثانوي من أجل مستقبل أفضل، وزارة التربية والتعليم.
- صبري السيد عبد الرحمن فايد (٢٠١٥): **تطوير الأداء الإداري الجامعي في ضوء مدخل إدارة المعرفة**، دراسة تطبيقية على قطاع شئون التعليم والطلاب بجامعة المنصورة، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- عادل السيد محمد السرايا (٢٠٠٨): تكنولوجيا التعليم ومصادر التعلم مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، ط٢، الرياض، مكتبة الرشد.
- عبد العزيز عبد الحميد عامر (ديسمبر، ٢٠١٥): **الثقافة الرقمية الواقع والمطموح، المجلة العربية للمعلومات**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مجلد٢٥، عدد ٢، ص ص ١٢٧-١٣٧.
- عبير فتحي أبو سليمة (٢٠٠٥): **تطوير الأداء الإداري في كليات التربية بجامعة قناة السويس في ضوء إدارة الجودة الشاملة**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ببور سعيد، جامعة قناة السويس.
- عدنان مصطفى البار (٢٠٢٠): **تقنيات التحول الرقمي**، كلية الحاسبات وتقنية المعلومات، جامعة الملك عبد العزيز.
- على السلمي (٢٠١٥): "**نموذج الإدارة الجديد في عصر الاتصالات والمعلومات**"، في رحلتي مع الإدارة :كتابات إدارية في قضايا وطنية، الجزء الثاني، القاهرة، دار غريب للنشر.
- عوض الشائع (٢٠٠٧): **العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم من وجية نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير، جامعة السودات لمعلوم والتكنولوجيان السودان.

- فلاح ضويحي، سويري العجمي (٢٠٠٤): **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها**، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- محمد دخيل الهاجري (٢٠٢٠): **تطوير الأداء الإداري بمدارس المرحلة الابتدائية بدولة الكويت في ضوء بعض نماذج التميز العالمية**، مجلة العلوم التربوية، جامعة القاهرة، مج ٢٨، ع١، ص ٤٤٧-٤٩٠
- محمد على حسن الكاتبي (٢٠٢١) **دور التعليم الرقمي في تطوير أداء القيادات التعليمية بوزارة التعليم السعودية، المجلة الدولية للبحوث والدراسات التربوية والنفسية**، عدد خاص بالمؤتمر الدولي السادس بعنوان: مقومات تطبيق منظومة التعليم الرقمي، وأليات تنفيذه.
- منى سليمان الذيباني (٢٠٠٩): **تفعيل الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية للبنات بالمملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الادارية المعاصرة** – تصور مقترح، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
- مني محمد الحرون (٢٠١٩) **متطلبات التحول الرقمي في مدارس التعليم الثانوي العام في مصر**، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠ ع ١٢٠.
- مها رشيد مطلق (٢٠١٩): **تطوير الأداء الوظيفي لمديري المدارس الابتدائية بالكويت في ضوء المعايير القومية لجودة الأداء**، مجلة علوم الرياضة وتطبيقات التربية البدنية، ع ١٣، ص ١٤٢-١٧٦.
- نبيل سعد خليل (٢٠٠٩): **الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- نرجس قاسم مرزوق (٢٠١٩): استخدام التقنية الحديثة في العملية التعليمية، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، جامعة بابل، العدد ٤٢، ص ص ٢٧١- ٢٨٨
- يسرى بدر رسمي عبد العزيز (٢٠١٠): **تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرف**ة. رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية – غزة.

- يعقوب حسين نشوان (٢٠٠٤): ***السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*** ، ط٢، دار الفرقان للنشر والطباعة والأردن.
- يوسف مصطفى (٢٠١٦): **الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد**، دار الفكر العربى، ط٤.
- فلاح ضويحي، سويري العجمي (٢٠٠٤): **الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت والحلول المقترحة لها**، رسالة ماجيستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- محمد حبيب بابكر (٢٠١٣): **معوقات الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الأساسي دراسة تطبيقية**، مجلة آفاق التربوية، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، الجزائر
- مشاري مجبل السويفان (٢٠٢٠): **دور الإدارة الإلكترونية في تعزيز مستوى الأداء الإبداعي لدى مديري المدارس المتوسطة بالكويت في ضوء بعض المتغيرات**، العلوم التربوية، كلية الدراسات العليا للتربية– جامعة القاهرة، مج ٢٨، ع ٤، ص ص ٣٠٢-٢٤٣.
- Dalakoura،Afroditi (2010): differentiating Leader and Leadership development، Journal of Management Development،Vol.29،No 5.
- Anderson, R. E. and Dexter, S. (2018): School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect. Educational Administration Quarterly, 40.