

الإدارة الرقمية مدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر "دراسة تحليلية"

بسمة السيد جودة محمد

معلم أول حاسب آلي ثانوي عام

د/ نجوى إبراهيم عبد الحميد عطية

أ.د/ محمود عطا محمد علي مسيل

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ

كلية التربية - جامعة الزقازيق

كلية التربية - جامعة الزقازيق

الملخص:

يهدف البحث الحالي إلى التعرف على الإطار النظري الذي يحكم مدخل الإدارة الرقمية، مفهومها، أهميتها، وخصائصها، ودور مدخل الإدارة رقمية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة في مصر، والإطار النظري الذي يحكم التطوير التنظيمي مثل ماهية التطوير التنظيمي وأهدافه، وأهميته، خصائصه، وطرح مجموعة من المقترحات التي تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة من خلال مدخل الإدارة الرقمية، مثل توطئتين نمط الإدارة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية، إرساء ثقافة التعلم الرقمي بالمدرسة من خلال بناء ثقافة تنظيمية تعزز من استخدام التكنولوجيا الرقمية في العصر الرقمي، وتوافر علاقة إيجابية بين العاملين مما يتيح الفرصة للتواصل الرقمي مع إدارة المدرسة، وتبنى رؤية واضحة لاستثمار إمكانيات التقنية في عمليات

التمويل، وإيجاد بيئة مناسبة للإبداع والتميز الرقمية فى ضوء مؤشرات، وتنوع برامج الإستدامة الرقمية وبناء بيئة تعليمية غنية بالتكنولوجيا والتي تشمل على بناء برنامجا تربويا للإدارة الرقمية لجميع أعضاء المجتمع المدرسى، والعمل على بناء مواقع إلكترونية للمدرسة على الشبكة العنكبوتية والعمل على تحديثه، واستخدام البحث المنهج الوصفي، وأظهر البحث أن التطوير التنظيمي جزء لا يتجزأ من العملية التعليمية، وأن الإدارة الرقمية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية والتربوية وتحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة وذلك عن طريق توعية العاملين بالمدرسة بواجباتهم والعمل على تحقيق أهداف المدرسة المنشودة بكفاءة وفاعلية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية - التطوير التنظيمي - المدارس الثانوية العامة.

Digital management as an approach to achieving organizational development in general secondary education schools in Egypt

Abstract :

The current research aims to identify the theoretical framework governing the digital management approach, its concept, importance, and characteristics, and the role of the digital management approach in achieving organizational development in public secondary schools in Egypt, and the theoretical framework governing organizational development such as the nature of organizational development, its goals, importance, characteristics, and putting forward a set of proposals that contribute to achieving organizational development in public secondary schools through the digital management approach, such as localizing the digital management pattern in public secondary schools, and this is achieved through the following mechanisms: establishing a culture of digital learning in the school by building an organizational culture that enhances the

use of digital technology in the digital age, and the availability of a positive relationship between workers, which provides the opportunity for digital communication with the school administration, and adopting a clear vision to invest in the capabilities of technology in financing operations, and creating an appropriate environment for creativity and digital excellence in light of its indicators, and the diversity of digital sustainability programs and building an educational environment rich in technology, which includes building an educational program for digital management for all members of the school community, and working to build electronic websites for the school on the World Wide Web and working on updating it, and the research used the descriptive method, and the research showed that development Organizational management is an integral part of the educational process, and digital management aims to improve the educational and pedagogical process and achieve organizational development in public secondary schools by educating school staff about their duties and working to achieve the desired school goals efficiently and effectively.

Keywords: Digital management- organizational development- public secondary schools.

مقدمة البحث:

يواجه العالم اليوم العديد من التحديات التي فرضتها الثورة العلمية ،
فالتطور التكنولوجي المذهل الذي نلاحظ تقنياته في جميع فروع العلم جعل المؤسسات
التعليمية مطالبة باستخدام مداخل إدارية حديثة تضمن لها التكيف والسبق علي
هذه المتغيرات، كما تضمن لنفسها البقاء والنمو.

وأصبحت المؤسسات التعليمية مثلها مثل جميع المؤسسات في عصر المعلومات الرقمية، البحث عن كل الوسائل اللازمة لتحسين جودة تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة وتوفير التكاليف بمعنى آخر ينبغي أن تؤدي رحلة التحول الرقمي في التعليم إلى رؤية أشمل توفر الابتكار والتفرد وتعزيز عملية التعليم والتعلم.^(١)

لذلك، أصبح واجباً على المؤسسات التعليمية في عصر التحول الرقمي، البحث عن كل الوسائل اللازمة لتحسين جودة تقديم الخدمات وزيادة الكفاءة وتوفير التكاليف بمعنى آخر ينبغي أن تؤدي رحلة التحول الرقمي في التعليم إلى رؤية أشمل توفر الابداع الابتكار وتعزيز عملية التعليم وتحسين الكفاءة التشغيلية وتبسيط الإجراءات الإدارية.^(٢)

لذا، الإدارة الرقمية تعتمد على فلسفة إدارية لها عمليات ومبادئ تركز عليها وليست فقط استخدام الأجهزة الرقمية، فهي مكونات رقمية مترابطة مع بعضها ومتجانسة تعمل على تحقيق أداء أفضل وجودة أعلى، فهي تعد بمثابة استراتيجية إدارية تستخدم وسائل الاتصال ووسائل التقنية الرقمية لتحقيق الاستفادة الرقمية، بهدف رفع كفاءة العمل وتحسين جودة المخرجات.^(٣)

فالإدارة الرقمية في حقيقة الأمر عملية استراتيجية يتم من خلالها استخدام كافة وسائل الاتصال ووسائل التقنية الرقمية؛ في تحقيق العمليات الإدارية بهدف رفع الكفاءة الإدارية ورفع مخرجات العملية التعليمية، تعبئة الموارد والعمليات الإدارية، وذلك لبناء الوعي، من أجل الوصول إلى تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهدافهم.^(٤)

وفي عصر تدفق المعلومات، وتوسع اختيار العملاء بشكل غير مسبوق، أدى ذلك إلى تخليق فرص لا حصر لها للمؤسسات التقليدية، إلى جانب ما فرضه القرن الحادي والعشرين من مستويات غير مسبقة من الضغط التنافسي والتي تسعى المنظمات إلى تحسين أدائها، وتجويد عملياتها ومخرجاتها، في عصر شديد المنافسة.^(٥)

والتطوير التنظيمي هو عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة والأفراد والارتقاء بمستوى الأداء .^(٦)

وللتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص الرئيسية في المؤسسات التعليمية، تساعد على الفهم الصحيح، ومن هذه الخصائص ما يلي: أنه ذو طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق، برنامج مخطط و طويل الأجل، يتسم بالشمولية والعمق ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة، موجه لحل المشاكل، حيث تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية داخل المدرسة، الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم، حيث يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهون من مشاكل حقيقية^(٧).

ويعمل التطوير التنظيمي علي^(٨)، دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية، وتنمية القوى البشرية الذكية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار، توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة، فالتطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، والثقافية والاجتماعية.

فالتطوير التنظيمي يؤدي الي^(٩)، زيادة مستوى الثقة، والدعم بين أعضاء المدرسة الثانوية والمديرين، تهيئة بيئة رقمية تعزز فيها السلطة القائمة على المعرفة والمهارة الرقمية داخل المدرسة، زيادة انفتاح الاتصالات على كل المستويات الإدارية داخل المدرسة، زيادة مستوى الحماس، والارتياح الشخصي بين العاملين في المدرسة،

إيجاد حلول تآزرية، أي ابداعية للمشاكل ذات التواتر الأكبر، والتي تعزز التعاون بين جميع العاملين بالمدرسة.

لهذا تقع مسئولية مديري المدارس التعليمية في ظل الإدارة الرقمية في تشجيع المعلمين لاستخدام التكنولوجيا في العملية التعليمية، وتحسين مهاراتهم وكفاءاتهم في توظيف المستحدثات التكنولوجية في عملية التدريس من أجل تلبية الطلب علي الاقتصاد الرقمي^(١٠).

أضف إلي ذلك، تعددت مهام وأدوار المديرين في الوقت الحاضر من خلال البحث عن توظيف تقنيات جديدة لإنشاء معامل للكمبيوتر، وتشجيع المعلمين علي دمج تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بشكل فعال عبر المناهج التعليمية، وغرس القدرات القيادية في التكنولوجيا^(١١).

وبناء على ما سبق يمكن القول إنه إذا أرادت المدارس الثانوية بمصر أن تواكب المستجدات والتطورات الجديدة وتواكب عصر التحول الرقمي، وتحقيق التطوير التنظيمي، وحتى يكون التحول والتغيير دائماً للأفضل، وحتى تنتقل المدارس الثانوية إلى الوضع الأفضل، ومن الجمود والرتابة إلى الإصلاح والتطوير؛ فلا بد من إدارة واعية تواكب العصر الرقمي وتواجه التحديات والتغيرات المعاصرة، وتوجه طاقتها الإبداعية إلى تحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

علي الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بمستوي العملية التعليمية، إلا أن واقع المدارس مليء بالعديد من المشكلات التي يستدل منها علي ضعف قدرتها على تحقيق أهدافها وضعف في تطوير المهارات والكفايات الرقمية لدى العاملين، وقصوراً واضحاً في تحليل البيئة الداخلية للمدرسة؛ للتعرف على

نقاط القوة والضعف المرتبطة بتطوير وتجويد الأداء والعمل الإداري، بما يخدم عملية التطوير والتنظيمي بالمدارس الثانوية العامة ومن أهمها مايلي:

١- ضعف الرغبة في التغيير لدى مديري ومعلمي وحتى أولياء الأمور، ورفضهم لثقافة جديدة تفرض عليهم التغيير إلى ممارسات عمل جديدة، والراجع إلى المكاسب المكتسبة من المحافظة على الوضع القائم.^(١٢)

٢- يعد تقادم الهياكل التنظيمية أحد أبرز التحديات التي تعوق نجاح التحول الرقمي بالمدرسة الثانوية العامة في مصر، حيث أنها ساعد على انهيار التماسك الوظيفي، واستمرار التمسك بأساليب التنظيم التقليدية.^(١٣)

٣- أسلوب اختيار القيادات التعليمية قائم على الأقدمية وليس الكفاءة، مما يؤدي إلى غياب مفهوم القيادة التعليمية.^(١٤)

٤- قلة المشاركة الإيجابية والفعالة من قبل العاملين بالمدرسة الثانوية العامة في صنع القرارات التعليمية علي مستوى المدرسة، الأمر الذي يعكس عدم استعداد القيادات المدرسية لتقبل التغيير أو التعامل مع متغيرات العصر.^(١٥)

٥- ضعف اهتمام مديري المدارس الثانوية بوضع خطط أو برامج زمنية لتنفيذ الأفكار الجديدة في العمل، وغياب الأساليب الإدارية الحديثة.^(١٦)

٦- علي الرغم من الجهود الكثيرة التي تهدف إلي تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام لتحسين جودة مخرجاته، إلا أن التقدم في هذا المجال مازال بطيئاً، في ظل محاولة تحقيق جودة لا زالت تميل بشكل كبير للناحية الورقية والشكلية غير الموضوعية وجهود مضيئة من العاملين بالمدارس تستنفذ معظم أوقاتهم بصورة تبعدهم عن عملهم الحقيقي.^(١٧)

٧- ضعف روح التنافس وتحجيم روح الطموح بين العاملين بالمدرسة الثانوية، وتدني مستوى المشاركة في صنع القرارات، وإبداء الرأي إلى حد غير مقبول، مما يؤكد علي ضعف التفاعل مع قيادات المدرسة، وبالتالي سيطرة قيم اللامبالاة والتراخي، وضعف التفاعل مع المستجدات المعاصرة.^(١٨)

٨- غموض الرؤية والاستراتيجية طويلة الأجل، مما يوجد أزمة حقيقية بالمدرسة الثانوية في اكتشاف المستقبل، مما يجعلها تحتاج إلى تخطيط استراتيجي لتتضح الصورة أمام العاملين بالمدرسة، كما تشهد المدرسة الثانوية العامة مع معوقات إدارية ومالية وتنظيمية تؤدي إلى ضعف روح التنافس بين العاملين.^(١٩)

٩- حصول مصر علي المرتبة (٩٩) في مؤشر التنافسية العالمي لعام ٢٠٢٠م من بين (١٤١) دولة في المؤشر، وذلك في مجال التعليم والمهارات، حيث يشير التقرير إلى ضرورة توفير تعليم جيد ذو جودة مرتفعة.^(٢٠)

١٠- علي الرغم من الجهود الكثيرة التي تهدف إلى تطوير العملية التعليمية بمؤسسات التعليم الثانوي العام لتحسين جودة مخرجاته، إلا أن التقدم في هذا المجال مازال بطيئاً، في ظل محاولة تحقيق جودة لا زالت تميل بشكل كبير للناحية الورقية والشكلية غير الموضوعية وجهود مضيئة من العاملين بالمدارس تستنفذ معظم أوقاتهم بصورة تبعدهم عن عملهم الحقيقي^(٢١)

١١- ضعف روح التنافس وتحجيم روح الطموح بين العاملين بالمدرسة الثانوية، وتدني مستوى المشاركة في صنع القرارات، وإبداء الرأي إلى حد غير مقبول، مما يؤكد علي ضعف التفاعل مع إدارة المدرسة

١٢- سيطرة قيم اللامبالاة والتراخي، وضعف التفاعل مع المستجدات المعاصرة
(٢٢).

وفي ضوء ما سبق يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

كيف يمكن الاستفادة من مدخل الإدارة الرقمية في تحقيق التطوير التنظيمي
بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيس عدد من الأسئلة الفرعية:

- ١- ما الإطار الفكري للإدارة الرقمية كما ورد في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٢- ما الإطار الفكري للتطوير التنظيمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ٣- ما طبيعة العلاقة بين الادارة الرقمية والتطوير التنظيمي بمدارس التعليم
الثانوي العام؟
- ٤- ما أهم الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تحقيق التطوير
التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر؟

أهداف البحث:

وتهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم الإدارة الرقمية.
- التعرف علي الإطار النظري الذي يحكم التطوير التنظيمي.
- التوصل إلي الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الرقمية بما يدعم التطوير
التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام .

أهمية البحث:

تمثلت أهمية الدراسة في الآتي:

- الأهمية النظرية والمتمثلة في الدراسة الحالية بالوصف والتحليل لمتغيري الدراسة وهما الإدارة الرقمية و التطوير التنظيمي وهما من المتغيرات الحديثة في علم الإدارة التربوية.
- الأهمية التطبيقية والمتمثلة في دعم وتطوير القيادات المدرسية مهنيًا من خلال توطين الإدارة الرقمية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام ب.

منهج البحث:

يسير البحث وفقاً لخطوات المنهج الوصفي التحليلي، الذي يمكن الباحث من وصف الظاهرة لجمع البيانات والمعلومات^(٢٣) المتعلقة بماهية كلاً من الإدارة رقمية والتطوير التنظيمي، وطرح بعض المقترحات التي تسهم في تفعيل دور الإدارة الرقمية في تحقيق التطوير بمدارس التعليم الثانوي العام.

مصطلحات البحث:

١. الإدارة الرقمية:

هناك عدة تعريفات للإدارة الرقمية اصطلاحاً منها:

- أنها سيلة ونمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية تحاكي تقنيات المعلومات والاتصال في سرعتها وحركتها وتحذرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات. إذ أنها إدارة بلا زمان أو مكان أو تنظيمات جامدة في المؤسسات الذكية تعتمد على عمال وصناعات المعرفة.^(٢٤)

- توظيف التقنية الرقمية فى مساعدة الإدارة المدرسية للقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.^(٢٥)

- مفهوم جديد فى العمل الإدارى يعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها فى الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم بحيث تكون أكثر فاعلية وأحسن مستوى وجود، كما تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، لإكتشاف الأدوات والأساليب الضرورية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكرى بفاعلية لتفعيل مهارات الابتكار والإبداع الأكاديمى المستهدف.^(٢٦)

- أسلوب عمل مقترح لتيسير الأعمال والنشاطات الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات فى الإدارة الحديثة ذات المنهج ، كما أنها تمثل فلسفة عمل جديدة تماما، ومنظورا حديثا.^(٢٧)

التعريف الإجرائي الإدارة الرقمية: تعرف الإدارة الرقمية بأنها "نظام إدارى يستخدم أدوات ووسائل التقنية الرقمية فى المدارس الثانوية، ويسعى إلى الإستفادة منها فى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية ورفع كفاءات العمل الإدارى فى المجالات المختلفة للإدارة المدرسية، كإدارة شئون الطلبة، وإدارة شئون العاملين، وإدارة المهام الإدارية، وإدارة الإمتحانات والنتائج، وإدارة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلى، وإدارة الشئون المالية، وتحسين التعليم والتعلم، واستخدام قادة المدارس البيئة الرقمية والتكنولوجية لتحقيق التعاون بينهم".

ومن خلال التعريفات السابقة الخاصة بالإدارة الرقمية: يتضح للباحثة أن مفهوم الإدارة الرقمية يؤكد على القيام بجميع الأعمال والعمليات الإدارية باستخدام التكنولوجيا الرقمية الحديثة، بحيث تسمح لإدارة المدرسة القدرة على إدارة

المهام بكفاءة وفاعلية، وتوجيه المسار نحو التحسين والتطوير المستمر من خلال الاستغلال الأمثل لكافة الموارد المادية والبشرية والفنية المتاحة بأقصى درجة ممكنة دون إهدار، وتعميق عملية التعمق الرقمي لدى جميع العاملين بالمدرسة.

٢ - التطوير التنظيمي: Organizational development

- يعرف التطوير التنظيمي: بأنه عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة والأفراد والارتقاء بمستوى الأداء.^(٢٨)
- ويعرف أيضا بأنه العمل على رفع الشيء - بما في ذلك المنظمة - إلى مستوى الزمن الموجودة فيه، بمعنى آخر إحداث التواءم التام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة.^(٢٩)
- ويُعرف التطوير التنظيمي بأنه مجهود طويل لإحداث تغير مخطط قائم على تشخيص شارك فيه أعضاء المؤسسة ، بهدف زيادة فاعلية تنظيم المؤسسة، والمساعدة في تنفيذ أهدافها.^(٣٠)
- التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي: يعرف التطوير التنظيمي بأنه "الأساليب المختلفة التي تستخدمها القيادة في المدارس في تحديد مواطن الخلل في المؤسسة، والعمل على إدخال التطويرات التنظيمية الملائمة والتي تساعد في علاج مواطن الخلل، وتحويل المؤسسة تدريجيا إلى مؤسسة ريادية متميزة".

الدراسات السابقة:

يعرض البحث الحالي الدراسات السابقة مقسمة الي دراسات عربية وآخرين اجنبية مرتبة ترتيبا تاريخيا من الأقدم الي الأحداث علي النحو التالي:

أولاً: الدراسات العربية:

(١) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط" (٣١).

هدف البحث تعرف درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط، ووضع عدد من الآليات والتوصيات لتطويرها، واستخدام البحث المنهج المسحي والاستبانة كأداة للبحث، حيث طبقت على عينه بلغت (٤٠) مفردة من مديرات المدارس الثانوية بمحافظة خميس مشيط، وتوصل البحث إلى عدة نتائج منها: جاءت درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية لبعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط بدرجة (كبيرة) حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٣٦) وانحراف معياري بلغ (٠.٦١) وبعد الإقناع للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٤.٣١) وانحراف معياري بلغ (١.١٢) وبعد المعرفة للقيادة الرقمية جاء بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣.٥٦) وانحراف معياري بلغ (١.٨١).

وتوصل البحث إلى وضع عدد من التوصيات، ومنها تحديد الهدف العام من عملية ممارسة بعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط والإعلان عنها لجميع منسوبات المدرسة، وتوفير الإمكانيات التقنية لتفعيل لبعد الابتكار للقيادة الرقمية لمحافظة خميس مشيط مثل الحواسيب والهواتف النقالة وتشكيل فريق لتنظيم ممارسة بعد الإقناع للقيادة الرقمية.

(٢) دراسة بعنوان "درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بنى كنانة للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة)" (٣٢)

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بنى كنانة للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات فى مدارس تربية لواء بنى كنانة، والبالغ عددهم (١٩٣٦) معلما ومعلمة، فقد أجريت هذه الدراسة على عينة مؤلفة من (٣٢١) معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير الاستبانة ووزعت الكترونيا، وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بنى كنانة للإدارة الرقمية جاءت بدرجة متوسطة فى جميع المجالات.

وأظهرت النتائج أن درجة تفعيل المنصات التعليمية فى مدارس تربية لواء بنى كنانة جاءت بدرجة متوسطة على جميع المجالات، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) فى درجة تفعيل المنصات التعليمية تعزى لأثر الجنس فى جميع المجالات بإستثناء مجال التخطيط لصالح الذكور، وجود فروق تعزى لأثر سنوات الخبرة. وتوصى الدراسة بتطبيق الإدارة الرقمية فى المنظمات التربوية، ضمن أسس علمية.

(٣) دراسة بعنوان "تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقوى بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر" (٣٣)

هدفت الدراسة إلى الوقوف على التحول الرقوى وأهدافه وفوائده ومتطلبات تحقيقه بالمدارس، والتعرف على الثقافة التنظيمية من حيث مفهوماها، ووظائفها، والعناصر التى تشكل هذه الثقافة، وأبعادها علاوة على أنماط الثقافة التنظيمية بدعم وإنجاح التحول الرقوى بالمدارس، إلى جانب استكشاف واقع وجهود التحول الرقوى

بالمدراس الثانوية العامة فى مصر، والتعرف على الوضع الراهن للثقافة التنظيمية بها.

وتوصلت الدراسة إلى تصور مقترح يساعد على تحسين الثقافة التنظيمية بالمدرسة الثانوية، لدعم التحول الرقمى.

(٤) دراسة بعنوان " دور الإدارة الرقمية فى تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد" (٣٤)

استهدف هذا البحث بصفة رئيسية للتحقق من مدى توافر مقومات الإدارة الرقمية بالجامعات الحكومية السعودية، وأثر ذلك فى المهارات القيادات الجامعية، وذلك كما يدركها القيادات الأكاديمية فى الكليات التابعة لها (العمداء، الوكلاء، رؤساء الأقسام العلمية)، وتكون مجتمع البحث من كافة القيادات بجامعة الملك خالد - كدراسة حالة - للجامعات الحكومية السعودية، وتم جمع البيانات من خلال استبيان، ووصلت نسبة الردود إلى ٨٠٪، وتم اختبار ثبات وصدق القائمة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتم اختبار فروض البحث من خلال بعض الإختبارات الإحصائية المناسبة.

وأظهرت نتائج البحث توافر مقومات تطبيق الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، وأن درجة ممارسة مهارات القيادة الابداعية كان بدرجة متوسطة، وأنه" توجد علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين توفر مقومات الإدارة الرقمية وتنمية مهارات القيادة الابداعية"، كما تبين من الدراسة أنه" يوجد تأثير جوهري لمقومات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الابداعية لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد.

(٥) "التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب الجمهورية اليمنية"^(٣٥).

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية بمحافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، وكذلك معرفة مستوى ممارسة التمكين الإداري، والتطوير التنظيمي في الإدارات ذاتها. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة: المنهج الوصفي

وكان من أهم نتائجها أن مستوى كلا من التمكين الإداري والتطوير التنظيمي جاء بدرجة عالية بنسبة (٧٤٪، ٧٦) على الترتيب، كما يوجد أثر إيجابي معنوي للتمكين الإداري في التطوير التنظيمي بنسبة (٧٢.٩)، وكذلك أثر إيجابي لأبعاد التمكين الإداري في التطوير التنظيمي، وكان بعد فرق العمل أكثر أبعاد التمكين الإداري تأثيرا في التطوير التنظيمي (٧٥). وأوصت الدراسة بتعزيز ممارسة جوانب التمكين الإداري والاهتمام بتدريب وتحفيز العاملين لما لذلك من أثر في عملية التطوير التنظيمي في الإدارات التعليمية.

(٦) "تطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية"^(٣٦).

هدفت الدراسة إلى: التعرف على واقع مجالات التطوير التنظيمي بالمدارس المصرية اليابانية بالإسكندرية بصورة أكثر تفصيلا من خلال إعداد استبيان، وإجراء مقابلات شخصية، وزيارة وحدة مشروع المدارس المصرية اليابانية بالقاهرة، والاطلاع على الوثائق الرسمية؛ لتحديد جوانب القوة والضعف والتي في ضوءها سيتم وضع مجموعة من المقترحات الإجرائية لإحداث التطوير التنظيمي.

واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائجها ما يلي: وجود فروق بين المدارس في استجابة المعلمين لبنود الاستبيان لصالح مدرسة برج العرب ٢

وربما يرجع ذلك إلى نمط الإدارة في كل مدرسة، فالإدارة الديمقراطية تهتم بمشاركة المعلمين كما يتضح في مدرسة برج العرب ٢، وذلك على العكس من نمط الإدارة المتبع في المدرستين الأخرتين) برج العرب ١ والمنتره، واللذان تشيران إلى سيادة النمط التسلسلي في الإدارة، الأمر الذي يستلزم ضرورة التدقيق في اختيار القيادات المدرسية بها.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

(١) دراسة بعنوان "فعالية أساليب القيادة للمديرين في تحسين المدارس والتحصيل الأكاديمي للطلاب في المدارس في منطقة أورويا، أثيوبيا" (٣٧).

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم فعالية أساليب القيادة لمديري المدارس في تحسين المدرسة والإنجاز الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية الحكومية في منطقة أورويا، أثيوبيا.

في هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وعلى هذا النحو تم جمع البيانات باستخدام استبيانات تم تطويرها واختبارها بشكل تجريبي من قبل الباحثين. حلت الدراسة تقارير التفتيش المدرسي للمناطق على مستوى المدارس التي تم قياسها وفقاً للمعايير التي حددتها وزارة التعليم الفيدرالية والنتائج الأكاديمية للطلاب التي تم الحصول عليها من الوكالة الوطنية لتقييم التعليم والإمتحانات لمدة ثلاث (٢٠١٧ - ٢٠١٩)

وقد استخدمت الدراسة تقنيات أخذ العينات العنقودية والطبقية والمهادفة لتحصيل ٦ طوابق من منطقة أورويا من ٢٠ و ٨٠ مدرسة ثانوية عينة من ٣٠٧ و ١٦٠ مديراً من ٢٤٠ وجميع المعلمين ٣٢٠، على التوالي، ثم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام الإحصاء الوصفي. مثل الوسائل والانحرافات المعيارية والعينات المستقلة

واختبار t . أظهرت نتائج هذه الدراسة أن التطبيقات العملية لأساليب القيادة المدرسية التحويلية والتعليمية والمعاملاتية كانت أعلى من المتوسط. ومع ذلك، لم يلاحظ أى تغييرات فى معايير المدرسة الثانوية لأن حوالى ٨٦.٣٪ من المدارس وجدت دون المستوى المتوقع، وتأتى إنجازات الطلاب الأكاديمية فى تناقص مع تذبذب خلال السنوات الثلاث.

تشير النتائج إلى أن فعالية أساليب القيادة المدرسية لمديرى المدارس لم تكن فى المستوى المتوقع فى تحويل المدارس إلى المعايير المطلوبة وتحقيق إنجاز أكاديمى مستدام وهذا يتطلب جهوداً أو التزاماً إضافياً من المديرين فى المقام الأول لعكس هذه الظروف.

(٢) دراسة بعنوان "دور القيادة الرقمية فى تطوير ابتكار نموذج الأعمال وتوجيه تجربة العملاء فى الصناعة"^(٣٨)

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم دور الريادة الرقمية سواء كانت تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على توجيه تجربة العملاء فى تطوير الأعمال التجارية. استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفى من خلال استبيان شمل (٨٨) من كبار المسؤولين من شركات الاتصالات فى إندونيسيا. حيث تم استخدام تطبيق SMART.PLS لتحليل البيانات .

تظهر النتيجة أن القيادة الرقمية كان لها تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على توصية تجربة العملاء فى تطوير ابتكار نموذج الأعمال. ويوصى بالآثار العملية لهذه النتائج للقائد الأول لإدارة صناعات الاتصالات السلكية واللاسلكية فى أندونيسيا لتعزيز قدرة القيادة الرقمية بالتزامن مع تطوير ابتكار نموذج الأعمال وتوجيه تجربة العملاء يمكن استكشاف مزيد من البحث من خلال توسيع العينة والصناعة والتطبيق الإحصائى والدراسة الطولية.

(٣) "دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب"^(٣٩)

هدفت الدراسة إلى إبراز دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي بمؤسسة باتيميتال هياكل ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة المكونة من (٣٨) إطار بالمؤسسة أي ما نسبته من إطارات الإداريين بالمؤسسة. ولتحقيق هذا الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وكان من أهم نتائجها: التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة وأثر إيجابي للتمكين الإداري بمختلف أبعاد المشاركة في اتخاذ القرارات، الاستقلالية وحرية التصرف، وفرق العمل المدارة ذاتيا (على التطوير التنظيمي، وعلى ضوء هذه النتائج، تم تقديم بعض التوصيات التي من شأنها تطوير الوضع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

(٤) دراسة بعنوان "الكفاءة الرقمية ومحو الأمية الرقمية في أبحاث التعليم العالي: مراجعة منهجية لإستخدام المفهوم"^(٤٠).

الهدف من هذه الدراسة هو تأسيس فهم لإستراتيجية الإحالة إلى محو الأمية الرقمية والكفاءة الرقمية بمرور الوقت والتخصصات والبلدان والأساليب ومحتوى التحليل تم استخدام البحث المنهجي لثلاث قواعد بيانات في مراجعة الأدبيات المنهجية EDUCATIONAL ، SCOPUS.WEB OF SCIENCE RESOURCES INFORMATION CENTER.

تحتاج الأبحاث المستقبلية في التعليم العالي التي تتناول محو الأمية الرقمية أو الكفاءة الرقمية إلى إيلاء المزيد من الإهتمام لأصل التعريفات . علاوة على ذلك تحتاج الدراسة إلى تحليل التعريفات المختلفة.

التعليق العام علي الدراسات السابقة:

قد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة ما يلي :

- ١ -نضج الفكرة وتزويد الباحث بالخبرة البحثية في بناء الإطار النظري لهذه الدراسة.
- ٢ -اختيار منهج الدراسة المناسب وهو المنهج الوصفي.
- ٣ -تعريف مصطلحات الدراسة.
- ٤ -ساعدت على توضيح المشكلة والحصول على قدر أكبر من المعرفة.
- ٥ -تكوين إطار مرجعي حول موضوع البحث الذي يشمل متغيرين هما الادارة الرقمية والتطوير.

جوانب الاتفاق بين هذا البحث والدراسات السابقة:

- ١ - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في مجال البحث وهي الإدارة رقمية والتطوير التنظيمي.
- ٢ - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في منهج البحث وهو المنهج الوصفي.
- ٣ - اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في المرحلة التعليمية وهي المدرسة الثانوية.

جوانب الاختلاف بين هذا البحث والدراسات السابقة:

- ١ -الأهداف التي تسعى الدراسة لتحقيقها.

٢ - مكان الدراسة.

٣ - موضوع الدراسة حيث تهتم الدراسة بتحقيق التطوير التنظيمي في ضوء مدخل الادارة رقمية.

الإطار النظري :

المحور الأول: الإطار الفكري للادارة الرقمية:

١ - مفهوم الادارة الرقمية:

يُعد مفهوم الادارة الرقمية من المفاهيم الحديثة نسبياً في الأدبيات التربوية، ولتوضيح مفهوم الادارة الرقمية، ويتم توضيحه على النحو التالي:

أ - مفهوم الرقمية:

لفظ الرقمية: يشير الي تسجيل أو تخزين المعلومات كسلسلة من الأرقام بين (٠.١)، لإظهار أن الإشارة موجودة أو غائبة، أو كل ما هو مرتبط بالإشارات الرقمية وتكنولوجيا الكمبيوتر، أو إظهار المعلومات علي شكل صورة إلكترونية أو استخدام نظام بواسطة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى، حيث يتم إرسال المعلومات واستلامها في شكل إلكتروني كسلسلة من الأرقام (٠.١).^(٤١)

ب - مفهوم الإدارة الرقمية:

وسيلة ونمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية تحاكي تقنيات المعلومات والاتصال في سرعتها وحركتها وتحذرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات. إذ أنها إدارة بلا زمان أو مكان أو تنظيمات جامدة في المؤسسات الذكية تعتمد على عمال وصناعات المعرفة.^(٤٢)

توظيف التقنية الرقمية فى مساعدة الإدارة المدرسية للقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية.^(٤٣)

مفهوم جديد فى العمل الإدارى يعتمد على استخدام التقنيات الإلكترونية والإفادة منها فى الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه وتقويم بحيث تكون أكثر فاعلية وأحسن مستوى وجودة، كما تستند إلى توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة، لإكتشاف الأدوات والأساليب الضرورية لإدارة المعرفة ورأس المال الفكرى بفاعلية لتفعيل مهارات الابتكار والإبداع الأكاديمى المستهدف.^(٤٤)

أسلوب عمل مقترح لتيسير الأعمال والنشاطات الافتراضية، يختلف عن كل الأسس والمبادئ والآليات فى الإدارة الحديثة ذات المنهج ، كما أنها تمثل فلسفة عمل جديدة تماما، ومنظورا حديثا.^(٤٥)

وتماشيا مع عصر التحول الرقمي، تسعى الإدارة الرقمية لاستخدام التطورات التكنولوجية الجديدة كتطبيقات الحوسبة السحابية الجديدة، ووسائل التواصل الاجتماعى عبر الأجهزة المحمولة، والوسائط المتعددة والواقع الافتراضى فى عمليات التعليم والتعلم والبحث والتطوير، والتميز فى تقديم الخدمات الإدارية.^(٤٦)

التعريف الإجرائي الإدارة الرقمية "نظام إدارى يستخدم أدوات ووسائل التقنية الرقمية فى المدارس الثانوية، ب بمصر، ويسعى إلى الاستفادة منها فى تحقيق أهداف المدرسة بفاعلية ورفع كفاءات العمل الإدارى فى المجالات المختلفة للإدارة المدرسية، كإدارة شئون الطلبة، وإدارة شئون العاملين، وإدارة المهام الإدارية، وإدارة الإمتحانات والنتائج، وإدارة التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلى، وإدارة الشئون المالية، وتحسين التعليم والتعلم، واستخدام قادة المدارس البيئة الرقمية والتكنولوجية لتحقيق التعاون بينهم".

وعند تحليل الفروق بين الإدارة التقليدية والإدارة الرقمية في العصر الرقمي من الملاحظ ان هذه الاختلافات ترجع بشكل كبير الي بيئة الاعمال المتغيرة، حيث ان الاتصال بواسطة التكنولوجيا الحديثة له دور محوري ومع ذلك فان أساسيات الإدارة قد تغيرت بشكل كبير، فالتطورات التي تُنشئها التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل تحفز المديرين على إعادة التفكير في كثير من القضايا ذات الصلة مثل استراتيجية ورؤية المؤسسة، ونماذج الاعمال، كما أن الاستخدام المتزايد للتقنيات الحديثة يؤثر علي الكفاءات والتوقعات والتواصل والتفاعل والوعي الذاتي للعاملين وطريقة تنفيذ العمل وهيكلته رقمياً.^(٤٧)

٢ - أهمية الإدارة الرقمية:

ويتمثل الهدف الأساسي للإدارة الرقمية فيما يلي.^(٤٨)

- الإستفادة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في زيادة قدرة الوحدات الإدارية على تحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء.
- تقليل استخدام الورق بشكل ملحوظ وهذا ما يؤثر إيجابيا على عمل المدرسة.
- الإستجابة القوية لتحديات القرن الواحد والعشرين الذي يختصر العوالة والفضاء الرقمي واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الإنترنت وشبكة المعلومات العالمية.
- الدقة والموضوعية في إنجاز العمليات المختلفة داخل المدرسة.
- تبسيط الإجراءات داخل المدرسة وهذا ينعكس إيجابيا على مستوى الخدمات التي تقدم إلى المواطنين ومنه اختصار وقت تنفيذ إنجاز المهام الإدارية المختلفة.

٣ - أهداف الإدارة الرقمية:

تهدف الإدارة الإدارية الرقمية الي تحقيق مجموعة من الأهداف ومنها:^(٩).

- ١- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية. وما يتعلق بها من عمليات.
 - ٢- زيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والطلاب والمؤسسات الأخرى.
 - ٣- استيعاب عدد أكبر من العمليات فى وقت محدد إذ أن قدرة الإدارة التقليدية بالنسبة إلى تخليص المعاملات تبقى محدودة. وتضطرهم فى كثير من الأحيان إلى الانتظار فى فترات طويلة.
 - ٤- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفى المعاملة (مدير المدرسة - المعلم) أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن. مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية.
 - ٥- إلغاء نظام الأرشيف الورقى: واستبداله بنظام أرشيف رقمى مع المقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعه، ونشر الوثائق لأكثر من جهة، والاستفادة منها فى أى وقت.
 - ٦- إلغاء عامل المكان: حيث تسعى الإدارة الرقمية إلى تحقيق تعيينات الموظفين والتخاطب وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال التطبيقات البرمجية والمنصات الرقمية.
- ونستنتج مما سبق، أن الإدارة الرقمية تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف داخل المؤسسة التعليمية، وهذه الأهداف متجددة ومتطورة بتطور المستحدثات

التكنولوجيا الجديدة، فكلما ظهرت أدوات تكنولوجياية حديثة تجددت معها الأهداف التي تسعى الادارة الرقمية لتحقيقها للارتقاء بمستوى المؤسسة ورفع شأنها في ساحة شديدة المنافسة، ومن أجل ذلك فهي تسعى دائما لتعزيز العلاقات التعاونية المتبادلة بين كافة أعضاء المجتمع المدرسي، وإتاحة الفرص المتساوية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي لتحقيق نتائج فعالة وإيجابية بشكل أكثر تواتراً في المؤسسة.

٤ - عناصر الإدارة الرقمية:

تتمثل عناصر الإدارة الرقمية فيما يلي: (٥٠).

١- اعتاد الحاسوب: يقصد به أجهزة الحاسوب وملحقاتها، فمن الأفضل للمؤسسة السعى وراء امتلاك أحدث ما توصل إليه صانعو العتاد في العالم حتى تحقق ميزتين أساسيتين هما: توفير تكاليف التطوير المستمر وتكاليف الصيانة.

٢- البرمجيات (Soft Ware) : مثل برامج البريد الإلكتروني، وقواعد البيانات، والبرامج المحاسبية، ونظم إدارة الشبكة، ومترجمات لغات البرمجة، وأدوات تدقيق البرمجة. فإن تطبيق الإدارة الرقمية من جهة إلى أخرى تختلف من حيث العناصر المطلوب تعبئتها، فإن هذه البرمجيات تكون على الوجهه الأساسية في تفعيل الخدمات، وتلقى إجابة من الإدارة الرقمية.

٣- شبكة الاتصالات (Communication Network): هي الوصلات الإلكترونية الممتدة عبر نسيج اتصالي لشبكات الإنترنت، والأكسترانت، وشبكة الأنترنت التي تمثل شبكة القيمة للمنظمة ولإدارتها الرقمية.

٤- صناعة المعرفة: من القيادات الرقمية والمديرين والمحللون للموارد المعرفية ورأس المال الفكرى فى المؤسسة، ويتولى صناع المعرفة إدارة الإستراتيجى لعناصر الإدارة الرقمية من جهة وتغير طرق التفكير السائد للوصول إلى ثقافة المعرفة من جهة أخرى.

٥ - خصائص الإدارة الرقمية:

إن انتقال الإدارة من الشكل التقليدى إلى الشكل الرقمى من البديهى أن تنتج عنه مجموعه من المتغيرات على مستوى الإدارة والأعمال كما تبرز عدة خصائص ومميزات نحاول إيضاها فى النقاط الآتية:^(٥١)

- الإتقان: أن كل الأعمال الرقمية فى مجال الخدمة العامة فى غالب الأمر تكون شديدة الدقة والإتقان من الإنجاز والأعمال اليدوية، وأيضا يمتاز برقابة أسهل من الرقابة فى الإدارة التقليدية.

- نقص التكاليف: فى بداية أى مشروع للإدارة الرقمية لابد من ضخ أموال كبيرة وبعد مرور الوقت تصبح الخدمات أقل تكلفة من الأداء التقليدى، إذ يؤدى للتقليل من الموظفين فى الإدارة وكذا الإستغناء عن عمليات الأوراق والأدوات وغيرها.

- تبسيط الإجراءات: أن تطبيق وسيلة الإدارة الرقمية أيضا يتميز بتجنية للتعقيدات الإدارية والمشاكل الإجرائية وتنزع ظاهرة الزحام فى الإدارات والطوابير بما ينتج عنه راحة للمواطن وخدمات مريحة ومقبولة.

- تجسيد الشفافية: أن الأخذ بالإدارة الرقمية يعتبر وسيلة لمكافحة البيروقراطية بكل صورها، مما يجعل كل الأعمال الإدارية المقدمة للمواطن واضحة بعيدة عن اللبس والغموض.

٦ - سمات الإدارة الرقمية:

نذكر بعض السمات التي تميز الإدارة الرقمية ومن أهمها ما يأتي:^(٥٢).

- إدارة بلاورق: حيث تتكون من الأرشفة الإلكترونية، البريد الإلكتروني، والأدلة، المفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم تطبيقات المتابعة الآلية.
- إدارة بلا مكان: تعتمد أساسا على الهاتف المحمول والأجهزة الأخرى والمؤتمرات الإلكترونية، والعمل عن بعد.
- إدارة بلا زمان: إذ تستمر ٢٤ ساعة متواصلة، مفكرة الليل والنهار والصيف والشتاء، هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد.
- إدارة بلا تنظيمات جامدة: فهي تعمل من خلال المؤسسات الشبكية، والتي تعتمد على صناعة المعرفة.

V - متطلبات تطبيق الإدارة الرقمية:

يلزم تطبيق الإدارة الرقمية مجموعة من المتطلبات وهي:^(٥٣).

- المتطلبات الإدارية: يلزم وجود قيادات إدارية رقمية تتعامل بكفاءة وفعالية مع تقنية المعلومات والاتصالات، مع قدرتها على الابتكار وإعادة هندسة الثقافة التنظيمية وصنع المعرفة. ولذا ينبغي تحديد أهداف ورغبات الإدارة بشكل صحيح، والتخطيط الفعال.
- المتطلبات التقنية: تعتبر حجر الأساس لتطبيق الإدارة الرقمية، وتتمثل في التقنيات اللازمة لعمل الإدارة، ويتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونيا مع سريتها.

- المتطلبات البشرية: يعتبر العنصر البشرى أهم الموارد التى يمكن استثمارها لتحقيق النجاح فى أى منظمة، لذلك فهو ذا أهمية بالغة فى تطوير الإدارة الرقمية، وعالية يجب توفيرالعناصر المؤهلة ومواصلة تدريبها وتنميتها باستمرار.
- المتطلبات القانونية والأمنية: على الرغم من كل مايقدمه عصر المعلوماتية فى الوقت الحاضر من امتيازات وخدمات، إلا أن هناك تحديات تواجه سرية المعلومات، وتتضمن السرية عدة محاور منها التكامل، وتوفير المعلومات.
- المتطلبات المادية: ضرورة وجود متطلبات مادية تختلف فى نوعها وحجمها عن المتطلبات المادية اللازمة لتطبيق نظم وأساليب الإدارة التقليدية، ومن أهم متطلباتها التخطيط المالى الرشيد.

الخاتمة.

إن تحقيق التميز ليس شئً سهلاً، فالمستقبل لمن يتفوق رقمياً ولديه القدرة على استشراف المستقبل، خاصة ونحن على أعتاب الثورة الصناعية الخامسة، ونماشياً مع مفردات المنافسة العالمية كالتعاون الرقمي والتعلم الرقمي، أصبحت المؤسسات التعليمية بحاجة ماسة لتبني نمط الإدارة الرقمية لمواكبة التوجهات العالمية المعاصرة، وتلبية توجهات الدولة نحو سياسة التحول الرقمي، فالإدارة الرقمية تمتلك الكثير من السمات التي تنبئ على أنها سوف تكون النظام السائد في إدارة المؤسسات في المستقبل القريب، فالإدارة الرقمية هي حلقة الوصل بين العاملين وخطط المؤسسة، والبوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم والسياسات، ولديها القدرة على زيادة وترقية رأس المال البشري داخل المؤسسة، وبناء ثقافة رقمية تتميز بالمرونة والشفافية والقدرة على تحقيق واستدامة الجودة الشاملة، وإجراء التعديلات داخل المؤسسة وتطوير استعداد المؤسسة لإجراء هذا التغيير.

المحور الثاني: الإطار الفكري للتطوير التنظيمي:

١ - مفهوم التطوير التنظيمي: Organizational development

- يعرف التطوير التنظيمي بأنه: عملية متكاملة تشمل المنظمة كلها، ويتم ذلك من خلال مخطط طويل المدى يستهدف رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة والأفراد والارتقاء بمستوى الأداء.^(٥٤)

- ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: العمل على رفع الشيء - بما في ذلك المنظمة - إلى مستوى الزمن الموجودة فيه، بمعنى آخر إحداث التواءم التام للشيء موضوع التطوير مع المتغيرات المحيطة.^(٥٥)

- كما يُعرف التطوير التنظيمي بأنه: مجهود طويل لإحداث تغير مخطط قائم على تشخيص شارك فيه أعضاء المؤسسة، بهدف زيادة فاعلية مساعدة في تنفيذ أهدافها.^(٥٦)

التعريف الإجرائي للتطوير التنظيمي : الأساليب المختلفة التي تستخدمها القيادة في المدارس في تحديد مواطن الخلل في المؤسسة، والعمل على إدخال التطويرات التنظيمية الملائمة والتي تساعد في علاج مواطن الخلل، وتحويل المؤسسة تدريجياً إلى مؤسسة ريادية متميزة.

٢ - أهمية التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة:

وتكمن أهمية التطوير التنظيمي في النقاط التالية:^(٥٧)

(١) دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كما ونوعاً و تقليل هدر الموارد.

(٢) تنمية القوى البشرية وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار

(٣) توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة.

(٤) التطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، والثقافية والاجتماعية، لإثبات القدرة على حل المشكلات والتجديد المستمر للمنظمة.

(٥) الاستفادة من التطورات والاستكشافات في مجال العلوم الأخرى لتكامل أهداف التنظيم والمجتمع والعاملين، حتى لا تتعارض الأهداف، وتنشب الصراعات.

٣ - أهداف التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة:

يمكن توضيح أهداف التطوير التنظيمي في المدرسة الثانوية العامة فيما يلي: (٥٨).

- (١) زيادة مستوى الثقة، والدعم بين أعضاء المدرسة الثانوية والمديرين.
- (٢) تهيئة بيئة تعزز فيها السلطة القائمة على المعرفة والمهارة داخل المدرسة.
- (٣) زيادة انفتاح الاتصالات أفقيا، وعموديا وعلى كل المستويات الإدارية داخل المدرسة.
- (٤) زيادة مستوى الحماس، والارتياح الشخصي بين العاملين في المدرسة.
- (٥) إيجاد حلول تآزرية، أي ابداعية للمشاكل ذات التواتر الأكبر، والتي تعزز التعاون بين جميع فئات العاملين بالمدرسة.

٤ - خصائص التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة:

للتطوير التنظيمي مجموعة من الخصائص تتمثل في النقاط التالية:^(٥٩).

(١) لها طابع عملي يهدف إلى تغيير فعلي، يبدأ بعملية التشخيص ثم تحديد وسيلة التغيير المناسبة، ثم عملية المتابعة والتقييم لمعرفة مدى النجاح الذي تحقق.

(٢) برنامج مخطط و طويل الأجل، يتسم بالشمولية والعمق ومشاركة جميع العاملين بالمدرسة .

(٣) تتصف مجهودات التطوير التنظيمي بأنها برامج فعلية وعملية موجهة نحو حل المشاكل التنظيمية داخل المدرسة .

(٤) تعتمد على مفاهيم التجربة في التعلم، حيث يتعلم المشاركون من خلال مراحل التطوير على تعميق تجاربهم من خلال ما يواجهون من مشاكل حقيقية.

(٥) تحتاج عملية التطوير إلى خبير التغيير، قد يكون من داخل المنظمة أو خارجها لإعادة توجيه نشاطها، وتفعيل وظائفها لتحقيق أهدافها .

(٦) يعمل التطوير التنظيمي داخل المدرسة، على إيجاد مناخ تنظيمي يسود فيه التعاون والمصارحة و الثقة المتبادلة وتوزيع السلطة، وكل ما يجعل التنظيم المدرسي يستجيب للاحتياجات الإنسانية.

٥ - معوقات التطوير التنظيمي داخل المدرسة الثانوية:

هناك مجموعة من المعوقات ومنها:^(٦٠).

- (١) توجد فجوة بين القيم والمبادئ التي تُعلنها المدرسة، وبين سلوكها الفعلي.
 - (٢) توجد مقاومة بعض العاملين للتغيير، وعدم اهتمام ودعم القيادات الإدارية لبرامج التطوير التنظيمي.
 - (٣) التخطيط لوضع أهداف غير واقعية، أو صعوبة التحقيق، أو محاولة تحقيق أهداف طويلة الأجل خلال فترة زمنية قصيرة.
 - (٤) وجود ضعف المهارات القيادية لكثير من مدراء المدارس الثانوية العامة، واعتقاد الكثير منهم أن التطوير التنظيمي ليس من اختصاصهم.
 - (٥) إهمال أن لكل مدرسة مشروعها التنظيمي وفقا لظروفها الخاصة بها، إذ أن ما يُناسب مدرسة ما قد لا يُناسب مدرسة أخرى تعمل في ظروف غير مستقرة.
 - (٦) عملية الاعتماد المركز على الاستشاريين، أو عدم الاستخدام الأمثل لخدماتهم.
 - (٧) فالتطوير التنظيمي مشروع جماعي وليس مشروعاً فردياً، وعزوف البعض عن المشاركة فيه قد يؤدي إلى فشله، إلى جانب طول الوقت المُستغرق في برامج التطوير التنظيمي، وقصور استخدام المعلومات، ونقص التخطيط السليم.
 - (٨) عملية البحث عن حلول سريعة أو وصفات جاهزة لمشكلات المنظمة، وضعف الرابطة بين برامج التطوير التنظيمي وجوانب أخرى مهمة كسياسات الأفراد، ونظم المعلومات.
- ويعمل التطوير التنظيمي علي دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية، وتنمية القوى البشرية الذكية، وتحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع

والابتكار ، توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة، فالتطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، والثقافية والاجتماعية. فالتطوير التنظيمي يؤدي الي زيادة مستوى الثقة، والدعم بين أعضاء المدرسة الثانوية والمديرين، تهيئة بيئة رقمية تعزز فيها السلطة القائمة على المعرفة والمهارة الرقمية داخل المدرسة، زيادة انفتاح الاتصالات على كل المستويات الإدارية داخل المدرسة، زيادة مستوى الحماس، والارتياح الشخصي بين العاملين في المدرسة، إيجاد حلول تأزيرية، أي ابداعية للمشاكل ذات التواتر الأكبر، والتي تعزز التعاون بين جميع العاملين بالمدرسة.

المحور الثالث : العلاقة بين الادارة الرقمية والتطوير التنظيمي في المؤسسات التعليمية:

تعد الادارة الرقمية جوهر العملية الإدارية، فهي تقوم بدور هام من خلال التأثير في عناصر العملية الإدارية وجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية نحو تحقيق الأهداف، وتُعد الادارة الرقمية من أهم عناصر النجاح في كافة المؤسسات على اختلاف مستوياتها، والتي من شأنها أن توجه الموارد المادية والمالية والتقنية والتنظيمية المتاحة والمرتقبة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وذلك من خلال تفعيل المهارات الرقمية والكفايات القيادية التي تمكنها من تحفيز ومشاركة العنصر البشري الذكي ليسهم في تطوير أداء المؤسسات ومواجهة تحدياتها ومشكلاتها بما يجعلها قادرة على التكيف مع مفردات المنافسة التنافسية في ظل عصر العولمة.

وتعتبر الادارة الرقمية هي عامل النجاح الرئيسي الذي يعزز من نجاح المؤسسة التعليمية، حيث أن هذه المؤسسات في أشد الحاجة إلي قائد لديه المعرفة والمهارات الكافية لقيادتها في ظل عالم الرقمنة، وخاصة في ظل وجود فجوات فرضتها الرقمنة في عالم اليوم، الأمر الذي يتطلب من القادة امتلاك مجموعة من المهارات تتمثل في

الرؤية الرقمية والقدرة علي التأثير في الآخرين والتحلي بالمرونة وامتلاك قنوات اتصال متعددة مع كافة العاملين داخل المؤسسة، كما يمتلك الوعي الثقافي والقدرة علي التكيف والوعي الذاتي والقدرة علي الاستفادة من التحليلات وتوظيف التكنولوجيا، وغيرها من المهارات الرقمية لإحداث عملية التطوير التنظيمي.^(٦١)

والتطوير التنظيمي يعمل علي زيادة الثقة بين العاملين والإدارة داخل المدرسة الثانوية، ويهيئ بيئة تعليمية رقمية غنية بالمواد الرقمية والأجهزة التقنية، الداعمة لتعليم الطلاب في عصر تزداد فيه حدة المنافسة والتنافسية، وهو يحقق عملية الانفتاح الشخصي بين كل العاملين، مما يؤدي الي الارتياح في التعاملات بينهم، حيث يسود جو من الود يعزز من الآليات الداعمة للعمل الجماعي التعاوني التشاركي، وتهتم عملية التطوير التنظيمي بالعنصر البشري الذكي وتطوير مهاراته الناعمة وقدراته التقنية، بما يجعلهم قادرين علي مواجهة المشكلات والتحديات في بيئة العمل داخل المدرسة الثانوية، بطرق أكثر إبداعية وابتكارية.

ويعمل التطوير التنظيمي علي^(٦٢)، دعم كفاءة التنظيم وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية، وتنمية القوى البشرية الذكية، تحسين أدائها والارتقاء بسلوكها وتشجيع الإبداع والابتكار، توفير مناخ ملائم، وبيئة متوازنة ومواجهة نقاط الضعف في الإدارة، فالتطوير التنظيمي يعتبر أسلوبا لحل المشكلات في المنظمة لإصلاح متطلباتها البيئية، والثقافية والاجتماعية.

ونستنتج مما سبق، ان الادارة الرقمية تعد مدخلاً يقوم على تكامل وتضافر الجهود والأدوار بين كافة العاملين على مختلف المستويات داخل المؤسسة، وهو ما يجعلها قادرة علي إيجاد وصنع فروقاً إيجابية في أداء المؤسسة، كما توجد علاقة إيجابية بين الادارة لرقمية والتغيير الإيجابي داخل المؤسسة، والادارة الرقمية كمدخل تساهم في تطوير أداء المؤسسة بكفاءة وفاعلية، وأن نجاح المؤسسة التربوية في

تحقيق أهدافها المنشودة يتوقف على القيادة التي تعتبر من أهم عناصرها بل تعتبر الركيزة الأساسية في العملية الإدارية، التي تعتمد عليها عملية التطوير التنظيمي.

المحور الرابع : جهود وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني في دعم الادارة الرقمية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية العامة:

قامت وزارة التربية والتعليم بالعديد من الجهود لتحسين وضع الإدارة المدرسية بالمدارس الثانوية العامة بمصر وبذلت جهودا كبيرة للاهتمام بأهمية منصب المدير، ونظرا لأهمية هذا المنصب فقد وضعت عدة شروط يجب توافرها لشغل وظيفة مدير المدرسة الثانوية العامة والتي تتمثل فيما يلي:^(٦٣)

الحصول على مؤهل عال تربوي، أو مؤهل عال مناسب ، بالإضافة إلى شهادة (إجازة) التأهيل التربوي، ويفضل الحاصل على مؤهل أعلى، وتشغل بالاختيار ما بين وظيفة شاغلي معلم أول (أ) على الأقل مع قضاء مدة بينية قدرها أربع سنوات على الأقل في ممارسة العمل الفعلي في وظيفة معلم أول (أ) أو ما يعادلها، والحصول على تقريرين تقويم أداء بمرتبة فوق متوسط على الأقل في السنتين السابقتين مباشرة على النظر في شغل وظيفة مدير مدرسة، واجتياز برنامج التدريب المؤهل للوظيفة بهدف تمكينه من أداء وظيفته على الوجه الأكمل.

وفي إطار اهتمام وزارة التربية والتعليم بالارتقاء بمستوي القيادات المدرسية وتحسين الأداء فقد قامت الدولة بإنشاء مركز إعداد القادة والذي يتبع وزارة التربية والتعليم بقرار وزاري رقم (١١٩) لسنة ٢٠١٤، والذي يعد برامج تدريبية في جميع المجالات التربوية، والتكنولوجية لجميع القيادات التعليمية.^(٦٤)

وفي ضوء الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم للارتقاء بأداء القيادات المدرسية؛ فقد وضعت مجموعة من المعايير الموضوعية لاختيار القيادات المدرسية، وبناء

قدرات القيادات لمباشرة اتخاذ القرارات اللامركزية وإدارة الموارد وتزويدهم بالمهارات التكنولوجية وإدارة التغيير والتنمية المهنية الذاتية، كما عملت على استحداث آليات للتقويم والمتابعة وما يرتبط بها من آليات للمساءلة والمحاسبة^(٦٥) وسعت وزارة التربية والتعليم جاهدةً لتوظيف تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بالمؤسسات التعليمية من خلال إصدار القرار بشأن إنشاء مركز التطوير التكنولوجي ودعم اتخاذ القرار والذي نص على أن ينشأ بوزارة التربية والتعليم هذا المركز وأن يكون تابع لوزير التعليم مباشرة ويكون هدفها التخطيط والتنفيذ والمتابعة لمشروعات التطوير التكنولوجي بالوزارة.^(٦٦)

المحور الخامس : نتائج البحث:

١ - نتائج تتعلق بالإطار النظري: وتتمثل في النتائج التالية:

- يتميز مدخل الإدارة الرقمية بانه نظام شامل لتحقيق التطوير التنظيمي من خلال مؤشرات.
- يتميز مدخل الادارة الرقمية بتوفير معلومات وبيانات رقمية بصورة سريعة عن معدلات التطور.
- مدخل الإدارة الرقمية يساعد على التغلب على نواحي القصور في تطوير الأداء.
- يوفر مدخل الادارة الرقمية قنوات للاتصال بين جميع المسؤولين، والحفاظ علي ثقافة التعلم الرقمي.
- تعمل الادارة الرقمية على تحويل الاستراتيجية إلى أهداف محددة ومبادرات للتطوير الرقمي.

- نقطة البداية للتطوير التنظيمي من منظور مدخل الإدارة الرقمية وجود استراتيجية رقمية.
 - يتميز مدخل الإدارة الرقمية بانه يشجع ويطور من التدريس والتعليم الرقمي.
 - تعمل علي رفع قدرة المعلمين علي دمج التكنولوجيا في التدريس كإحدى المهارات الناعمة.
 - يتميز مدخل الادارة الرقمية بتعزيز المهنية القائمة علي التكنولوجيا بما يساهم في التطوير التنظيمي.
 - يتميز مدخل الادارة الرقمية بتنمية التفكير في الوعي الذاتي عبر الانترنت.
- ٢ - نتائج تتعلق بالتطوير التنظيمي؛ وتتمثل في النتائج التالية:
- ضعف عملية الاتصال بين جميع العاملين داخل المدرسة.
 - تدني مستوى المشاركة في صنع القرارات وإبداء الرأي بالمدارس الثانوية العامة.
 - غياب روح الإبداع والابتكار في العمليات الإدارية داخل المدرسة.
 - قلة البرامج التدريبية وغياب الأساليب الإدارية الحديثة في التخطيط والتطوير التنظيمي.
 - عدم وضوح الأدوار التي يقوم بها الشركاء المعنيين والفوائد المتوقعة لكل الأطراف المشاركة.

- غياب التخطيط الرقمي والتوظيف والتدريب والتنمية المهنية للعاملين لتحقيق التطوير المطلوب.

- ضعف ممارسة العلاقات الرقمية العاملين داخل المدرسة كأحدي المعوقات للتطوير التنظيمي.

المحور السادس: الإجراءات المقترحة لتفعيل دور الإدارة الرقمية في تحقيق التطوير التنظيمي بمدارس التعليم الثانوي العام بمصر:

أولاً: توطین نمط الإدارة الرقمية بالمدارس الثانوية العامة: ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

١. إرساء ثقافة التعلم الرقمي بالمدرسة من خلال:

- بناء ثقافة تنظيمية تعزز من استخدام التكنولوجيا الرقمية في العصر الرقمي.
- تطوير خطط بناء القدرات الرقمية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.
- توافر علاقة ايجابية بين العاملين مما يتيح الفرصة التواصل الرقمي مع قيادة المدرسة.
- تبني رؤية واضحة لاستثمار إمكانيات التقنية في عملية التمويل.
- إيجاد بيئة مناسبة للإبداع والتميز الرقمي في ضوء مؤشرات.

٢. تنوع برامج الاستدامة الرقمية وبناء بيئة تعليمية غنية بالتكنولوجيا والتي تشمل:

- عمل برنامجاً تدريبياً للقيادة الرقمية لجميع أعضاء المجتمع المدرسي.

- عمل حلقات دراسية بشكل مستمر داعمة لإرساء ثقافة الإدارة الرقمية.
- العمل علي بناء مواقع الكترونية للمدرسة على الشبكة العنكبوتية والعمل على تحديثه.
- العمل علي عقد ورش تدريبية للمعلمين والاداريين للاستفادة من عمليات نقل المعلومات الرقمية.
- ٣. مساعدة أعضاء المجتمع المدرسي على الوعي التام والإدراك لآليات الادارة الرقمية وذلك من خلال:
 - عقد دورات تدريبية متخصصة في الإدارة الرقمية.
 - محاضرات متخصصة في الادارة التربوية من قبل اساتذة متخصصين في الإدارة التعليمية.
 - عقد ندوات تثقيفية تغيير الثقافة السائدة لدى أعضاء المجتمع المدرسي عن الادارة الرقمية.
- ٤. استدامة التحديث لكافة أبعاد التعلم التعاوني الرقمي ويتم ذلك من خلال:
 - دعم التواصل وتبادل الخبرات مع الهيئات والمؤسسات ذات العلاقة مع المدرسة.
 - التكيف مع الظروف الغير متوقعة والجديدة، من حيث توفر التوعية والدعم.
 - التحسين الرقمي المنهجي الفعال من خلال الدمج الفعال للتقنية التعليمية في كافة الجوانب.

- إيجاد الأجهزة والحواسب الإلكترونية من أجل استخدام معارف التقنية.

ثانياً: تحقيق التطوير التنظيمي:

١ - إرساء ثقافة تحقيق التطوير التنظيمي، ويتحقق ذلك من خلال الآليات التالية:

- تمكين ثقافة التطوير التنظيمي في المدارس الثانوية العامة.

- اعداد ندوات توعوية تحث على الاهتمام بتحقيق التطوير التنظيمي.

٢ - إعداد خطة تدريبية واضحة المعالم لتدريب كافة العاملين بالمدرسة الثانوية العامة بشكل دوري، من خلال الآليات التالية:

- ضرورة تبني الوزارة لنمط الادارة الرقمية كمدخل لتحقيق التطوير التنظيمي بالمدارس الثانوية

- تعزيز قدرة المدارس الثانوية العامة على مواكبة المتغيرات ومواجهة التحديات وتلبية الاحتياجات.

- إقامة دورات تدريبية وورش عمل تهتم بتحقيق التطوير التنظيمي.

- وضع خطة زمنية مستقبلية مبنية على معايير واضحة للكشف عن المتميزين والمبدعين.

- استثمار الإمكانيات والطاقات على مستوى المجتمع المدرسي والمحلي لتحقيق التطوير التنظيمي.

- صياغة خطط التطوير الرقمي المستمر لكافة مجالات العمل بالمدرسة.

مراجع البحث:

- ¹ - Renee Patton & Ricardo Santos: "The next-generation digital learning environment and a framework for change for education," 2018. Retrieved Feb 10,2022, From <https://www.google.com/search?q=Renee+Patton+%26+Ricardo+Sant>.
- ² - Renee Patton & Ricardo Santos: "The next-generation digital learning environment and a framework for change for education," 2018. Retrieved Feb 10,2022, From <https://www.google.com/search?q=Renee+Patton+%26+Ricardo+Santos+pdf>.
- ^٣ - موضي بنت مشرف بن صبر البقعاوي: "دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (٣)، العدد (٢٤)، المركز القومي للبحوث ، غزة، ٢٠١٩، ص٦.
- ⁴ - Bounfour, Ahmed: "Digital futures, digital transformation," Progress in IS. Cham, Op. Cit., p.134.
- ⁵ - Longenecker, Clinton O., and Sonny S. Ariss: "Creating competitive advantage through effective management

education," Journal of Management Development, Vol. (21), No. (9), 2002, p.640.

^٦ - حسن محمد الطيب :إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ،دار السلال، الكويت ، ٢٠١٥، ص٣٠٤.

^٧ - رافد حميد الحدراوى ، جلال عبد الله محمد : استثمار مهارات القيادة الناعمة لتحقيق التطوير التنظيمى دراسة تحليلية لأراء عينة من منتسبي المعهد التقنى في السلیمانية، مجلة الجامعة الإسلامية ، مج (٢٨)، ع (٣)، ٢٠٢٠، ص٢١٣.

^٨ - ناصر جرادات وآخرون : إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دارأثراء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص٩٩.

^٩ - Wendell French (1969): Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies, California Management Review. Vol.(XIII) No.(2), pp.23-24.

10- Hacifazlıoğlu, Ö., Ş. Karadeniz, and G. Dalgıç: "School administrators' perceptions of technology leadership: an example for metaphor analysis," Journal of Educational Sciences Research, Vol. (1), No.(1), 2011, p.97.

¹¹ - Beytekin, Osman Ferda: "High school administrators' perceptions of their technology leadership preparedness," Educational Research and Reviews, Vol. (9), No.(14), 2014, p. 441.

^{١٢} - الحرون، منى محمد السيد، بركات، على عطوة، ٢٠١٩: متطلبات التحول الرقمي فى مدارس التعليم الثانوى العام فى مصر، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٣٠، ع ١٢٠، ص ٤٣٣.

^{١٣} - نصر، عزة جلال مصطفى، وبغدادى، ٢٠٢١: "تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمي بمدارس التعليم الثانوى العام فى مصر - تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، مج (١٨)، العدد (١٠٦)، ص ٩٢.

^{١٤} - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: "الخطة الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر (٢٠١٤ - ٢٠٣٠)"، مرجع سابق، ص ٤٧.

^{١٥} - دعاء محمد عبدالفتاح جوهر: "التسويق الاستراتيجي للمدرسة الثانوية العامة في مصر" التحديات والمتطلبات، مجلة التربية، العدد (٣٨)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٢، ص ٣٨١.

^{١٦} - يحيى إسماعيل محمود: "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة بمصر في ضوء مدخل التمكين الإداري"، مجلة الإدارة التربوية، العدد (٧)، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ٢٠١٥، ص ٣٧٣ - ٣٧٤.

^{١٧} - عدنان محمد قطيط: "تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر - سيناريوهات بديلة، المؤتمر الدولي لعهد التخطيط القومي بعنوان "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٨٩.

- ^{١٨} - وائل محمد القطان وآخرون: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ص ٧٩.
- ^{١٩} - وائل محمد القطان وآخرون: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مرجع سابق، ص ٧٩.
- ^{٢٠} - جمهورية مصر العربية: "وزارة التخطيط والتنمية الاقتصادية"، مؤشر التنافسية العالمي، المنتدى الاقتصادي العالمي، ٢٠٢٠، ص ١١.
- ^{٢١} - عدنان محمد قطيط: "تحسين مؤشرات التنافسية للتعليم قبل الجامعي في مصر - سيناريوهات بديلة، المؤتمر الدولي لعهد التخطيط القومي بعنوان "نحو تعليم داعم للتنمية المستدامة في مصر"، معهد التخطيط القومي، القاهرة، ٢٠١٧، ص ٨٩.
- ^{٢٢} - وائل محمد القطان وآخرون: "إدارة الأداء بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤٠)، العدد (١)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠١٦، ص ٧٩.
- ^{٢٣} - محمد السيد علي الكسباني: البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، ٢٠١٢، ص ٨٦.
- ^{٢٤} - جاد، فتح الله، الإدارة الرقمية في ظل جائحة فيروس كورونا، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، ٢٠٢٠م، ص ١٧٢.

^{٢٥} - الشرارى، شاكزاييد، والصالح، محمد على صالح، دور الإدارة الرقمية فى تنمية المهارات الإبداعية لمديرى المدارس الإبتدائية الحكومية فى مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، مج ١، ع ١٩٥، ٢٠٢٢م، ص ٤٩٧.

^{٢٦} - زيادة، رانيا محمد محمود، دور الإدارة الرقمية فى تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مج ١٤، ع ٢، ٢٠٢١م، ص ٩٤.

^{٢٧} - نصر، حياة خليل، رائد حسين الحجاز، واقع توظيف الإدارة الرقمية فى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه"، جامعة الأقصى، ٢٠٢٢، ص ٢٢.

^{٢٨} - حسن محمد الطيب : إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ، دار السلال، الكويت ، ٢٠١٥، ص ٣٠٤.

^{٢٩} - محمد الصيرفي: السلوك الإداري والعلاقات الانسانية، مصر، دار الوفاء للطباعة ، ٢٠٠٧، ص ٨٨.

^{٣٠} - المكتب الأقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات: معجم المصطلحات التدريبية والإدارية، جنيف سويسرا، أكتوبر ١٩٩٨، ص ٣٠.

^{٣١} - العمارى، جواهر نايش محمد، ٢٠٢٢: "درجة ممارسة مديرات المدارس الثانوية للقيادة الرقمية بمحافظة خميس مشيط"، مجلة التربية ، العدد (١٩٤)، ص ص ٢٠٠ - ٢٣٩.

^{٣٢} - بنى خالد، ملاك مرعى حسن، والماضى، بيان ظاهر دوشان، ٢٠٢٢ : " درجة ممارسة مديري مدارس تربية لواء بنى كنانة للإدارة الرقمية وعلاقتها بتفعيل المنصات التعليمية (رسالة ماجستير غير منشورة)"، جامعة آل البيت، المفرق، ص ١ - ١١٤.

^{٣٣} - نصر، عزة جلال مصطفى، وبغدادى، ٢٠٢١: "تحسين الثقافة التنظيمية لدعم التحول الرقمية بمدارس التعليم الثانوي العام فى مصر - تصور مقترح"، مجلة كلية التربية، مج (١٨)، العدد (١٠٦)، ص ص ٨٧ - ٢٠٠.

^{٣٤} - زيادة، رانيا محمد محمود، ٢٠٢١: " دور الإدارة الرقمية فى تنمية مهارات القيادات الابداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد"، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مج (١٤)، العدد (٢)، ص ص ٨٩ - ١١٦.

^{٣٥} - علي علي عبدالله العباب: التمكين الإداري وأثره على التطوير التنظيمي : دراسة تطبيقية على إدارات التربية والتعليم بمحافظة مأرب - الجمهورية اليمنية، المجلة العلمية الجامعة إقليم سبأ، مج (٥)، ع (٢)، يونيو ٢٠٢٣، ص ٥٦.

^{٣٦} - منال سيد يوسف حسنين: التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الأسكندرية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، ع (٤٦)، ٢٠٢٢، ص ١٧.

³⁷ - Kene, D., Kedir, H., Basha, G., & Dinsa, F, (2021): Effectiveness of principals' Leadership Styles in School Improvement and Students' Aca-demic Achievement in

Government Sec-ondary Schools of Ormania Regional
State, Ethiopia. Creative Education,12,2535-2554

- ³⁸- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F & Elidjen, E.
(2019). Digital leadership role in developing business model
innovation and customer experience orientation in industry
4.0.Management Science Letters , 9(11), 1749-1762.

^{٣٩} - فلة كحلوش، كمال العقريب: دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير
التنظيمي دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب، مركز البصيرة للبحوث
والإستشارات والخدمات التعليمية، مج ٢٣، ع ٢٠٢٣، ص ١٤٩.

- ⁴⁰- Maria Spante, Sylvana Sofkova Hashemi, Mona Lundin &
Anne Algers Shuyan Wang (Reviewing
editor) (2018) Digital competence and digital literacy in
higher education research: Systematic review of concept
use, Cogent
Education, 5:1, DOI: [10.1080/2331186X.2018.1519143](https://doi.org/10.1080/2331186X.2018.1519143).

- ⁴¹- Cambridge Dictionary 2021. Digital, Retrieves Dec 20,
2022 from,
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital>.

^{٤٢} - جاد، فتح الله، الإدارة الرقمية فى ظل جائحة فيروس كورونا، مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، عدد خاص، ٢٠٢٠م، ص١٧٢.

^{٤٣} - الشرارى، شاكروزيد، والصالح، محمد على صالح، دور الإدارة الرقمية فى تنمية المهارات الإبداعية لمديرى المدارس الإبتدائية الحكومية فى مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، مج١، ع١٩٥، ٢٠٢٢م، ص٤٩٧.

^{٤٤} - زيادة، رانيا محمد محمود، دور الإدارة الرقمية فى تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مج ١٤، ع ٢، ٢٠٢١م، ص٩٤.

^{٤٥} - نصر، حياة خليل، رائد حسين الحجاز، واقع نوظيف الإدارة الرقمية فى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه"، جامعة الأقصى، ٢٠٢٢، ص٢٢.

⁴⁶- Claudia Doering &Holger Timinger: "Industry-oriented Digital Transformation in Universities to Facilitate Knowledge Transfer", Journal Knowledge Management, Vol. (3), No. (1) 2020, P. 213.

⁴⁷- Klus, Milan, and Julia Müller: "Identifying leadership skills required in the digital age," Center for Economic Studies and ifo Institute (CESifo), Munich, 2020, p. 1.

٤٨ - زيادة، رانيا محمد محمود، دور الإدارة الرقمية فى تنمية مهارات القيادات الإبداعية دراسة حالة جامعة الملك خالد، مجلة تطوير الأداء الجامعى، مج ١٤، ع ٢، ٢٠٢١م، ص ٩٥.

٤٩ - الشرارى، شاكرزاید، والصالح، محمد على صالح، دور الإدارة الرقمية فى تنمية المهارات الإبداعية لمديرى المدارس الإبتدائية الحكومية فى مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، مج ١٤، ع ١٩٥، ٢٠٢٢م، ص ٤٩٧.

٥٠ - سبيعى، كلثوم، بوقطارا، جميلة، عياد، صالح / مؤطر، تفعيل الإدارة الرقمية كآلية لصنع القرارات المالية فى المؤسسات الاقتصادية، جامعة احمد دراية، ٢٠٢٠م، ص ٨، ٩.

٥١ - أحمد، ع.أ. ز، عبير أحمد زكى، محمود، هناء أحمد، جابر، & منار محمد، متطلبات تحسين أداء مراكز التطوير التكنولوجى فى مصر فى ضوء مدخل الإدارة الرقمية، مجلة كلية التربية، ٢٠ (١١٦)، ص ٣٢٧.

٥٢ - نصر، حياة خليل، رائد حسين الحجار، واقع نوظف الإدارة الرقمية فى المدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية لفلسطين وسبل تحسينه"، جامعة الأقصى، ٢٠٢٢، ص ٣٢.

٥٣ - الشرارى، شاكرزاید، والصالح، محمد على صالح، دور الإدارة الرقمية فى تنمية المهارات الإبداعية لمديرى المدارس الإبتدائية الحكومية فى مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين، مجلة التربية، مج ١٤، ع ١٩٥، ٢٠٢٢م، ص ٤٩٧، ٤٩٨.

^{٥٤} - حسن محمد الطيب: إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري، دار السلال، الكويت،
٢٠١٥، ص ٣٠٤.

^{٥٥} - محمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الانسانية، مصر، دار الوفاء للطباعة
٢٠٠٧، ص ٨٨.

^{٥٦} - المكتب الأقليمي للاتحاد الدولي للاتصالات: معجم المصطلحات التدريبية
والإدارية، جنيف سويسرا، أكتوبر ١٩٩٨، ص ٣٠.

^{٥٧} - ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار أشراف للنشر
والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٩٩.

⁵⁸ - Wendell French (1969): Organization Development
Objectives, Assumptions and Strategies, California
Management Review. Vol.(XIII) No.(2), pp.23-24.

^{٥٩} - رافد حميد الحدراوى، جلال عبد الله محمد: استثمار مهارات القيادة الناعمة
لتحقيق التطوير التنظيمى دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي المعهد التقنى
في السليمانية، مجلة الجامعة الإسلامية، مج (٢٨)، ع (٣)، ٢٠٢٠، ص ٢١٣.

^{٦٠} - عبد الوهاب علي: التطوير التنظيمي منهج متكامل، ندوة المدير الفعال الرياض،
معهد الإدارة العامة، ١٩٨٧، ص ٦٥ - ٦٨.

⁶¹ - Oberer, Birgit, and Alptekin Erkollar: "Leadership Digital
leaders in the age of industry," International Journal of

Organizational Leadership, Vol.(7), No.(4), 2018, pp. 404-412.

^{٦٢} - ناصر جرادات وآخرون : إدارة التغيير والتطوير، الأردن، دار أشرء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٩٩ .

^{٦٣} - وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير: القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مرجع سابق، ص ١٣١ .

^{٦٤} - وزارة التربية والتعليم، مكتب الوزير: القرار الوزاري رقم (١٦٤) بتاريخ ٢٠١٦/٥/٣١ بشأن اعتماد بطاقات وصف أعضاء هيئة التعليم، مرجع سابق، ص ١٣١ .

^{٦٥} - جمهورية مصر العربية، وزارة التربية والتعليم: الخطء الاستراتيجية القومية لإصلاح التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠١٤ - ٢٠٣٠، ص ١٠٢ .

^{٦٦} - وزارة التربية والتعليم: قرار وزاري رقم (٨) لسنة ١٩٩٧ بشأن إنشاء مركز التطوير التكنولوجي ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، ١٩٩٧، ص ١ - ٥ .