كلية التربية
قسم التربية

متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية

بحث مستلم من رسالة مقدمه استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية "تخصص التربية المقارنة والإدارة التعليمية"

إعداد الباحثة

إيمان محمد عبد العزيز البرعي

إشـــراف

أ.د /منى محمد الحرون	**د/ هالة علي حواش**
أستاذ أصول التربية ورئيس قسم التربية	**مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية بقسم التربية**
وكيل شئون التعليم والطلاب	**كلية التربية**
كلية التربية -جامعة مدينة السادات	**جامعة مدينة السادات**

١٤٤٤هـ – ٢٠٢٣م

مستخلص البحث باللغة العربية:

متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية

إعداد الباحثة/إيمان محمد عبد العزيز البرعي
معيدة بقسم التربية
تخصص(التربية المقارنة والإدارة التعليمية)
كلية التربية جامعة مدينة السادات

المستخلص:

هدف البحث إلى التعرف على أهم متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الرقمي ، ولتحقيق ذلك الهدف استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات والتي تم تطبيقها على عينة قوامها (٢٠٤) مدير ووكيل من مدراء ووكلاء مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ، وتوصل البحث إلى عدة نتائج أهمها : أن واقع تحقق متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مستوياته المتوسطة، كما جاء بُعد (تهيئة البيئة التنظيمية) في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يُقدّر ب (١,٩٧)، وجاء بُعد (تشجيع الإبداع والابتكار) في الرتبة الأخيرة بواقع متوسط حسابي يُقدّر ب (١,٧٤)،**وفي ضوء تلك النتائج** توصلت الباحثة إلى أهم متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية مع توضيح بعض الآليات و الإجراءات المقترحة لتحقيق تلك المتطلبات .

الكلمات المفتاحية : التمكين الرقمي – مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

Digital Empowerment Requirements for General High School Principals in Menoufia Governorate

Prepared by

Eman Mohamed Abdel-Aziz Al-Boraee

Teaching Assistant at the Department of Education

(Comparative Education and Educational Administration)

Faculty of Education

University of Sadat city

Abstract

The research aimed to identify the most important requirements of digital empowerment for the principals of general high schools in Menoufia Governorate by identifying the theoretical foundations of digital empowerment, and to achieve that goal the researcher used the descriptive approach as she relied on the questionnaire as a tool to collect data and information, which was applied to a sample of (204) director and assistant principal of those schools, and the research reached several results, the most important of which are: The reality of achieving the requirements of digital empowerment for the principals of public high schools in Menoufia Governorate at their intermediate levels, as mentioned The occurrence of the dimension (**creating the regulatory environment**) in the first rank by an arithmetic average (1.97). and the occurrence of the dimension (**encouraging creativity and innovation**) in the third rank by an arithmetic average (1.83), According to these results, the researcher reached the most important requirements for digital empowerment for the principals of general high school in Menoufia Governorate, with clarification of some of the proposed procedures to achieve these requirements.

Keywords: Digital Empowerment- General High School Principals

مقدمة البحث:

يعيش العالم اليوم عصراً مليئاً بالتغيرات المتسارعة والتطورات المتلاحقة والتي أثرت بشكل كبير على كافة مجالات الحياة (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعليمية) فأصبح النظام التعليمي باعتباره الركيزة الأساسية في إصلاح وتقدم الأمم المعاصرة مطالبا بمواكبة المستجدات العصرية، كما أصبح نجاح المؤسسات التعليمية اليوم يعتمد بشكل كبير على مدى قدرة قاداتها ومديريها والعاملين بها على إحداث التطوير والتغيير في أساليب الإدارة والعمل من خلال توظيف التقنيات الرقمية والتكنولوجية في مجالات الإدارة المدرسية والتعليم.

ويعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن تنظيم العملية التربوية والتعليمية والمؤثر بشكل كبير في فاعلية النظام المدرسي حيث يحتل مكانة بارزة بين مرؤوسيه فعليه تقع مسئولية تشخيص المشكلات المدرسية والبحث عن حلول لها. كما أنه حلقة الوصل بين جميع أطراف المجتمع المدرسي فهو المسؤول عن إدارة المدرسة من خلال متابعة أداء المرؤوسين وتحديد أهداف المدرسة والقيام بعمليات التخطيط والتنسيق والإشراف التربوي وغيرها من أعمال إدارية.(حمدان،٢٠١٨، ٢٤)

ولكي يحقق مدير المدرسة نجاحاً وأداءً متميزاً لابد أن يكون مواكبا لمستجدات العصر ساعيا لتطوير أدائه المهني ومهاراته التقنية والفنية في ضوء عصر التحول والتمكين الرقمي لتحقيق قيادة واعية بأهمية التغيير والتطوير وحتمية الاستجابة له من خلال التنمية المهنية الرقمية.

وتؤكد دراسة كل من (الرحيلي و العمري ،٢٠٢٠، ١٢٣) أن التمكين الرقمي في التعليم والإدارة المدرسية أصبح أحد أهم متطلبات بناء مجتمع التعلم المستمر و تحقيق مجتمع المعرفة لسد الفجوة الرقمية بين فئات المجتمع المدرسي الواحد وتحقيق الكفاءة والمهارة الرقمية في العمل والإدارة والتعليم، وبناء على ذلك قامت وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني بتوفير مكتبة رقمية ومنصات الكترونية وبنك المعرفي المصري بالإضافة إلى قنوات تليفزيونية لشرح المناهج والمقررات.(الهيئة العامة للإستعلامات،٢٠٢٠، ٣٤)

ولكن على الرغم من الاهتمام الكبير الذي توليه الدولة والوزارة لمدارس التعليم الثانوي العام ومنسوبيها إلا أن مديري مدارس تلك المرحلة لازالوا يعانون من العديد من أوجه القصور و المشكلات التي تقف حائلا أمام تمكينهم رقميا مثل قلة المامهم بمهارات استخدام وتوظيف الأجهزة والأدوات الرقمية والإلكترونية نتيجة ضعف الوعي بالثقافة الرقمية المتجددة ، ومشكلات ضعف البنية التحتية الرقمية بالمدارس.(صبيح ،٢٠٢٠، ١٣٢).

كما كشفت دراسة (نوار،٢٠١٩، ٩٦) عن وجود الكثير من التحديات التي تواجه تطبيق الرقمنة بمدارس العليم الثانوي العام ومنها تحديات متعلقة بالمديرين متمثلة في التمسك بالسلطة والأساليب التقليدية في العمل الإداري والمركزية الشديدة والافتقار إلى الدورات التدريبية في مجال التكنولوجيا المتطورة وقلة الفرص المتاحة لتبادل الخبرات بين مديري المدارس في مجال الإدارة الإلكترونية الحديثة.

وبناءً على ذلك فإن التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة أصبح من أهم المرتكزات الأساسية لتطوير التعليم الثانوي العام لجعله قادرا على الوفاء بالمتطلبات التربوية والتعليمية والتقنية الحديثة لمواكبة تطورات العصر الرقمي والعمل على تحسين الأداء الإداري وتطويره لمديري تلك المرحلة بشكل متكامل.

مشكلة البحث وتساؤلاته:

لقد شهدت الفترة الأخيرة اهتماماً ملحوظاً بعمليات تطوير التعليم خاصةً التعليم الثانوي العام من قبل وزارة التربية والتعليم و التعليم الفني ، ورغم الجهود الكبيرة المبذولة من إدخال التكنولوجيا الرقمية المتطورة ،والبرامج والدورات التدريبية المقدمة للمنظومة البشرية بالمدارس الثانوية العامة ، إلا أنه مازال يعاني من قصور الأداء الإداري والتقني من قبل المديرين ، مما يجعل تلك المرحلة التعليمية غير قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية ،حيث رصدت بعض الدراسات والأبحاث المشكلات وأوجه القصور المتعلقة بمديري مدارس التعليم الثانوي العام بالمدارس المصرية والتي تقف حائلاً أمام تمكينهم رقميا، وهي كالتالي:

– تمسك مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالأساليب التقليدية في العمل الإداري ورفضهم توظيف التقنيات الرقمية في إنجاز المهام وتحسين الأداء ، بالإضافة إلى قلة توافر نظام حوافز مُجدي و فعال يقوم بتحفيز مديري مدارس التعليم الثانوي العام ماديا ومعنويا لتطوير أدائهم مهنيا والكترونيا .(السيد ،٢٠٢٢، ٣٥)

– ضعف الإعداد المهني والتقني لمديري المدارس الثانوية العامة نتيجة اقتصار غرض برامج التنمية المهنية إما على تعديل المناهج الدراسية أو الترقية لمستويات وظيفية أعلى واهمالها احتياجاتهم التدريبية الفعلية والتنموية التي تمكنهم من تطوير مهاراتهم و قدراتهم وتحسين أدائهم الإداري والتقني للوفاء بمتطلبات نظام التعليم الجديد بالمرحلة الثانوية العامة.(عزة الحسيني ،٢٠١٥، ٦٤)

– وجود ضعف كبير في بيئة التمكين الرقمي بالمدارس متمثلاً في ضعف الجاهزية وقلة الدافعية من قبل

منسوبي المدارس وقلة اهتمامهم بالتدريب الإلكتروني المتطور.(لمياء الكدواني وآيات حسين ٢٨٧،٢٠٢٢) – قلة فرص التدريب الإلكتروني المستمر خاصة برامج التطوير الإبداعي التي تسهم في تنمية مهارات المديرين الذاتية والابداعية والمهنية واكسابهم فن التعامل مع مرؤوسيهم المبدعين وتبني تطويرهم إلكترونياً وابداعياً.(محمد الأنصاري ،١٨٦،٢٠٢١)

– ضعف السلطات الإدارية الممنوحة لمديري مدارس التعليم الثانوي العام والتي تمنحهم إمكانية تخصيص ميزانيات مالية مناسبة لتوفير الأجهزة والأدوات الإلكترونية اللازمة للاستخدام والتوظيف بالعمل الإداري والتعليمي بالمدرسة.(أبو العز،٧٦،٢٠١٧)

– قلة توافر هياكل تنظيمية مرنة بالمدارس الثانوية العامة تشيع فيها اللامركزية و وتهتم بتفويض السلطات إلكترونياً بالإضافة إلى قلة توافر مناخ إداري وتكنولوجي داعم للثقة بين مدير المؤسسة والمرؤوسين وقد يرجع ذلك إلى ضعف تدريب مديري تلك المدارس علي تفويض السلطة إلكترونيا وكيفية انجاز الأمور المُفوضة إليهم من قبل الإدارات التعليمية بشكل إلكتروني متطور أو قلة وعيهم بدور أدوات التمكين الرقمي الحديثة في انجاز الأعمال المفوضة إليهم وبلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية.(الأخرس,٢٩٩,٢٠٢٢)

وتأسيسا على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة الحالية في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

١–ما الأسس النظرية للتمكين الرقمي ؟

٢–ما أهم متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟

٣–ما الآليات المقترحة اللازمة لتحقيق متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية؟

أهداف البحث:

يسعي البحث الحالي إلى الوقوف على متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ،وذلك من خلال التعرف على الأسس النظرية للتمكين الرقمي ، ثم الكشف عن متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية والآليات المقترحة لتنفيذ تلك المتطلبات.

أهمية البحث:

– محاولة إبراز دور التكنولوجيا والتقنيات الرقمية في تحقيق التنمية المهنية والتقنية لمنسوبي المؤسسات التعليمية بصفة عامة ومديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بصفة خاصة.

–وضع مجموعة من المتطلبات لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية .

–قد يساهم هذا البحث في زيادة الوعي التربوي لدى المسئولين بوزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية بضرورة تأهيل مديري مدارس التعليم الثانوي العام وتمكينهم رقميا.

حدود البحث:

يقتصر البحث الحالي على الحدود التالية :

١)**الحدود الموضوعية** : التعرف على متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية .

٢)**الحدود المكانية:** اقتصر البحث على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة المنوفية وعددها (١٦١) .

٣)**الحدود البشرية:** اقتصر البحث في جانبه الميداني على عينة من مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ووكلائهم.

مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث في مديري ووكلاء مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ،وقد قامت الباحثة بتطبيق أداة البحث على عينة قوامها (٢٠٤) من مديري ووكلاء مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.

منهج البحث وأداته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، وهو المنهج الملائم لهده الدراسة حيث يعتمد على مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الأسس النظرية للتمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ،كما اعتمد البحث على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها ،وذلك لوضع مجموعة من المتطلبات اللازمة لتحقيق التمكين الرقمي لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.

مصطلحات البحث :

اعتمدت البحث الحالي بصفة أساسية على مصطلح **(التمكين الرقمي)** وتعرفه الباحثة **إجرائياً بأنه** "رفع القدرة على استخدام وتوظيف التقنيات الرقمية في تنفيذ المهام والأعمال لتحقيق أقصى استفادة من

التكنولوجيا الرقمية وضمان انجاز تلك المهام والأعمال بكفاءة وفاعلية".

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أُجريت في البيئة المصرية ، وفي بيئات عربية وعالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي ،وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

١-دراسة سماح السيد (٢٠٢٠): بعنوان "متطلبات التمكين الرقمي لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم".

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم متطلبات التمكين الرقمي اللازمة لمعلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وتقديم آليات مقترحة ومحاولة تنفيذها لتحقيق تلك المتطلبات ،واعتمدت الباحثة في الدراسة على المنهج الوصفي ،واستُخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وطُبقت علي عينة قوامها (٢٧٦) معلم من معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ،وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها :وضع تصور مقترح لمتطلبات التمكين الرقمي اللازمة لمعلمي المدارس الثانوية مع توضيح آليات تنفيذه التي تساهم في تحقيق تلك المتطلبات ،كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة توفير الدعم الفني والصيانة الدورية للأجهزة والشبكات مع محاولة توفير شبكات انترنت فائقة السرعة بالمدارس ،بجانب الاهتمام بتقديم الحوافز المادية والمعنوية لمن يوظفون التقنيات الرقمية في انجاز مهامهم.(سماح السيد ، ٢٠٢٠، ٤٧)

٢- دراسة دعاء الشريف (٢٠٢١): بعنوان "تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية".

حاولت الدراسة التوصل إلى تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية ولتحقيق ذلك الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ،واعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة تمثل المجتمع الأصلي من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية ،وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : وضع تصور مقترح يسهم في تحديد أسس بيئة التمكين للتحول الرقمي والتي تمثلت في الأسس الخاصة بالوعي مثل نشر مزايا التمكين الرقمي والتحول الرقمي في العملية التعليمية ودورهما في النهوض بالإمكانات الذاتية لمواكبة تحديات العصر وكذلك توصلت إلى تحديد الأسس الخاصة بتمكين بيئة التعلم الرقمي وهي (توفير بنية تحتية رقمية مجهزة ومتطورة – الاهتمام بصيانة الأجهزة الإلكترونية بشكل مستمر).(دعاء الشريف،٢٠٢١، ٣٥٩٦)

٣-دراسة صلاح عبد الله محسن (٢٠٢٢): بعنوان" تفعيل التمكين الرقمي لدي معلمي مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM) في ضوء بعض التغيرات المعاصرة ".

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل التمكين الرقمي لدى معلمي مدارس المتفوقين في العلوم والتكنولوجيا (STEM)في ضوء بعض المتغيرات المعاصرة بمحافظة أسيوط ،واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ،وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وطُبقت على عينة قوامها (٤٣) من معلمي مدارس المتفوقين ،وأسفرت الدراسة عن العديد من النتائج أهمها : جاءت درجة تحقق أبعاد التمكين الرقمي لمعلمي مدارسSTEMفي ضوء بعض المتغيرات المعاصرة متوسطة ،كما جاءت أيضا درجة تحقق معوقات التمكين الرقمي لمعلمي مدارس STEM متوسطة ،كما أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :ضرورة وضع خطة للتمكين الرقمي ومعايير كفيلة لتحقيقه بالمدارس ، توفير التمويل اللازم لشراء وصيانة الأجهزة بشكل مستمر ، كما أوصت الدراسة بالاهتمام بتدريب كل من المديرين والمعلمين علي استخدام التطبيقات والبرامج الرقمية في أعمالهم من خلال توفير ورش عمل وعقد دورات الكترونية لهم.(صلاح عبدالله وأسماء صلاح ،٢٠٢٢، ١٣٩)

٤-دراسة رانيا عبد الرحمن الأخرس (٢٠٢٢): بعنوان" التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإعدادي في مصر".

هدفت الدراسة إلى التعرف على آليات وسبل تحقيق التمكين الرقمي بمدارس التعليم الإعدادي لتحقيق التميز المؤسسي بها من وجهة نظر خبراء التربية وتكنولوجيا التعليم ،ولتحقيق ذلك الهدف استخدمت الدراسة المنهج الوصفي واعتمدت على أسلوب دلفاي (Delphi Technique) كأداة لجمع البيانات من خلال ثلاث جولات للتعرف على آراء ومقترحات خبراء التربية في كيفية تطبيق التمكين الرقمي بمدارس التعليم الإعدادي لتحقيق التميز المؤسسي بها ، وتم تطبيق الإستبانة علي عينة قوامها (٦٠)خبير تربوي ، و(٤٠) أستاذ جامعي ، و(٢٠)من القيادات المدرسية ومسئولي تكنولوجيا التعليم من موجهي الحاسب الآلي بالمدارس الإعدادية ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :وضع تصور مستقبلي مقترح لآليات تحقيق التميز المؤسسي بواسطة التمكين الرقمي من خلال ستة محاور أساسية شملت آليات تحقيق (القيادة المدرسية الفعالة –البنية التحتية التكنولوجية المتطورة – منظومة السياسات والإجراءات – هياكل تنظيمية مرنة – تحقيق نظام معلومات متكامل –اعتماد نظام حديث لتنمية الموارد البشرية) من خلال التمكين الرقمي.(رانيا الأخرس،٢٠٢٢، ٢٩٢)

٥- دراسة مصطفي محمود علي (٢٠٢٢): بعنوان " متطلبات التمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية"

هدفت الدراسة إلى وضع قائمة مقترحة بالمتطلبات اللازمة للتمكين الرقمي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات المصرية من وجهة نظر خبراء التربية واعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي المسحي ،وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتم تطبيقها على عينة قوامها (٤٧) خبيراً في مجال التربية والتمكين الرقمي من مختلف الجامعات المصرية ،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :التوصل إلى ستة محاور رئيسية تعبر عن متطلبات التمكين الرقمي وهى (متطلبات الوعي بالثقافة الرقمية – متطلبات تتعلق بالبيئة التمكينية الرقمية –متطلبات متعلقة بالتعليم والتعلم – متطلبات متعلقة بالموارد الرقمية – متطلبات تمكين الطلاب رقميا – متطلبات متعلقة بالبحث العلمي والتواصل) ،كما أظهرت النتائج أن درجة الأهمية للمحاور الستة من وجهة نظر خبراء التربية كبيرة جدا.(مصطفي محمود ،٨٤،٢٠٢٢)

التعليق العام على الدراسات السابقة:

❖ **تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في:**

-التركيز على مفهوم التمكين الرقمي وأهميته للمؤسسات بشكل عام وللمؤسسات التعليمية بشكل خاص ودوره في رفع الكفاءة المهنية لمنسوبي المؤسسات وتحقيق جودة التعليم، وتوضيح متطلبات تحقيقه.

-استخدام معظم الدراسات للمنهج الوصفي كمنهج للدراسة ،والاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

❖ **تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في:**

-أن الكثير من الدراسات السابقة التي اطلعت عليها الباحثة (وذلك في حدود علمها) لم تتناول التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة، بل معظمها للمعلمين أو العاملين بمؤسسات اخري، أما الدراسة الحالية فتهتم بالتمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة ومتطلبات تطبيقه.

❖ **أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:**

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جانبيها النظري والتطبيقي كما يلي :

١- **الجانب النظري:** من خلال تكوين خلفية نظرية للدراسة وعليها تم بناء فكرة الدراسة الحالية، والقاء الضوء على الأسس النظرية للتمكين الرقمي والتعرف على مفهومه وأهميته ومتطلباته.

٢- اختيار المنهج البحثي المناسب لطبيعة الدراسة الحالية وهو المنهج الوصفي التحليلي.

٣- **الجانب التطبيقي:** عن طريق الاستفادة من الأدوات البحثية التي تضمنتها هذه الدراسات وكيفية تحديدها وتصميمها وإجراءات تطبيقها ، وجمع المعلومات عن كيفية اختيار عينة الدراسة ،والاستفادة من بعض الأساليب الإحصائية الواردة لاستخلاص نتائج الدراسة وتفسيرها ،وكيفية بناء التصور المقترح.

ثانياً: الإطار النظري للبحث

يتسم التمكين الرقمي بكثرة ما نُشر حوله في كافة المجالات ،فهو يعكس قدرة المؤسسات التعليمية على تحقيق أهدافها بجدارة وكفاءة بما يحقق نتائج جيدة تمكنها من المنافسة والريادة والارتقاء ،ويمكن أن نتناوله بشيء من التوضيح من خلال النقاط التالية :

١-مفهوم التمكين الرقمي:

يعتبر مفهوم التمكين الرقمي من المفاهيم المعاصرة في الفكر الإداري والتي ترتقي بالعنصر البشرى في المؤسسات المعاصرة إلى مستويات عالية من الإبداع والتفكير المستقل والثقة بالنفس كل هذا مضافاً إليه عامل التكنولوجيا والرقمنة، وستقوم الباحثة بتصنيف مفاهيم التمكين الرقمي إلى **(مفهوم التمكين الرقمي بالمؤسسات – ومفهوم التمكين الرقمي بالتعليم،)** ، وفيما يلى عرض ذلك :

***مفهوم التمكين الرقمي بالمؤسسات:**

أصبح تطبيق التمكين الرقمي بالمؤسسات أمراً ضروريا لتحقيق النمو الشامل للأفراد والمؤسسة والمجتمع معلوماتيا وتكنولوجيا لمواكبة المستجدات وتحقيق التنمية المستدامة وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وستقوم الباحثة بعرض مفهوم التمكين الرقمي بالمؤسسات، وفيما يلي عرض ذلك:

عرف (Kriti&Singh,2015,34) التمكين الرقمي بالمؤسسات على أنه "عملية يتم من خلالها توافق وتلائم الفرد مع التكنولوجيا الرقمية مع الحفاظ على الكفاءات القانونية والنفسية والاقتصادية والفنية لتحقيق أقصى استفادة من التكنولوجيا الرقمية الحديثة في تحقيق الكفاءة المهنية والريادة المؤسسية المجتمعية".

بينما عرف (Hernandez et al.,2017,25) التمكين الرقمي بالمؤسسات أنه "تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الكفاءات والتقنيات الرقمية لتلبية الاحتياجات المعرفية والمهارية ومواكبة التغيرات الثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية وتحقيق الدمج الرقمي في مجتمعات ومؤسسات أكثر استنارة ".

مما سبق **يمكن تعريف التمكين الرقمي بالمؤسسات إجرائياً** بأنه "عملية يتم فيها رسم رؤى واستراتيجيات ملهمة وقابلة للتنفيذ باستخدام التكنولوجيا الرقمية المعاصرة لتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في تمكين الموظفين رقميا وتحسين أدائهم من خلال بيئة عمل رقمية مرنة تسهم في تحسين العمليات المؤسسية ورفع مستوى الخدمات المقدمة مع تقليل التكاليف من خلال العمليات الذكية وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة".

***مفهوم التمكين الرقمي بالتعليم:**

أصبح التمكين الرقمي للمؤسسات التعليمية ومنسوبيها أمراً لا مفر منه لمواكبة المستجدات التي تطرأ عليها وخاصةً فيروس كورونا المستجد والذي أثر على التعليم بكل الوانه ،وستقوم الباحثة بتوضيح مفهوم التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية ،وفيما يلى عرض ذلك :

***مفهوم التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية:**

عرف (محمدالحايكى،٢٠١٧،٦٥) **التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية بأنه** "قدرة المؤسسة التعليمية بجميع عناصرها على التفاعل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة وسهولة والتدريب عليها بشكل متخصص مع اتاحة الحرية في التعامل معها بشكل يضمن الحدود الآمنة للتكنولوجيا والاستفادة من ذلك في العملية التعليمية وتوظيف الطاقات والإمكانات بالشكل الأمثل، وتحقيق الريادة والإبداع".

بينما أشارت (وزارة التربية والتعليم البحرينية،٢٠١٥،٧) **إلى التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية** بأنه "تمكين المديرين والمعلمين والعاملين بالمؤسسة التعليمية من استخدام تكنولوجيا المعلومات الرقمية وتكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية والعمليات المساندة لها بشكل آمن وبمهارة وكفاءة من خلال التدريب المستمر لتخريج أجيال مبدعة قادرة على تحقيق الابتكار، وإنتاج معرفة رقمية نوعية منافسة".

مما سبق يمكن تعريف التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية إجرائياً بأنه" سعى المؤسسة التعليمية لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والتقنيات الرقمية في بيئة النظام التعليمي بهدف خدمة جميع أطراف العملية التعليمية من مديرين ومعلمين وطلاب في إنجاز مهامهم الإدارية والمهنية والتعليمية بأقل وقت وجهد وتكلفة وبكفاءة عالية ".

وفقاً لما سبق يمكن للباحثة تعريف التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة إجرائياً بأنه "زيادة قدرة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة على استخدام التقنيات الرقمية والتمكن من توظيفها في كل ما يوكل إليهم من مهام وأعمال إدارية لتحقيق أقصى استفادة ممكنة من التكنولوجيا الرقمية في المدارس وضمان تحسين جودة العمل والأداء الإداري المدرسي بما يحقق التكيف مع

مستحدثات العصر وتحقيق الأهداف المدرسية المنشودة".

٢- أهمية التمكين الرقمي :

مما لا شك فيه أن للتمكين الرقمي أهمية كبيرة بالمؤسسات التعليمية التي تبحث عن تحقيق التميز والتنافسية على مستوى كل من المؤسسة والعاملين بها ،وستقوم الباحثة وفقاً لما اطلعت عليه من دراسات بتصنيف أهمية التمكين الرقمي في التعليم إلى:

أ-أهمية التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمة بشكل عام.

ب-أهمية التمكين الرقمي للمديرين.

وفيما يلي عرض ذلك:

أ-أهمية التمكين الرقمي للمؤسسة التعليمية بشكل عام:

للتمكين الرقمي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة التعليمية تتمثل فيما يلي:

- تحقيق نتائج تعلم إيجابية نتيجة توظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعلم والتدريس فيتحسن الأداء وتُنجَز المهام.(Sengthan,2016,9)
- بناء مجتمع التعلم المستمر مدى الحياة ومحاولة سد الفجوة الرقمية بين فئات المجتمع التعليمي كما يعد التمكين الرقمي أحد أهم ضرورات العصر لمواجهة تحديات المستقبل.(Odongo,2017,592-593)
- تحقيق التمكين الفردي والتمكين الاجتماعي، وذلك بتنمية المهارات الرقمية لدى الموارد البشرية والتي أصبحت شرطاً اساسياً مسبقا للمشاركة بشكل مُجدي وفعال في أي من مجالات الحياة وخاصة المجال الإداري والتعليمي.(Wang,2016,215)
- توفير تطبيقات تربوية جديدة باستخدام المستحدثات التكنولوجية بشكل مستمر تمنع حدوث فجوة رقمية عميقة بين النظرية والتطبيق فتلك التطبيقات لها قدرة كبيرة على تطويع التكنولوجيا الحديثة في خدمة منسوبي المؤسسة التعليمية وتطوير مهاراتهم مما يعزز قدراتهم المهنية والتقنية ويُحسن من أدائهم.(حمدي فودة ،٢٠١٤، ٣٦٣)
- تحسين عملية التعليم والتعلم من خلال توفير كفاءة تشغيلية أفضل في جميع بيئات التعلم والعمل المدرسي مما يحسن من أساليب التعليم ومصادره مع خفض التكاليف وتقديم رؤى قابلة للتنفيذ، والعمل على رفع كفاءة الإدارة المدرسية.(Aldowah et al.2017,5)

ب-أهمية التمكين الرقمي للمديرين:

للتمكين الرقمي لمديري المدارس أهمية كبيرة تتمثل في

- توفير بيئة رقمية وبنية تحتية قوية وإنشاء نظام اداري رقمي يوفر المعرفة والمعلومات في الوقت والمكان الملائمين، بالإضافة إلى إتاحة برامج التدريب الرقمي للمديرين للتعامل مع أحدث التقنيات الرقمية مما يضمن مستوى أداء عال من مديري المدارس، وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسات التعليمية (سماح السيد،٢٠٢٠، ٧٥)

- تنمية العديد من مهارات التفكير العليا لدى مديري المدارس في جميع مستويات الإدارة من خلال توظيف برامج الإدارة الإلكترونية والتدريب الرقمي والتأهيل المستمر بما يحقق تنميتهم مهنيا وزيادة خبراتهم الرقمية. (سماح السيد ،٢٠٢٠، ٧٦)

-تطوير وإنجاز العمليات الإدارية المتعلقة بالعمل المدرسي من خلال تحسين وتسهيل عمليات القيد والتسجيل بشكل الكتروني مع خفض التكاليف وتحسين الموارد المالية. (Sebaaly,2018,167)

-تلبية الاحتياجات الوظيفية والمهنية والاجتماعية للمديرين نظراً لما يتميز به التمكين الرقمي من حداثة ومرونة وارتباط بحاجات سوق العمل (عميرة وعليان ،٢٠١٩، ٢٩١)

-تسهيل مهمة الإدارة المدرسية وذلك من خلال تقنية البيانات الضخمة التي يمكن من خلالها إعادة تصميم نموذج الأعمال وتجميع الأدلة المساعدة في اتخاذ قرارات بشأن النتائج التعليمية وتوفير الأدوات التنبؤية التي تحتاجها المدرسة لتحسين نتائج الطلاب وجعل البرامج الأكاديمية ذات معايير عالية الجودة. (Deshmukh,2017,2591)

مما سبق ترى الباحثة أن أهمية التمكين الرقمي في التعليم تكمن في مساهمته تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسات التعليمية بجميع عناصرها ،كما أن أهمية التمكين الرقمي تتضمن الأخذ بالتحسين والتطوير المستمر سواء كان للموارد المادية أو البشرية بما يحقق جودة الأداء وتطويره لجميع عناصر المدرسة خاصة مديري المدارس باعتبارهم قادة التغيير والتطوير بالمدارس مما يحقق التميز والريادة لمؤسسات التعليم بصفة عامة والتعليم الثانوي العام بصفة خاصة.

٣-متطلبات التمكين الرقمي :

تسعى وزارة التربية والتعليم والإدارات التعليمية إلى توفير متطلبات التمكين الرقمي لعناصر النظام التعليمي خاصة مديري المدارس الذين يناط بهم تنفيذ وظائف المدرسة وتحقيق أهدافها الأمر الذي يستلزم الوعي بالثقافة الرقمية المتجددة والقدرة على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية الحديثة ككل ، و بناءً على ذلك ستتناول الباحثة متطلبات التمكين الرقمي لمديري المدارس والمتمثلة في أربعة محاور رئيسية وهي

(**تهيئة البيئة التنظيمية – التحفيز – تفويض السلطة – تشجيع الإبداع والابتكار**) وذلك من خلال تحديد ما يلي:

(أ) متطلبات تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس.

(ب) متطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس.

(ج) متطلبات تفويض السلطة لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس.

(د) متطلبات تشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس.

(أ) متطلبات تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس:

يتطلب محور تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس عدة متطلبات تمثل في:

–الاهتمام بنشر الوعي بالثقافة الرقمية المتجددة وعمل تغييرات جذرية ببيئة العمل المدرسية لتطويرها إلكترونياً.(أبو العز،٢٠١٧،٣٦).

– توفير بنية تحتية رقمية عالية المستوي تحتوي على أحدث الأجهزة التقنية وشبكات انترنت فائقة السرعة وتوفير مواقع إلكترونية تفاعلية، وأنظمة حماية وأمن وصيانة، وبيانات شبكية على مواقع التواصل الاجتماعي، وطابعات وأجهزة تصوير.(الدهشان،٢٠٢٠،٥٥)

– توفير نظام إداري مرن يسمح بتبادل الزيارات والخبرات الإدارية الإلكترونية والمعلومات بين المديرين في مجال دمج التقنية في الإدارة المدرسية مع الاهتمام بتنمية قدرات المديرين الرقمية وتطوير البيئة والادارة المدرسية بما يتوافق مع احتياجات عناصر المؤسسة التعليمية في تطبيق الإدارة الرقمية.

– تحويل التعاملات الورقية إلى تعاملات الكترونية وتطوير أساليب العمل بما يتماشى مع الاتجاه المستحدث وذلك من خلال نشر ثقافة توظيف التكنولوجيا في كل ما يتعلق بالعمل المدرسي.(ولاء محمود،٢٠١٨،٦).

–توفير فريق من المدربين المؤهلين ذوي الكفاءة والخبرة العالية في مجال التقنيات الرقمية لتدريب مديري المدارس وضمان رفع الكفاءة المهنية والتقنية لهم مما يشجعهم علي دمج التقنية في مجال الإدارة المدرسية بما يتماشى مع مستجدات التمكين الرقمي في التعليم.(الحايكي،٢٠١٧،٦١)

– الاهتمام بالتخطيط المالي وإعداد الموازنات بحيث تشتمل على **موازنة تأسيسية:** لتقدير الاحتياجات المالية اللازمة لتوفير متطلبات الرقمنة كشراء الأجهزة والمعدات **وموازنة تشغيلية:** لضمان استمرار نجاح التوظيف الإلكتروني والإدارة الإلكترونية كتكاليف الصيانة والتأمين **وموازنة تمويل التمكين الرقمي:** وقد تكون مصادر تمويل خارجية أو منح مالية، أو مصادر تمويل داخلية كزيادة رأس المال أو اصدار

أسهم.(بن تجيني ،٢٠٢٢،١٣)

(ب) متطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس:

تتمثل متطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس في:

-الدعم المعنوي والمادي من قبل الإدارة العليا لمديري المدارس الكفء ذوي المهارة العالية في مجال دمج التقنيات الحديثة في الإدارة، لتحفيزهم واستثمار طاقاتهم ،وقدراتهم. (البناء و موسى،٢٠١٤،٥٥)

- نظام حوافز مُجدي وفعال لإثابة مديري المدارس المستخدمين والمتقنين لأدوات التمكين الرقمي والمهتمين بتطبيق برامج الإدارة المدرسية الإلكترونية واستراتيجيات المهارات الرقمية وذلك من خلال توفير تشريعات وقوانين تنظم نظام الحوافز والمكافآت في ضوء اتقان مهارات التمكين الرقمي وتوظيف أدواته في الأعمال المطلوبة.(كليمان،٢٠١٧،١٤)

- توفير واقع وبيئة مدرسية معززة للتطوير الرقمي المستمر بالإضافة إلى توافر سياسات وإجراءات ذات اتجاهات استراتيجية هادفة وداعمة للتمكين الرقمي للمديرين فالقيادات التربوية المؤهلة والمدربة رقميا بالإدارات المدرسية تعد من أولويات تحقيق بنية مؤسسية رقمية فاعلة.(وزارة التربية والتعليم،٢٠١٤،٧٥)

- اشراك مديري المدارس في تحديد الخطط والبرامج الإلكترونية التي تسهم في تحقيق الرؤية المستقبلية مع توفير عنصر الشفافية لبناء الثقة بين القيادة والمرؤوسين لتحقيق التغيير الرقمي المنشود.(Khalid,264,2018)

(ج) متطلبات تفويض السلطة لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس:

- توفير برامج التدريب الإلكتروني المتعلقة بمهارات تفويض السلطة إلكترونيا وكيفية الاستفادة من أدوات التمكين الرقمي في عمليات تفويض المهام من قبل المدير وانجازها من قبل المرؤوسين. (خلف الله ،٢٠١٧،٣٢٣)

-تعزيز قدرة مديري المدارس حل المشكلات وإدارة الازمات إلكترونيا مع الحفاظ علي حريتهم في ممارسة العمل وزيادة مشاركتهم في صنع القرارات المتعلقة بالتغيير والتطوير الرقمي داخل المدرسة مما يعزز لديهم شعور الثقة والمسئولية عن نتائج أعمالهم.(بن تجيني،٢٠٢٢،٤٧)

- توافر جو آمن تتخلله الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين ،وأن كل فرد على وعي بمهامه ومحدودية الصلاحيات المفوضة له،مع مراعاة إنجاز المهام بطرق إلكترونية حديثة وسرعة التنفيذ والدقة

- زيادة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس فيما يتعلق ببعد تفويض السلطة إلكترونيا مع تقليل المركزية في اتخاذ القرارات ،والاهتمام بالتدريب على رسم خرائط إلكترونية تنظم مهام السلطات المُفوضة. (الحلواني،٢٠٢٢،٣٢٢)

(د) متطلبات تشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق التمكين الرقمي لمديري المدارس:

– تدريب المديرين على اكتساب مهارات متطورة تمكنهم من التعامل مع التقنيات الحديثة وتوظيفها في مهامهم وأعمالهم بكفاءة وتدريبهم على كيفية التعامل مع مشكلات الحفظ الرقمي، وتعلم اساليب استرجاع المعلومات وكيفية تحويل السجلات الورقية الى ملفات رقمية وكيفية نقلها وأساليب حفظها .

– تنمية الأفكار الإبداعية لدي المديرين في المجال الإداري من خلال توظيف أدوات التمكين الرقمي مع تقديم التحفيز المادي والمعنوي جراء توظيفهم للتقنيات الرقمية في ابتكار أساليب إدارية.(زينب محمود،٢٠١٩،٣١٠٧)

– الاهتمام بالأفكار الإبداعية الإلكترونية والأساليب الإدارية المتطورة التي يقترحها مديرو المدارس من أجل تحقيق إدارة مدرسية رقمية ومحاولة تنفيذها على أرض الواقع.(ابتسام الزهراني،٢٠٢٠،٣٥٤)

– رفع الوعي بالثقافة الرقمية وتطبيقاتها ودورها في تنمية الكفاءة الذاتية للمديرين وتطوير الجانب الإبداعي والابتكاري لديهم من خلال توظيفها باستمرار لمواجهة الأزمات والمشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية. (Tqmte et al.2019,98)

– تطوير المزيد من الأساليب والتطبيقات الإلكترونية التي تسهم في التغلب على مشكلات العملية الإدارية والتعليمية وتحقق الإنجاز والكفاءة في أداء المهام المنشودة.(رواء عثمان،٢٠٢٠،٥٢١)

مما سبق يتضح للباحثة أن متطلبات التمكين الرقمي لمديري المدارس لا يمكن أن تتحقق إلا من خلال وضع خطة استراتيجية واضحة وممنهجة لتمكين مديري المدارس والقيادات التربوية وإعدادهم وتطويرهم رقميا بما يتماشى رؤية مصر ٢٠٢٠ وفلسفة وأهداف النظام التعليمي الجديد وتنفيذ ذلك خلال فترة زمنية محددة مع مراعاة الاهتمام بنشر الوعي بأهمية الثقافة الرقمية المتجددة بالمدارس كوسيلة لتحقيق الرقمنة والتميز للمؤسسات التعليمية، ومواجهة مقاومة التغيير ومحاولة التغلب عليها سواء كانت من قبل المديرين او المعلمين وغيرهم واعطاء فرصة لاستيعاب عمليتي التغيير والتطوير.

الجزء الثالث: إجراءات الجانب الميداني للبحث ونتائجها :

أ–أهداف البحث الميدانية:

هدف البحث الميداني الحالي إلي التعرف على أهم متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم.

ب–منهج البحث الميداني وأداته:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي كما اعتمد على الإستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتحليلها ،وذلك للوصول إلى متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة

بمحافظة المنوفية.

ج- وصف أداة البحث :

تضمنت أداة الدراسة محوراً أساسياً وهو : متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية **والذي يشتمل على أربعة أبعاد أساسية و(٣٩)عبارة وهي كالتالي:**

*البعد الأول :تهيئة البيئة تنظيمية وبه (١٥) عبارة.

*البعد الثاني :التحفيز وبه (٨)عبارات.

*البعد الثالث: تفويض السلطة وبه (٨) عبارات.

*البعد الرابع : تشجيع الابداع والابتكار وبه (٨) عبارات

د-مجتمع وعينة البحث:

اقتصر مجتمع البحث الحالي على مديري ووكلاء مدارس المرحلة الثانوية العامة بجميع الإدارات التعليمية بمحافظة المنوفية والذي يقدر عددهم بـ (٢٢٢) مدير ووكيل ، وقد تمت الاستجابة على استبانة الدراسة بشكل مكتمل من قبل عينة تقدر بـ (٢٠٤) مدير ووكيل حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بنسبة (٩٤ %) من المجتمع الأصلي.

هـ-صدق وثبات الاستبانة:

*صدق الاستبانة:

لقياس صدق الاتساق الداخلي للاستبانة استخدمت الباحثة معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط وتبين أن كافة عبارات محور متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية تتمتع بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بينها وبين البعد والمحور الذي تنتمي إليه، أي يوجد اتساق بين كافة العبارات في تحقيق ذات الهدف من البعد والمحور ككل ،كما تبين أن أبعاد محور " **متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية** " تتسم بدرجة عالية من الصدق الارتباطي بينها وبين بعضها البعض وبين المحور ككل.

ثبات الإستبانة:

ولحساب ثبات الإستبانة تم الاستعانة بمعامل (**ألفا كرونباخ**) ومعامل التجزئة النصفية من خلال **معادلة سبيرمان-براون**، لتحديد قيمة معامل الثبات، وذلك للاستبانة ككل :والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول (١) معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
			معامل ألفا	التجزئة النصفية
	البعد الأول: تهيئة البيئة التنظيمية	١٥	٠,٨٣	٠,٨١

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	قيمة معامل الثبات	
			معامل ألفا	التجزئة النصفية
محور الدراسة: متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية	البعد الثاني: التحفيز	٨	٠,٧٤	٠,٧٨
	البعد الثالث: تفويض السلطة	٨	٠,٧٩	٠,٧٧
	البعد الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار	٨	٠,٨٥	٠,٨٢
	المحور الأول ككل	٣٩	٠,٨٣	٠,٨٠
الاستبانة ككل		٦٠	٠,٨٤	٠,٨١

ومن نتائج الجدول السابق يتضح أن معاملات ثبات استبانة الدراسة ككل وكل بعد من أبعادها في مستويات ثبات مرتفعة، مما يشير إلى إمكانية الوثوق في نتائج تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة بالدراسة الحالية:

١. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والأوزان النسبية لعبارات الإستبانة على حدة وكل محور من محاور الإستبانة، مع تحديد الانحرافات المعيارية لكل عبارة ومحور على حدة.

٢. معامل (كا^{٢}) لتحديد الدلالة الإحصائية للفروق بين استجابات أفراد العينة في مستويات الاستجابة الثلاثية، وتعين مدى جوهرية تلك الفروق والاختلافات.

٣. حساب معاملات الارتباط (كعامل ارتباط سبيرمان)، وذلك للتحقق من صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة والمحاور التابعة لها، وبين محاور الاستبانة والدرجات الكلية للاستبانة.

٤. تحديد قيم معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية للثبات وذلك لكل محور من محاور الاستبانة وللاستبانة ككل.

٥. تطبيق اختبار "ت" Independent T-test لتحديد معنوية الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وتحديد مستويات دلالتها.

٦. تطبيق اختبار تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر، وتحديد مستويات دلالتها.

٧. اختبار شيفيه Scheffe Test لتحديد اتجاه الفروق بين متوسطات ثلاث عينات مستقلة فأكثر.

ثانياً: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج سوف يتم عرضها كالتالي:

وفيما يلي تفصيل ذلك:

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن: " ما متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية ؟":

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق محور الدراسة" **متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية** " وأبعاده الأربعة الآتية: (البعد الأول: **تهيئة البيئة التنظيمية** – البعد الثاني: **التحفيز** – البعد الثالث: **تفويض السلطة** – البعد الرابع: **تشجيع الإبداع والابتكار**)، وتكوّن المحور الأول ككل من (٣٩) عبارة مقسمة على الأبعاد سالفة الذكر، وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة التحقق (كبيرة – متوسطة – منخفضة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^{٢}، وذلك لكل عبارة من عبارات تلك الأبعاد، وذلك على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة عددها (٢٠٤) مدير ووكيل بمدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الاحصائية لذلك.

– الاحصاءات الوصفية المجمعة للمحور الأول بالاستبانة :متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:

يوضح الجدول الآتي التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة التحقق (كبيرة – متوسطة – منخفضة)، وقيم المتوسطات الحسابية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^{٢}، وذلك لكل بعد من أبعاد المحور وللمحور ككل.

جدول (٢) المعاملات الإحصائية الوصفية المجمعة لمحور الاستبانة

الأبعاد	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا٢
		منخفضة	متوسطة	كبيرة					
البعد الأول: تهيئة البيئة التنظيمية	ك	٦٢٩	١٨٩٩	٥٣٢	١.٩٧	١,١	١	متوسطة	(١١٤٠) دالة عند مستوى (٠.٠٥)
	%	٢٠,٦	٦٢,١	١٧,٣					
البعد الثاني: التحفيز	ك	٥٢٩	٨٥٧	٢٤٦	١.٨٣	١,٤	٢	متوسطة	(٣٤٣) دالة عند مستوى (٠.٠٥)
	%	٣٢,٤	٥٢,٥	١٥,١					
البعد الثالث: تفويض السلطة	ك	٥٠٧	٨٩١	٢٣٤	١.٨٣	١,٠	٣	متوسطة	(٤٠٠) دالة عند مستوى (٠.٠٥)
	%	٣١,١	٥٤,٦	١٤,٣					
	ك	٦٦٥	٧٢٤	٢٤٣	١.٧٤	١,٣	٤	م	

الأبعاد	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة درجة التحقق			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	كا٢
		منخفضة	متوسطة	كبيرة					
البعد الرابع: تشجيع الإبداع والابتكار	%	٤٠,٧	٤٤,٤	١٤,٩					(٢٥٣) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
المحور الأول ككل	ك	٢٣٣٠	٤٣٧١	١٢٥٥	١,٨٤	٢,٥	--	متوسطة	(١٨٨٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٢٩,٣	٥٤,٩	١٥,٨					

* قيم كا٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٥,٩٩).

ويتضح من الجدول السابق حصول محور الإستبانة ككل على متوسط حسابي "١,٨٤"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة تحقق " متوسطة " وبنسبة مئوية تقدر بـ (٦١,٤ %)، وجاء البعد الأول تهيئة البيئة التنظيمية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٩٧)، يليه في **الرتبة الثانية** البعد الثاني التحفيز والبعد الثالث تفويض السلطة بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٨٣)، **وفي الرتبة الأخيرة البعد الرابع** تشجيع الإبداع والابتكار بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٧٤).

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا٢) لكل الأبعاد بذلك المحور دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التحقق " متوسطة "، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا٢) للمحور ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة التحقق " متوسطة "، **أي أن واقع تحقق متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية** من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية في مستوياته المتوسطة.

ويتضح للباحثة فيما سبق تحقق **متطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية** بشكل إجمالي في مستوياتها المتوسطة بنسبة مئوية تقدر بـ (٦١,٤ %) مما يعضد من أهمية تقديم إجراءات مقترحة للوفاء بمتطلبات تحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية.

وتعزى الباحثة ظهور البعد الأول تهيئة البيئة التنظيمية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٩٧) إلي:

– قلة اهتمام الإدارات التعليمية بالمراكز بتنظيم ندوات تثقيفية لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة لتعريفهم بأهمية التمكين الرقمي وكيفية نشر الثقافة الرقمية بالمجتمع المدرسي ،و قلة تضمين برامج التنمية المهنية الالكترونية وبرامج التوعية بالثقافة الرقمية وبرامج التدريب الرقمي المستمر ضمن برامج تدريب مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة أثناء الخدمة أو ضمن البرامج التي تعقدها الأكاديميات

المهنية للمعلمين المتقدمين لشغل وظيفة مدير مدرسة ثانوية عامة ، ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (متعب الحربي ،٢٠١٧، ٣٧٢)

– قلة المخصصات المالية المخصصة لتوفير بنية تحتية قوية بالمدارس ونتج عن ذلك قلة توافر أدوات وأجهزة الكترونية حديثة عالية الجودة الكفاءة ،وكذلك عدم توافر شبكات انترنت فائقة السرعة تحقق الاتصال الفعال، و قلة توافر نظام حوافز مادية مجزي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة المتميزين والمتقنين للتكنولوجيا الرقمية في أعمالهم الإدارية والداعمين لمرؤوسيهم بتشجيعهم على التدريب الرقمي المستمر وإنجاز أعمالهم بشكل إلكتروني متطور ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (زينب محمود،٢٠١٩، ٣١١١)

وتتفق تلك النتائج مع نتائج دراسة (لمياء الكدواني،٢٠٢٢، ٢٨٧) حيث أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ضعف كبير في بيئة التمكين الرقمي بالمدارس متمثلة في ضعف الجاهزية وقلة الدافعية من قبل منسوبي المدارس وقلة اهتمام بالتدريب الإلكتروني المتطور.

ولكن اختلفت تلك النتائج مع نتائج دراسة (الحايكى ،٢٠١٧، ٢٦٣) والتي توصلت إلى أن مستوى التمكين الرقمي بالتعليم في المرحلة الإعدادية في الموقف الصفي كان مرتفعا مما يدل على توافر بنية تحتية قوية ،وزيادة الوعي بالثقافة الرقمية من قبل منسوبي المؤسسات التعليمية.

كما تعزي الباحثة مجيء بُعد "**تشجيع الإبداع والابتكار** " في الرتبة الأخيرة بواقع متوسط حسابي يقدر بـ (١,٧٤)،أي أن واقع توافر متطلبات بُعد "**تشجيع الابداع والابتكار**" من وجهة نظر أفراد العينة –متوسط ،أقرب الي الضعيف ، ويدل ذلك علي أن مديري مدارس التعليم الثانوي العام في حاجة ماسة إلى عوامل وطرق وأساليب إدارية متطورة و سياسات وإجراءات صادرة من الإدارات العليا تشجع الابداع والابتكار في مجال الإدارة المدرسية ،كما يمكن إرجاع ذلك الضعف إلى :

–قلة اهتمام مسئولي الإدارات التعليمية بدعم أفكار وآراء مديري المدارس الثانوية العامة الإبداعية والتي تهدف إلى تطوير الإدارة المدرسية التقليدية إلى إدارة مدرسية رقمية متطورة ، وقلة تشجيع مديري المدارس الثانوية العامة من قبل رؤسائهم في الإدارة علي دمج وتوظيف أدوات التمكين الرقمي في ابتكار أساليب إدارية جديدة تسهم في تطوير المجال الإداري بتلك المدارس وتتلاءم مع مستجدات الرقمنة ،ويدعم ذلك ما توصلت اليه دراسة (وليد ناجي،٢٠١٥، ٥١)

–تمسك الكثير من مسئولي المديريات والإدارات التعليمية ومديري المدارس الثانوية العامة بالأساليب التقليدية والروتينية في العمل الإداري بالمدارس الثانوية وقلة رغبتهم في إنتاج وابتكار أساليب إدارية جديدة ومتطورة تيسر القيام بأعمالهم وتوفر المزيد من الوقت والجهد والتكلفة، بالإضافة إلى حاجة مديري المدارس الثانوية العامة إلى مزيد من فرص التدريب الإلكتروني المستمر خاصة برامج التطوير الإبداعي

التي تسهم في تنمية مهاراتهم الذاتية والإبداعية والمهنية ويدعم ذلك ما توصلت إليه دراسة (شيماء الحلواني،٢٠٢٢،٣٢٢)

-قلة التحفيز المادي والمعنوي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة عند انتاجهم لأفكار وتطبيقات إلكترونية متطورة.

وتتفق تلك النتائج مع ما توصلت إليه دراسة (الأنصاري،٢٠٢١،١٨٦) والتي أكدت ضرورة توفير مفاهيم ومعارف ودورات مرتبطة بالإدارة الإلكترونية المتطورة ، كدورات مهارات التفكير وتحليل المعلومات ، ودورات حل المشكلات واتخاذ القرار والتفسير والاستنتاج والتفكير الإبداعي لمديري مدارس الثانوي العام في ضوء نظام التعليم الجديد الذي يُلزم مدير المدرسة الثانوية العامة أن يمتلك تلك المهارات والمعارف حتي يتمكن من إدارة هذا التنظيم بشكل فعال.

ثالثا: متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية وإجراءات تحقيقها:

(أ)متطلبات تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:

-نشر الوعي بالثقافة الرقمية المتجددة بما تتضمنه من معارف ومهارات رقمية وفوائد تطبيقها بالعمل الإداري والتعليمي.

-توفير ورش عمل ودورات تدريبية إلكترونية لرفع الكفاءة الرقمية لدى المديرين.

-توفير مدربين ذوي خبرة وكفاءة رقمية عالية لتدريب مديري مدارس التعليم الثانوي العام إلكترونيا.

-تخصيص ميزانية مالية لتفعيل برامج التمكين الرقمي المستمر للمديرين.

-شراء أجهزة وأدوات إلكترونية عالية الكفاءة التشغيلية لتحقيق الجودة الإدارية والتعليمية.

-توظيف التقنيات الرقمية المتطورة في متابعة فعاليات اليوم الدراسي.

-توفير وحدة خاصة بالأجهزة والأدوات الإلكترونية لحفظها وصيانتها.

(ب) متطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية :

- تقديم الدعم المادي والمعنوي لمديري تلك المرحلة جراء استخدام وتوظيف الأجهزة الإلكترونية في إنجاز مهامهم الإدارية.
- تشجيع استخدام برامج الإدارة الإلكترونية في الأعمال الإدارية المدرسية.

- الاهتمام بمشاركة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة في عمليات التغيير لتحقيق التمكين الرقمي بتلك المدارس.
- ربط ترقية مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة لمناصب إدارية أعلي بقدرتهم على تحقيق أقصي استفادة ممكنة من التقنيات الرقمية الحديثة في تطوير الإدارة المدرسية.
- الاهتمام بإشاعة جو من التنافس الإيجابي بين مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة لحثهم على التعامل مع التكنولوجيا الرقمية الحديثة بكافة صورها.

(ج) متطلبات تفويض السلطة لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية :

- التدريب على تفويض السلطة للمرؤوسين بشكل الكتروني.
- التأكيد على المرؤوسين المُفوّض لهم السلطة ضرورة إنجاز أعمال التفويض بشكل الكتروني متطور.
- توفير تشريعات ومعايير حاكمة لتفويض السلطة الكترونيا.
- ترك الحرية للمديرين المُفوّض لهم السلطة من قبل مسئولي الإدارات التعليمية في اختيار الوسائل الإلكترونية المناسبة لتنفيذ مهام التفويض.
- زيادة الوعي بأهمية التفويض الإلكتروني في بلوغ الأهداف بكفاءة وفاعلية .

(د) متطلبات تشجيع الإبداع والابتكار لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية :

- تنمية القدرة على توظيف التقنيات الرقمية في ابتكار طرق وأساليب إدارية جديدة.
- التدريب المهني الإلكتروني بشكل مستمر لتطوير الأداء الإبداعي.
- الاهتمام بمعالجة الأخطاء الإدارية باستخدام أساليب تكنولوجية مبتكرة.
- دعم الأفكار الإبداعية المقترحة من المديرين في مجال التطور التكنولوجي الإداري.
- تبادل الممارسات الإبداعية في القيادة المدرسية الرقمية بين المديرين وبعضهم.
- ابتكار تطبيقات إلكترونية متطورة للنظر في كيفية انجاز المهام والتغلب على التحديات المواجهة للعمل الإداري بالمدرسة.

رابعاً: الآليات المقترحة لتحقيق متطلبات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية :

(أ)الآليات المقترحة لمتطلبات تهيئة البيئة التنظيمية لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:

*وضع خطة استراتيجية واضحة من قبل الدولة والوزارة بمحو الأمية الرقمية وحتمية التمكين الرقمي لكافة الموارد البشرية بجميع مؤسسات الدولة عامة ومديري مدارس المرحلة الثانوية العامة خاصة.

* إصدار قرارات من قبل مديري الإدارات التعليمية بضرورة عقد ورش عمل تدريبية لتزويد مديري مدارس التعليم الثانوي العام بالمعلومات الكافية عن مكونات الأجهزة الرقمية وكيفية استخدامها وكيفية الاستفادة من برامج الإدارة الإلكترونية في تحسين جودة العمل الإداري.

*تبني وزارة التربية والتعليم استراتيجيات جديدة في تمويل مشروع التمكين الرقمي للمدارس الثانوية العامة ولمنسوبيها من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات المجتمع الإنتاجية وهيئاته.

*قيام الإدارات التعليمية بوضع خطة استراتيجية تهدف إلى توفير بنية تحتية رقمية قوية تحقق التمكين الرقمي.

*إقامة شبكات إنترنت فائقة السرعة تحقق الاتصال الفعال واستمرار العمل دون انقطاع.

*اهتمام مسئولي الإدارات التعليمية بالصيانة الدورية والدعم الفني المستمر للأدوات والأجهزة المتوفرة بالمدرسة.

* توفير فريق متخصص من قبل الإدارة التعليمية بكل مركز لفحص الأدوات والأجهزة الإلكترونية قبل شرائها للتأكد من كفاءتها في العمل وأنه لم يتم استعمالها مسبقاً.

*إعادة برمجة الأجهزة الإلكترونية بالمدرسة وتحديث برامج مكافحة الفيروسات بشكل دوري .

(ب)الآليات المقترحة لمتطلبات التحفيز لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية :

*حرص مديري الإدارات التعليمية على مشاركة مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير المدرسة رقميا.

*المتابعة المستمرة من قبل مسئولي الإدارات التعليمية للأنشطة الرقمية والبرامج الإلكترونية التي يتم تنفيذها بمدارس التعليم الثانوي العام بأفكار وقرارات من مدير المدرسة ، مما يسهم بشكل كبير في دعم وتحفيز مديري تلك المدارس وزيادة عزمهم للسعي من أجل نجاح ذلك المشروع.

* إصدار قرارات وزارية تلزم مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بالحصول على دورات تدريبية تكنولوجية في خلال عدة سنوات معينة بهدف التشجيع على التطور الإلكتروني المستمر.

* توفير لجنة مخصصة من قبل الإدارات التعليمية تختص بالتقييم المستمر لسياسات وإجراءات التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة.

*تبني مديريات التربية والتعليم سياسة المسابقات والجوائز المرتبطة باستخدام التكنولوجيا وتوظيف التقنيات الرقمية في استحداث أساليب وتطبيقات إدارية الكترونية متطورة مما يسهم في إشاعة جو من التنافس بين مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة وبين المدارس وبعضها والإدارات التعليمية وبعضها .

(ج) الآليات المقترحة لمتطلبات تفويض السلطة لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:

* تطوير وتفعيل نظم الاتصال الرقمية المتطورة بواسطة التطبيقات الالكترونية وذلك بقرار إداري من قبل مديري الإدارات التعليمية مما يسهم في تقليل المركزية.

*منح مديري المدارس المزيد من الصلاحيات والاستقلالية فيما يخص تفويض السلطة لبعض المرؤوسين الكترونيا كحرية اختيار وسائل التنفيذ الالكترونية المناسبة.

*تحديد معايير وشروط واضحة من قبل الإدارات التعليمية تنظم تفويض السلطة إلكترونيا.

*دعم العمل الجماعي الإلكتروني من قبا مسئولي الإدارات التعليمية مما يعزز الثقة بين مديري مدارس التعليم الثانوي ومرؤوسيهم فيما يخص تفويض الصلاحيات.

(د) الآليات المقترحة لمتطلبات تشجيع الابداع والابتكار لتحقيق التمكين الرقمي لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بمحافظة المنوفية:

* إصدار قرار وزاري بتخصيص برامج تدريبية وورش عمل إلكترونية متعلقة بتنمية الجانب الإبداعي والابتكاري لدي مديري مدارس المرحلة الثانوية العامة.

*وضع خطة استراتيجية ممنهجة من قبل مسئولي الإدارات التعليمية لتطوير وتنمية المهارات الإبداعية والابتكارية في مجال الإدارة المدرسية لدي مديري المدارس.

*تخصيص لجان إبداعية من قبل الإدارات التعليمية تهتم وتدرس الأفكار الإدارية الإبداعية التي يطرحها مديرو مدارس التعليم الثانوي العام على مسئولي الإدارات والتي تخص تطوير مجال الاشراف التربوي والتقويم والمتابعة الكترونيا ودعمها.

*تأكيد مسئولي الإدارات التعليمية ضرورة تبادل أفضل الممارسات الإبداعية في القيادة الإدارية الرقمية للمدرسة بين المديرين وبعضهم.

قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية :

- ابتسام بنت دغسان الزهراني (٢٠١٠). التحول للتعليم الرقمي في القطاعات التعليمية بالممكة العربية السعودية ، **المؤتمر الدولي الافتراضي لمستقبل التعليم الرقمي في الوطن العربي ، الطائف ،إثراء المعرفة لمؤتمرات والأبحاث (١٣-١٦ربيع الأول -٣٠ أكتوبر- ٢ نوفمبر) السعودية ،اثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث** ،المجلد(٢)،ص ٣٥٤-٣٧٨

- أحمد زينهم نوار (٢٠١٩) .التخطيط لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري ،دراسة استشرافية ،**المجلة التربوية** ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ،المجلد (٢٤)، ص٩٧-١٢٠

-ت غريد عبد الفتاح الرحيلي وعائشة بليهش العمري (٢٠٢٠). فاعلية استخدام بعض تطبيقات الدعم الالكتروني على تنمية التمكين الرقمي لدي معلمات التعليم العام في ضوء معايير جودة التصميم التعليمي ،**مجلة الدراسات التربوية والنفسية** ،جامعة السلطان قابوس، كلية التربية ، المجلد (١٤)،العدد(٢)،أبريل ،ص ٥٤ -٨٥

- جمال علي الدهشان (٢٠٢٠). تصور مقترح لمتطلبات المعلم في عصر الثورة الصناعية الرابعة كمدخل لتمكين الطفل العربى منها. مقدم في المجلس العربى للطفولة للحصول على جائزة الملك عبد العزيز للبحوث العلمية – **الدورة الثانية بعنوان "تمكين الطفل العربى في عصر الصناعية الرابعة.**

- حمدي عبد العزيز وفاتن فودة (٢٠١٤): تصور مقترح لإعداد معلم العصر الرقمي بكليات التربية في ضوء المعايير والأطر الدولية الحديثة لدمج تكنولوجيا التعلم الإلكتروني ببرامج اعداد المعلم. ***مجلة كلية التربية،كلية التربية*** -جامعة المنصورة (١)،ص٣٦٣- ٣٩٤

- حنان فايز بني حمدان (٢٠١٨). استراتيجيات إدارة التغيير لدي مديري المدارس الثانوية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المعلمين ،**رسالة ماجستير غير منشورة** ،كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية.

- دعاء حمدي الشريف (٢٠٢١). تصور مقترح لتأسيس بيئة التمكين لإنجاح التحول الرقمي في التعليم واستدامته في ضوء رؤية مصر الرقمية، **المجلة التربوية** ،كلية التربية ، جامعة سوهاج ، الجزء (٩١) ،ص ٣٥٩٦-٣٦٢٠

- رانيا عبد الرحمن الأخرس(٢٠٢٢). التمكين الرقمي لتحقيق التميز المؤسسي بمدارس التعليم الإعدادي في مصر "دراسة مستقبلية "،**مجلة كلية التربية ، كلية التربية** ،جامعة بني سويف ، المجلد(١٩)،العدد(١١٣)، ص٢٩٩- ٣٣١

- رواء محمد صبيح عثمان (٢٠٢٠).تصور مقترح لآليات تحقيق التمكين الرقمي بجامعة الزقازيق وعلاقتها بجائحة كورونا في ضوء الخبرة الهندية ،**مجلة كلية التربية في العلوم التربوية** ،كلية التربية ،جامعة عين شمس ، المجلد (٤٤) ، العدد (٤) ، ص ١٣٢-١٧٠

- زينب محمود احمد (٢٠١٩). معلم العصر الرقمي –الطموحات والتحديات، ***المجلة التربوية***، العدد (٦٨)،كلية التربية،جامعة سوهاج، ص ص٣١٠٦-٣١٣٠

- سارة غران كليمان(٢٠١٧). التعلم الرقمي (التربية والمهارات في العصر الرقمي)،مؤسسة راند (RAND) ،سانت مونيكا ،كاليفورنيا، كامبريدج ، المملكة المتحدة،متاح علي الموقع الالكتروني https://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/confproceedings/cf30/CF369/RAND-: CF369z1.arabic.pdf

– سماح السيد (٢٠٢٠). متطلبات التمكين الرقمي لمعلمي مدارس الثانوية العامة بمحافظة المنوفية من وجهة نظرهم. ***مجلة البحث العلمي في التربية***، كلية التربية للآداب والعلوم والتربية جامعة عين شمس –.المجلد(١٣)،العدد(٢١)، ص ص ٧٦–١١١

– سلمي معرف (٢٠١٧): إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس من وجهة نظر أساتذة المرحلة المتوسطة بمدينة أم البواقي ،**رسالة ماجستير غير منشورة** ،كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ،جامعة أم البواقي.

–شيماء محمد الحلواني (٢٠٢٢):معوقات التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في مديرية رام الله أثناء جائحة كورونا وآليات التغلب عليها،**مجلة الدراسات والبحوث التربوية** ،مركز العطاء للاستشارات التربوية ،المجلد(٢)،العدد(٦)، ص ص ٣١١–٣٣٤

– عثمان عميرة وعلى عليان (٢٠١٩): خصائص واهداف التعليم عن بعد والتعليم الإلكتروني دراسة مقارنة عن تجارب بعض الدول العربية، ***المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، كلية التربية***،العدد(٦)،ص ص ٢٩٠–٣٢٠

– عزة أحمد الحسيني (٢٠١٥). الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية ،**مجلة الإدارة التربوية** ، المجلد (٢)، العدد (٥)، ص ٦٤–٨٦

– قاسم البناء وحسين موسى (٢٠١٤). **استراتيجية التمكين التنظيمي**، الطبعة الثالثة، دار الأيام، عمان ،الأردن.

– لمياء أحمد الكدواني وآيات فاروق حسين(٢٠٢٢). متطلبات التمكين الرقمي لدي معلمات رياض الأطفال في ضوء المتغيرات المعاصرة بمحافظة أسيوط، **مجلة دراسات في الطفولة والتربية** ، كلية التربية للطفولة المبكرة ،جامعة أسيوط، العدد(٢٢)،الجزء (٢)، يوليو ،ص٢٨٧–٣١١

– متعب الحربي (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لدي مديري المدارس الثانوية الأهلية بمنطقة مكة المكرمة ،**مجلة العلوم التربوية** ، جامعة الرياض ،المجلد(٣)،العدد(١)،ص ص ٣٥٥ –٣٧٢

– محمد بن تجيني (٢٠٢٢). التمكين الرقمي ودوره في تنمية الإبداع الإداري لدى العاملين،دراسة حالة ،**رسالة ماجستير غير منشورة** ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة ادرار.

– محمد سعيد أبو العز (٢٠١٧). الاحتياجات التدريبية للقيادات الأكاديمية في ضوء مدخل الادارة الإلكترونية، **رسالة ماجستير غير منشورة**،كلية التربية،جامعة المنوفية.

– محمد صبري الأنصاري (٢٠٢١).الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية العامة في ضوء نظام التعليم الجديد في مصر ،**مجلة كلية التربية** ،كلية التربية ،جامعة جنوب الوادي ،العدد(٤٨)،ص١٨٦–٢١١

– محمد على حسن الحايكى (٢٠١٧). مستوى التمكين الرقمي في التعليم لدى معلمي المرحلة الاعدادية في الموقف الصفي بمدارس مملكة البحرين. **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.

– محمود خلف الله(٢٠١٧). التمكين الإداري وعلاقته بالسلوك الإبداعي لدي مديري المدارس الثانوية بفلسطين،**مجلة العلوم التربوية** ،جامعة الكويت ، المجلد(٣١)،العدد(١٢٣)،ص ص٣١٩–٣٤٤

–هشام بن أحمد وماريف منور وأمحمد بن غربي (٢٠٢٢). التمكين الرقمي كأحد أبعاد جودة حياة العمل وعلاقته بالإبداع التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي:دراسة ميدانية بجامعة تلمسان،**مجلة انسنة للبحوث والدراسات** ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية،جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد(١٣)،العدد(٢)، ص ٨١ – ١١١

– الهيئة العامة للاستعلامات (٢٠٢٠): خطة وزارة التربية والتعليم والتعليم الفني لتطبيق التعليم عن بعد ،متاح على http://www.sis.gov.eg\story\200159?long=arاستُرجع بتاريخ ٢٠٢١\٦\١٢.

–وزارة التربية والتعليم (٢٠١٤):الخطة الاستراتيجية للتعليم قبل الجامعي ،٢٠١٤–٢٠٣٠:التعليم المشروع القومي لمصر ، القاهرة ،مطابع الوزارة.

– وزارة التربية والتعليم البحرينية **(٢٠١٥)**. وثيقة مشروع برنامج التمكين الرقمي في التعليم، مدينة عيسى: مملكة البحرين.Digital Empowerment Education Program ،

– ولاء محمود (٢٠١٨). مقومات تنمية الموارد البشرية الأكاديمية بجامعة بنها في العصر الرقمي –الواقع وسيناريوهات المستقبل، **مجلة كلية التربية** ،كلية التربية ،جامعة كفر الشيخ، المجلد (١)، العدد (٢)، ص ص٦–٣٣

– وليد بن ناجي(٢٠١٥): تمكين المورد البشرى وعلاقته بالإبداع الإداري، دراسة ميدانية بكلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة محمد خيضر بسكرة.

– يسرا محمد السيد (٢٠٢٢). أنماط القيادة السائدة لدي مديري المدارس الثانوية العامة في مصر وعلاقتها بمستوي التراخي التنظيمي لدي المعلمين ،**مجلة كلية التربية** ، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، عدد أكتوبر ، الجزء الثالث، ص٣٤–٦٦

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Aldowah, H., UI Rehman, Sh., Ghazl, S.&Umar, E. (2017), Internet of Things in Higher Education: A study on Future Learning. **Journal of Physics Conference Series 892 012017**, Vol. (5). pp5-14 DOI: 10.1088/1742-6596/892/1/012017

-Deshmukh, D. (2017). Applying Big Data in Higher Education. **International Journal of Innovative Research in Computer and Communication Engineering,** Vol. (5), No. (2), p p2591-2811 DOI:10.15680/IJIRCCE.2017.0502145.

-Hernandez, Antonio, Pedreno, Sanchez **(2017**). Social and Digital Empowerment of Vulnerable Library Users of the Murci Regional Library, **Spain El Professional de la information, Barcelona, Enero-Febrro**,vol(26),pp21-5 http://doi.org\10.1145\3047273.3047381,5\6\2020

-Khalid, J., Ram, B., &Khaleel, M. (2018). Promising Digital University: A pivotal Need for Higher Education Transformation**. International Journal of Management in Education**, Vol (12), No. (3), pp 254-288

-Kiriti, Dipa K de and Abhishek Singh (2015). A scale on Digital Natives, ***International journal of Ecten*.**eduvolxl, issn.2319-7188.pp 31-57

-Odongo, A.& Rodo, G. (2017). Digital Empowerment in Kenya, ICEGOV: **proceeding of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance**, new Delhi, India, pp.592-593, Available at: https:\\www.moe.gov.bh\conferences\conf28\paper,11-6-2020.

-Sebaaly, m. (2018**).** Online Education and Distance Learning in Arab Universities in: Badran, A. (Chief Editor**)**. Universities in Arab Countries: An Urgent Need for Change Underpinning the Transition to a Peaceful and Prosperous Future, **Springer International Publishing AG,Part of springer Nature 2018**,pp167-201

-Sengthah, S. (2016). digital empowerment in education for school administrators and teachers**: the Malaysians experience, presentation** on digital empowerment https:\\www.moe.gov.bh\conferences\conf28\paper,11-6-2020.

-Tqmte, C. Fossland, T. Aamodt, P& Degn, L. (2019**)."** Digitalization in Higher Education: Mapping Institutional Approaches for Teaching and Learning "Quality in Higher Education, Vol (25), No (1), pp91-133

-Wang, W. (2016). Development of technological pedagogical content knowledge (TPACK) in Prek-6 teacher preparation programs **(Unpublished doctoral thesis)**, Iowa State University, US A, pp210-244