

متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

إعداد

رضوه فؤاد حسن

د / سميحة على مخلوف	أ.د / يوسف عبدالمعطي مصطفى
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم	أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم
المساعد كلية التربية - جامعة الفيوم	المتفرغ كلية التربية - جامعة الفيوم

مستخلص البحث

هدف البحث الحالي إلى التوصل لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية وذلك من خلال عرض للأسس الفكرية لمدخل الإدارة الاستراتيجية، والتحول الرقمي، ودراسة واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث ، اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي، واعتمد في إطاره الميداني على استبانة للتعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، على عينة ممثلة من العاملين بالإدارات التعليمية من القادة ورؤساء الأقسام والاداريين بمحافظة الفيوم وتم إختيار (٧٠) فرد بطريقة عشوائية أي بنسبة (١٠%) من المجتمع الاصلى وقوامه (٧٠٠) فرد، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي، وأظهرت النتائج أن تطبيق التحول الرقمي في الإدارات التعليمية منخفض بنسبة مئوية (٥١.٣٥%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٥٤ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦)، وأشارت النتائج أيضا الى انخفاض تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بنسبة مئوية (٥٠.٦٧%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٥٢ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) ، وانتهت الدراسة بوضع مقترح لأهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

الكلمات المفتاحية:- متطلبات، التحول الرقمي، الإدارات التعليمية، الإدارة الاستراتيجية**Summary**

The aim of the current research is to reach the requirements for the application of digital transformation in educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the entrance of the strategic administration, through a presentation of the intellectual foundations of the entrance to strategic management, digital transformation, and a study of the reality of the application of digital transformation in educational administrations in Fayoum Governorate from the point of view of the research sample. The descriptive approach, and in its field framework, was based on a questionnaire to identify the reality of the application of digital transformation in the educational administrations in the Fayoum Governorate in light of the entrance of the strategic administration, on a representative sample of employees in the educational administrations of leaders, department heads and administrators in Fayoum Governorate. 10%) of the original society, numbering (700) individuals, taking into account the variables and characteristics of the original society, and the results showed that the application of digital transformation in educational administrations is low by a percentage (51.35%), and with a general arithmetic average (1.54 out of 3), which is low as it is located in Category (1 to 1.66), and the results also indicated a decrease in the application of the strategic management approach by a percentage (50.67 .) %), with a general arithmetic average (1.52 out of 3), which is low as it falls in the category (1 to 1.66), and the study ended with a proposal for the most important requirements for the application of digital transformation in educational administrations in Fayoum Governorate in the light of the entrance of the strategic administration

Keywords:- Requirements, digital transformation, educational administrations, strategic management

مقدمة :

شهدت المجتمعات المعاصرة في العقدین الماضیین تطورات متسارعة في شتى مجالات الحياة، وأفرزت تلك التطورات العديد من المفاهيم الجديدة، منها: مجتمع المعرفة، والثورة المعرفية، والثورة التكنولوجية، والتعليم الرقمي، والإدارات الرقمية وغيرها من المفاهيم ذات الدلالات والأبعاد، التي تعبر عن التقدم العلمي والتكنولوجي، أصبح يطلق على العصر

الحالي العصر الرقمي أو التكنولوجي، حيث أصبح الإعتماد داخل المؤسسات على الوسائل التكنولوجية في شتى المؤسسات، وأصبح التحول الرقمي من الضروريات بالنسبة لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعى الى التطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين، حيث أن التحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شمولي كامل يمس شتى جوانب المؤسسات الإدارية (زينب محمود محمد، ٢٠١٩: ٣١١٤)، يهدف الى تحويل الإدارات التعليمية إلى مؤسسات رقمية لتحويل العمل الإداري إلى رقمي بالإعتماد على نظم معلوماتية قوية ، تساعد على إتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل تكلفة، ويهدف إلى تأمين البنية التحتية الضرورية للإدارات التعليمية وربطها بشبكة المعلومات وتحقيق تغير جذري بها (حسن سعد عبد الحميد، ٢٠١٦) .

ومن هذا المنطلق جاء مدخل الإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسات التعليمية، حيث يزيد من قدراتها على التطوير والتنافس ، حيث أن جودة الأداء المؤسسي الشامل بكل معايير يتركز على التخطيط الاستراتيجي السليم فى بناء وصلب مكوناته المتمثلة في تخطيط السياسات، والنظم ،وتطوير الهيكل ،وتخطيط العمليات واستثمار وتطوير الإمكانيات والموارد، بما يحقق اهداف المؤسسة التعليمية ويتيح لها القدرة على إجراء تحليل تنظيمي مؤسسي بصورة منتظمة بهدف تحقيق التنمية المؤسسية الشاملة فى إطار مرونة الأداء المتكامل الهادف إلى التطوير والتحسين وتطبيق التحول الرقمي بالإدارات (طارق أبو العطا عبد القادر: ٢٠١٣) .

مشكلة البحث:-

تواجه الإدارات التعليمية العديد من التحديات والمتغيرات فى بيئتها الخارجية والداخلية مما يفرض عليها العديد من التحديات التي يستوجب عليها عملية التغيير المؤسسي والتحول الجذري فى السياسات والآليات المتبعة داخلها لتسير جميع الاعمال حيث فرضت تحديات العصر الرقمي، دوامة من التغيرات المتجددة فى الفكر والمعاملات، وفي انتقال التعاملات والإجراءات الإدارية فى المؤسسات إلى الفضاء الإلكتروني، ولم يعد أي مؤسسة بالمجتمع فى العصر الحديث تحيى فى ظل خصائصها الذاتية دون أن تتأثر بغيرها، بعد أن أسقطت

وسائل الاتصال والمواصلات الحواجز بين المجتمعات، ولا يستطيع أي مجتمع أن يصمد في مواجهة هذه التغيرات ، ما لم يكن لديه القوى البشرية المؤهلة تأهيلاً علمياً وتقنياً، بما يجعلها قادرة على معاشة ومسايرة التحديات التي أفرزتها تلك التغيرات، الأمر الذي يتطلب ضرورة مواكبة الإدارات التعليمية متطلبات هذا التحول، حيث أنه في ضوء تلك التحديات والتغيرات، لم يعد من المقبول الثبات على الوضع الحالي للإدارات التعليمية، بل يجب المراجعة الشاملة لجوانب العمل المؤسسي لمواكبة تلك التغيرات والمتطلبات اللازمة لتطبيق للتحول الرقمي بها ، حيث تشير العديد من الدراسات منها (دراسة أسماء أحمد خلف ٢٠١٩،) (أحمد زينهم نوار ،٢٠١٩)، على وجود نواحي قصور والعديد من المعوقات التي تعوق دون تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات والإدارات التعليمية، والتي تؤثر بشكل مباشر ايضاً على التطوير داخل الإدارات التعليمية، وعلى التطوير المهني للعاملين بالإدارات وقدرتهم على مواكبة التغيرات العالمية وتقديم الخدمات التعليمية والإدارية الإلكترونية للمستخدمين داخل العملية التعليمية، الامر الذي يتطلب تغير جذري وشامل للإدارات التعليمية لتطبيق عملية التحول الرقمي ، ومن هنا جاءت الحاجة للبحث عن مدخل إداري يساعد الإدارات التعليمية في عمل تطوير شامل جذري لتطبيق التحول الرقمي وجاء إختيار الدراسة لمدخل الإدارة الإستراتيجية حيث اوصت العديد من الدراسات المرتبطة بمدخل الإدارة الاستراتيجية منها دراسة (عبد المنعم الدسوقي ،٢٠١٧،) (طارق أبو عطا،٢٠١٣) على فاعلية مدخل الادارة الاستراتيجية داخل المؤسسات ،لما له من أثر ايجابي يساعد بشكل كبير في تحسين وتطوير العمل الاداري المؤسسي ،ويحدث تكامل بين الوظائف داخل المؤسسات التعليمية ويساعد في عملية اتخاذ القرار ويساعد في تجويد الأداء المؤسسي، وإحداث تغير جذري وشامل.

لذا فإن الإدارات التعليمية في أشد الحاجة لتطبيق التحول الرقمي على ضوء مدخل كمدخل الإدارة الاستراتيجية ليدعم دورها ويساعدها في تحقيق أهدافها وتقديم خدماتها وتعزيز دورها بشكل فعال ومتكامل يتناسب مع متغيرات العصر الحالي، حيث أن مؤسساتنا الإدارية تعاني من تراجع ورتينية وتباطئ في مستوى تقديم الخدمة،(هناك محمد الروبي، ٢٠١٧)،(لطيفة عبد الوهاب شعبان،٢٠١٩)

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي: -

ما متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية التالية:-

١. ما الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل الادارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٢. ما الاسس النظرية والفكرية للتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟

٣. ما واقع تطبيق التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث؟

٤. ما المقترحات لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد الإدارة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:-

يهدف البحث الحالي إلى ما يلي :

١. التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل الادارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٢. التعرف على الاسس النظرية والفكرية للتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.

٣. الكشف عن واقع تطبيق التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من وجهة نظر عينة البحث.

٤. التوصل إلى بعض المقترحات لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء أبعاد الإدارة الاستراتيجية.

أهمية البحث:-

يرجع أهمية البحث الحالي إلى إعتبرات نظرية، وأخري تطبيقية، وفيما يلي توضيح ذلك :

(أ) الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للبحث الحالي من النقاط التالية:-

- أصبح التحول الرقمي بوسائله التكنولوجية هو المحرك الرئيس في معظم المجالات وعلى الأخص التعليم، لذلك اهتمت غالبية المؤسسات بتطبيق التحول الرقمي داخل المؤسسات، لما يحققه من مميزات لم تكن متاحة من قبل.
 - التقدم الكبير في مجال التحول الرقمي، سواء ظهور معلومات جديدة رقمية، أو تحويل ما هو تقليدي إلى رقمي .
 - أهمية الإدارات التعليمية كمؤسسة خدمية تقدم خدمات لجميع المدارس والعاملين بالعملية التعليمية.
 - يعتبر التحول الرقمي من أبرز الإتجاهات الحديثة التي ظهرت لحل مشكلات العملية التعليمية وتحديث خدماتها.
 - إلقاء الضوء على مدخل الإدارة الإستراتيجية بإعتبارة مدخل إدارى يهتم بتشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات التي تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها والتكامل بين عناصرها ، وتساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة وتحقيق النجاح.
 - (ب) الأهمية التطبيقية: تتمثل الأهمية التطبيقية للبحث فيما يلي :-
 - أنها تساهم في إفادة القائمين على عمليات تطوير التعليم حيث يمكن الاعتماد على نتائج الدراسة في تفعيل تطبيق التحول الرقمي داخل المديریات والإدارات والمدارس بكافة مراحلها.
 - تزويد القائمين على أمر وزارة التربية والتعليم بمقترح لأهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية .
- حدود البحث :-**

- **الحد الموضوعي**: يقتصر البحث الحالي على عرض الأسس الفكرية والنظرية للتحول الرقمي والادارة الاستراتيجية
- **الحد البشري**: يقتصر البحث الحالي على مجموعة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم من القادة ورؤساء الأقسام والإداريين .
- **الحد المكاني** : يقتصر البحث الحالي على الإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم (غرب-شرق-اطسا-ابشواى-يوسف الصديق - طامية - سنورس).

• الحد الزمني: العام الدراسي (٢٠٢٢-٢٠٢٣).

منهج البحث وأداته :-

يستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي، حيث يهتم برصد ومتابعة الظواهر والاحداث بدقة والعمل على جمع الحقائق والمعلومات وتحليلها وتفسيرها من اجل فهم الواقع وتطويره (حمدي شاكر حمود، ٢٠٠٦: ٤٢) وذلك لملاءمة المنهج لطبيعة وأهداف الدراسة، وتستخدم الدراسة الحالية المنهج الوصفي في الكشف عن الالاسس الفكرية للتحول الرقمي والإدارة الإستراتيجية ، ودراسة واقع تطبيق التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية، وتم الإستعانة بأستبانة كأحد أدوات المنهج الوصفي تهدف إلى الكشف عن متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظرعينة الدراسة، ومقترح لمتطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء ابعاد الإدارة الاستراتيجية.

مصطلحات البحث :-

١- متطلبات (Requirements)

- تعرف لغوياً:- اسم وهي جمع متطلب ومتطلبات الحياه أي مقتضاياتها وحاجاتها.(عمرأحمد مختار، ٢٠٠٨)
- تعرف بأنها:-" المواصفات التي يجب أن يمتلكها النظام، ومجموعة الخدمات التي يحتاجها المستخدم النهائي".(Ahmad F. Al Musawi ,2017)
- تعرف إجرائياً بأنها:- كل ما تحتاجه الإدارات التعليمية من الجانب التخطيطي والتنفيذي والتنظيمي والرقابي لتطبيق التحول الرقمي .

٢- التحول الرقمي (Digital transformation)

- يعرف التحول لغوياً: أسم مصدر تحول، وتحويل الشئ أي تغيير من حال إلى حال (عمر أحمد مختار ،٢٠٠٨، ٥٨٦)
- يعرف بأنه "استخدام التكنولوجيا لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي، واستخدام التطورات الرقمية مثل التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية، مع تحسين استخدامهم للتقنيات التقليدية مثل تخطيط موارد

المؤسسات، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية. (Westerman G.,et al)
(,2011,P 5

- يعرف إجرائياً بأنه" وتعرفة الدراسة الحالية إجرائياًعلى أنه : " التكامل الذكي للتقنيات والعمليات والكفاءات الرقمية عبر جميع المستويات والوظائف بالإدارات التعليمية بطريقة مرحلية على ضوء ابعاد الإدارة الاستراتيجية ، لتطوير العملية التعليمية بطرق مبتكرة ومرنة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا الرقمية".

٣- الإدارات التعليمية : (Educational departments)

- تعرف بأنها " إدارات عامة تتبع وزارة التربية والتعليم ،وتشرف على مدارس التعليم العام، ومكلفة بإداء مجموعة من المهام والمسئوليات المحدد لها من قبل الوزارة " (قانون التعليم رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١)

٤- الادارة الإستراتيجية : (Strategic Management)

- تعرف على أنها :مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسة وكذلك الإتجاه المستقبلي لها عن طريق تحليل البيانات الداخلية والخارجية وإتخاذ القرار المناسب لتحقيق الإستراتيجية (صلاح الدين إسماعيل، ٢٠١٦، ص ٨٧):

- وعرفت على أنها" فن وعلم يقوم من خلال خطوات رئيسية وهى صياغة الاستراتيجية ، وتطبيقها ،وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق الأهداف (David, Fred R. ,2001,p 87)

- تعرف إجرائياً على أنها : مجموعة من الممارسات والقرارات الإدارية التي تساعد في تطبيق التحول الرقمي، من خلال مجموعة من الابعاد المتمثلة في التخطيط ، والتنظيم ، والتنفيذ ، والرقابة بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد لتحقيق الأهداف المرجوة.

الدراسات السابقة :-

فيما يلي عرض لبعض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية، وستعرض هذه الدراسات وفقاً لترتيبها الزمني من الأحدث إلى الأقدم:-

أولاً: -الدراسات العربية

- الدراسات ذات الصلة (بالتحول الرقمي)

١- دراسة أحمد زينهم نوار (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى طرح رؤية استشرافية لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج المستقبلي، إلى جانب الاعتماد على أسلوب دلفي لتطبيق أداتا الدراسة (استبانة مفتوحة - استبانة مغلقة)، تم تطبيقهما على عينة قوامها (٦٢)، خبيراً من خبراء التربية، وخبراء في التعليم الإلكتروني، من كليات التربية ومراكز البحوث التربوية وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: بناء رؤية مستقبلية لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري، مع تحديد أهداف التابلت في مدارس التعليم الثانوي والمتمثلة في تعزيز مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لدى الطلاب، وتحسين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات التعليم والتعلم داخل المدرسة، إلى جانب إتاحة الفرصة للطالب للوصول إلى المواد التعليمية المتوفرة على الإنترنت، بالإضافة إلى استكشاف التحديات التي تواجه دمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي.

٢- دراسة أسماء أحمد خلف حسن (٢٠١٩)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهمية التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، والتعرف على أساليب التنمية المهنية الإلكترونية ومعوقاتهما بمدارس التعليم (14) العام، وسبل التغلب عليها، والتوصل إلى السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة، ولتحقيق ذلك تم استخدام المنهج الوصفي، والمنهج الاستشرافي، وطبقت الباحثة استبانة على عينة قوامها (١٠٢٥) من معلمي مدارس التعليم (الإبتدائي - الإعدادي - الثانوي) بمحافظة (سوهاج، والقاهرة والإسكندرية) وتوصلت إلى مجموعة من النتائج: أن من معوقات التنمية المهنية الإلكترونية قلة توفير البرامج التدريبية الإلكترونية للمعلمين، وعدم الحرص على أهمية هذه البرامج التي تعد من أهم متطلبات الثورة الصناعية الرابعة - وزيادة العبء التدريسي الذي يتطلب من المعلمين القيام به، ومن متطلبات التنمية المهنية الإلكترونية، القدرة على استخدام تقنيات

تكنولوجيا المعلومات- وتهيئة المناخ التعليمي لاستخدام التقنيات التكنولوجية- وأخيراً وضعت السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية في ضوء الثورة الصناعية الرابعة .

٣- دراسة ربيع بن طالع الحجابي (٢٠١٩)

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص العصر الرقمي، ودواعي الأخذ بها في مجال التطوير المهني للمعلمين، وتحديد مصادر هذا التطوير في ظل العصر الرقمي في مدارس تطوير، والكشف عن التحديات التي تواجهه، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت على استبيان لتحديد واقع تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي، طبق على عينة قوامها (٦٠) معلم ومعلمة بمدارس تطوير في محافظة الليث، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التحديات التي تؤثر على التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير منها: كثرة الأعباء الوظيفية، وتعارض أنشطة التطور المهني مع وقت الدوام الرسمي، وأوصى البحث بتفعيل دور المعلمين والمعلمات في حلقات النقاش والمؤتمرات العلمية التي تخص المعلمين، وإنشاء برامج تدريبية مبنية على احتياجات المعلمين في ظل العصر الرقمي، وإنشاء جهاز إداري مستقل للتنمية المهنية الإلكترونية للمعلمين .

ثانياً: الدراسات ذات الصلة (بمدخل الإدارة الاستراتيجية)

١- دراسة ايمن حسن الدايروى (٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات ، وزيادة المنظمات كمتغير وسيط، دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية العاملة في قطاع غزة، ومن أهم نتائجها التي توصلت إليها وجود أثر بين جميع أبعاد الإدارة الاستراتيجية (أهداف، صياغة، إعداد، تطبيق، رقابة وتقييم الإدارة الإستراتيجية) وأداء المنظمات الأهلية بقطاع غزة، تأكيد دور الريادة كوسيط ومعزز بين الإدارة الإستراتيجية وأداء المنظمات ، وأوصت الدراسة : بالاستعانة بخبراء ومتخصصين ذوى كفاءة عالية عند تجهيز الخطة الاستراتيجية ، والتركيز على زيادة الإنفاق المخص لعملية الإدارة الإستراتيجية.

٢- دراسة اميمة محمد البدرى (٢٠١٧)

هدف الدراسة إلى تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية وأثرها على جودة خدمة الجامعات ودور الالتزام التنظيمي، واستخدمت الدراسة المنهج الكمي وتقنياته. وتوصلت الى عده نتائج من أهمها : يوجد علاقة إيجابية بدرجة عالية ومباشرة بين التخطيط الاستراتيجي للجامعات والالتزام التنظيمي لدى أعضاء هيئه التدريس بالجامعات مما يشير الي أن التخطيط الاستراتيجي يلعب دوراً قوياً في تدعيم هذه العلاقة، وأن هناك علاقة إيجابية مباشرة وبدرجة عالية بين صياغة الاستراتيجية والالتزام التنظيمي لأعضاء التدريس، وأيضاً وجود أثر إيجابي وارتباط بدرجة عالية بين تطبيق الاستراتيجية واللتزام أعضاء هيئه التدريس، وأوصت الدراسة بضرورة سد الفجوة البحثية في العالم العربي وذلك لندرة الدراسات التطبيقية في الادارة والتخطيط الاستراتيجي. وضرورة البحث في مجال الإدارة الاستراتيجية والجودة في التعليم .

٣- دراسة عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧)

هدفت الدراسة إلي التعرف علي طبيعة الأداء المدرسي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من حيث مفهومة، مستوياته، معايير، تقويمه، التعرف علي مدخل الإدارة الاستراتيجية، التعرف علي واقع أداء الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، والتوصل إلي مجموعة من المقترحات التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد ولقد استخدم الباحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد توصل الباحث إلي عدة مقترحات منها، توفير الإمكانات المادية والبشرية وتهيئة المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد، ضرورة التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي للمدرسة والبيئة المحيطة بها، صياغة رؤية استراتيجية يشترك فيها جميع العاملين بالمدرسة وتتناغم رؤيتهم مع رؤية المدرسة ككل.

٤- دراسة طارق أبو العطا عبد القادر الألف (٢٠١٣)

هدفت الدراسة الحالية لمحاولة تحقيق جودة مؤسسات التعليم الجامعي وذلك من خلال استخدام مدخل الادارة الاستراتيجية لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي

والتوصل إلى مقترح لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي، وتوصلت الى عدة نتائج من أهمها، الإدارة الجامعية مهتمه بممارسة مجموعة متنوعة من النظم الادارية لتحقيق الاهداف من خلال الممارسات الادارية الممثلة في التخطيط والتوجيه والاتصال والتقييم بمستويات مختلفه من الكفاءة، يتطلب تطبيق الادارة الاستراتيجية قدراً كبيراً من المهارات الادارية والصفات القيادية والصفات القيادية في إدارة الجامعات مثل مهارات النظر والمهارات الفنية والبشرية ومهارة صنع القرار، يتطلب تطبيق الادارة الاستراتيجية اشراك الادارة الجامعية في إستراتيجيات التخطيط مع القيادات العليا، ينبغي إيجاد بعض المطالب اللازمة لتطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي مثل الحاجه إلى تقديم مكافأة نظرية ومادية، وتوفير المناخ الذي يحفز على المشاركة والإبداع.

ب- الدراسات الأجنبية:

أولاً: الدراسات ذات الصلة (بالتحول الرقمي)

١- دراسة (Igor, et al, 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى عرض نتائج مشروع تجريبي كبير بين المدارس الابتدائية والثانوية الكرواتية التي تركز على النضج الرقمي للمدارس، واكتشاف العلاقات بين المؤشرات التي تؤثر على مستوى النضج الرقمي العام للمدرسة بهدف رئيسي هو تحديد الدوافع الرئيسية للنضج الرقمي، و الخطوات الأساسية في تطوير إطار المدارس الناضجة رقميا في كرواتيا وأداة لتقييم النضج الرقمي للمدارس، شمل تقييم الأداة (151) مدرسة ابتدائية وثانوية في كرواتيا تم تقييمها مقابل مستويات النضج، وأشارت النتائج التي تم الحصول عليها من الأداة إلى أن (٥٠ %) من المدارس في كرواتيا في المرحلة الأولى من النضج، وأن (٤٣ %) منها يتم تمكينها إلكترونيا فيما يتعلق ب ٥ مستويات مختلفة للنضج تتوافق مع المستويين .

٢- دراسة (Martina et al, 2018)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير سيناريوهات محتملة للتحول الرقمي للمؤسسات التعليمية ضمن مشروع "المدارس الإلكترونية: إنشاء نظام لتطوير المدارس الجاهزة رقميا"، بغرض

تخطيط كيفية مواصلة التحول الرقمي المؤسسات التعليمية في كرواتيا، من خلال إطارين للتحول الرقمي المختار، يوضح كلا الإطارين الصلة بين الاستراتيجية والعمليات التشغيلية وكذلك أهمية تقييم قدرة الموارد في شكل مهارات الموظف والدافع لتنفيذ التحول الرقمي، وأهمية العوامل التنظيمية مثل القيادات، والتركيز على بعد العملاء باعتباره أحد المحددات الرائدة في تحديد الأهداف المتعلقة بالمنتجات والخدمات الرئيسية، ولا يتطلب أي من الإطارين مقارنة مكونات البنية التحتية أو التكنولوجيا المتعلقة بالتحول الرقمي، مما يؤكد أن نموذج التحول الرقمي لا يدور حول التكنولوجيا، ولكنه مستوحى من احتياجات العمل أولاً، ثم تدعمها التقنيات المناسبة ثانياً.

٣- دراسة (Joseph & Yaman',2016)

تناولت هذه الدراسة الدور الوسيط للتحول الرقمي في العلاقة بين قدرة تكنولوجيا المعلومات وأداء الشركات، باستخدام نظرية RBV، وتم استخدام المنهج الوصفي، واعتمد على استبانة تم تطبيقها على عينة قوامها (١٦٧) من مديري المعلومات من شركات في جميع أنحاء الولايات المتحدة، تمثيا مع نموذجنا المقترح، يجد هذا البحث أن قدرة تكنولوجيا المعلومات تؤثر إيجابيا على التحول الرقمي. وجدت هذه الدراسة البحثية دعماً تجريبياً لأدلة غير مسبقة تتعلق بتأثير التحول الرقمي على أداء الشركة. يمكن للمنظمات، المحاطة بظهور الكثير من التقنيات الرقمية من الوسائط الاجتماعية إلى المنصات المحمولة إلى البيانات الضخمة، تكشف هذه الدراسة أن التحول الرقمي يلعب دوراً أكثر دقة من خلال التوسط في تأثير قدرة تقنية المعلومات وأداء الشركة. يجب على الشركات إدراك أهمية التحول الرقمي وكيفية الاستفادة من تأثير قدرة تقنية المعلومات في إنشاء وتعزيز أداء الشركات، وأن الشركات التي تستثمر في التحول الرقمي قادرة على الاستثمارات المبتكرة التي تؤدي إلى تحسين تجربة العملاء والأداء

ثانياً: الدراسات ذات الصلة (بمدخل الإدارة الاستراتيجية)

١- دراسة (Enriquez, J,2016)

هدفت الدراسة الكشف عن اتخاذ القرار والإدارة الاستراتيجية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة في الجامعات الخاصة عالية التكاليف بالمكسيك، واستخدمت الدراسة النوعي

لتحقيق أهدافها، وتكون مجتمع الدراسة من جمع إدارى للإدارات الوسطى والعليا فى الأربع جامعات، وأختير منهم (١٢) إدارياً ضمن الإدارات الوسطى والعليا لإجراء مقابلات معهم، وتوصلت الى عده نتائج من أهمها (أن مستوى إتخاذ القرار لدى إدارى الجامعات جاء بدرجة غير مقبولة، وأن على الإداريين أن تكون قراراتهم مبنية على خطط واضحة ومدروسة) ، كما أظهرت النتائج أن الإدارة الإستراتيجية من أهم مصادر الميزة التنافسية المستدامة فى الجامعات، ولديهم القدرة على استقطاب الطلاب، وتقديم الخدمات، بغض النظر عن ارتفاع تكاليف الدراسة الجامعية، لتقديمها جودة تعليمية عالية فى الجامعات توفر لسوق العمل التحاق الطلاب بعد التخرج.

٢- دراسة (Gichoya. P,2015)

هدفت الدراسة الكشف عن ممارسة الإدارة الإستراتيجية فى المؤسسات الأكاديمية فى كينيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى التحليلى، وتم توزيع استبانة على مجتمع الدراسة المتمثل فى الأعضاء الأكاديميين الإداريين فى جامعة الأمم المتحدة الدولية فى كينيا وتكونت العينة من (١٥٣) من الاعضاء الأكاديميين الإداريين فى جامعة الأمم المتحدة الدولية فى كينيا، وتوصلت اهم نتائجها إلى:وأظهرت النتائج أن الإكاديميين لا يتبعون سياسات واضحة فى ادائهم وأعمالهم وإدارتهم للأقسام الإدارية التى يشغلونها فى الجامعة.

➤ تعليق عام على الدراسات السابقة

من خلال عرض الدراسات السابقة ما يلى :-
تتلاقى الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى : مجال الاهتمام بالمؤسسات التعليمية والسعى نحو تحسين أدائها ،وفى أهمية الاستفادة من معطيات التحول الرقمية ،والإدارة الاستراتيجية فى المؤسسات ، كما اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة فى توضيح الاطار المفاهيمي للتحول الرقمية، والإدارة الاستراتيجية وتأثيره على مختلف جوانب العمل داخل المؤسسات التعليمية والإدارية .

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى: التركيز على تطبيق التحول الرقمية بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، من خلال

متطلبات مقترحة لذلك ، في حين تركز الدراسات السابقة على تطبيق التحول الرقمي في الجانب التعليمي بوجه عام داخل المؤسسات التعليمية.

تستفيد الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وتكملها في عدة جوانب منها :-

- المساهمة في وضع الإطار العام للأساس النظري للبحث.
- المساهمة في تحديد مشكلة البحث وبيان أهميتها .
- التوجيه للمصادر العلمية ذات العلاقة بموضوع ومشكلة البحث.
- المساعدة في تحديد منهج البحث وتصميم أدواته، ومناقشة نتائجه.
- الاستفادة من مقترحات وتوصيات الدراسات السابقة في وضع مقترحات للمتطلبات الخاصة بالبحث الحالي.

خطوات السير فى البحث :-

يسير البحث وفقا للمحاور التالية:

- المحور الاول :الإطارالنظرى لمدخل الادارة الاستراتيجية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- المحور الثانى: الإطار النظرى للتحول الرقمى في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
- المحور الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية.
- المحور الرابع: مقترحات لمتطلبات تطبيق التحول الرقمى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء ابعاد الإدارة الاستراتيجية.

فيما يلى سيتم عرض محاور البحث وفقاً للترتيب السابق عرضه:-

➤ **الإطار النظرى للبحث:-**

المحور الأول :- الأسس الفكرية والفلسفية لمدخل الادارة الاستراتيجية في الأدبيات

الإدارية والتربوية المعاصرة.

يعد مدخل الإدارة الاستراتيجية أحد المداخل الإدارية الهامة التي يمكن للمؤسسات الإستعانة بها من أجل تحقيق أداء متميز وفعال، حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها :-أ-

مفهوم الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإدارية والتعليمية

تعددت تعريفات الإدارة الإستراتيجية يمكن عرض أهمها فيما يلي:

عرفت الإدارة الإستراتيجية على إنها: تلك العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المنظمة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المنظمة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية" (ناديه حبيب أيوب، ١٩٩٧، ص ٤٢٤)

وعرفت الادارة الإستراتيجية بأنها "المنهج الفكري المعاصر، بإعتبار هذا المنهج يعد الدعامة الأساسية والمترابطة بشكل مباشر بفاعلية أداء المنظمات كافة بالشكل الذي يسهم في تحقيق النجاح الاستراتيجي بما يضمن لها البقاء في عالم الأعمال" (ماجد عبد الله المهدي ساعدة، ٢٠١٣، ص ٣٥).

وعرفت أيضاً أنها: هي عملية نظامية حركية متراكبة، تهتم بكل الأمور والجوانب ذات العلاقة بالمؤسسة، داخلها وخارجها ماضيها وحاضرها ومستقبلها في الأجل الطويل والمتوسط والقصير وتتعامل معها وفق مدخل النظم لرؤية الأمور على حقيقتها، بما لها وما عليها، وترتيب كافة الجهود لإيجاد وتنمية الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق الطموحات والأهداف التي تم صياغتها وفق الأسس والضوابط المهنية الرشيدة لتحديد رسالة المؤسسة وأهدافها (محمد عبد الوهاب العشماوى، ٢٠١٠، ص ١٣).

وعلى ضوء التعريفات السابقة للإدارة الإستراتيجية يمكن إستخلاص العناصر التالية:-

❖ الإدارة الإستراتيجية أحد المداخل الإدارية الهامة التي يمكن للمؤسسات الإستعانة بها من أجل تحقيق أداء متميز وفعال.

❖ الإدارة الاستراتيجية هي عملية نظامية لها مكونات ومهام مترابطة، يتم تنفيذها وفق أسس وضوابط مهنية محددة متكاملة تهدف إلى جودة إعداد وتنفيذ الخطط والبرامج، استنادا على تحليل بيئي لمعرفة الأمور على حقيقتها وتحديد متطلبات التعامل معها بما يحقق رسالة المؤسسة وأهدافها.

❖ تتألف الإدارة الإستراتيجية من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المنظمة، وتحديد الرسالة والرؤية الأهداف ووضع تصور مستقبلي للمؤسسة.

أ- أهداف الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الإدارية والتعليمية:-

تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى بناء مركز تنافسي قوى من خلال التقدم على المنافسين، وتحقيق مركز متقدم للمنظمة من وجهة نظر المجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فهي تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية (ماجد عبد الله المهدي ساعدة، ٢٠١٣، ص ٤٥)، (ايمن حسد الايراوى، ٢٠١٨، ص ٧٨)، (اميمه محمد البديري، ٢٠١٧، ص ٥٥)

١- تحديد الأولويات والاهمية النسبية في وضع الأهداف وتخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

٢- إيجاد المعيار الموضوعى للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف.

٣- اتخاذ قرارات مؤثرة وهامة تعمل على تقوية المركز التنافسي للمؤسسة، وزيادة رضا العملاء والمجتمع ككل.

٤- زيادة كفاءة وفاعلية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية داخل المؤسسة، وإكتشاف وتصحيح الانحرافات التي تحدث والعمل على عدم تكرارها.

٥- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشكلات من أجل توعية العاملين بأهمية المنهج العلمى في حل المشكلات .

٦- تشجيع العاملين من خلال العمل الجماعى وإشراكهم في المناقشات مما يساعد من التقليل من مقاومة التغيير، ويزيد من فهمهم لمعايير تقييم الأداء.

٧- الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتخصيصها بشكل مناسب بين البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف.

٨- إتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المؤسسة وتصحح اتجاهاتها.

مما سبق نستخلص أن للإدارة الإستراتيجية العديد من الاهداف التي تتمثل في تحديد اولويات المؤسسة ووضع معايير لتقييم هذه الأهداف، و تحديد نقاط القوة والضعف والتحديات والتحديات وتحليلها، وإستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل، وتشجيع العاملين على المشاركة الفعالة، وتساعد ايضا في إيجاد نظام شامل للمؤسسة يساعد على حل المشكلات، وتساعد على تفادي حدوثها في المستقبل .

ج- أهمية الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإدارية والتعليمية:-

تتبع أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية كونه مدخلاً تحليلياً لإدارة الفاعليات والأنشطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسات ،وتتمثل أهمية مدخل الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية :
(عبد المنعم الدسوقي ،٢٠١٧،ص ٥٢)، (Enriquez,2013. P p 65)

١- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، الإجراءات، والقواعد والأنظمة، والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية .

٢- مساعدة المؤسسات على تحقيق التكامل بين أداء الفريق داخل المؤسسة مما ينعكس إيجابياً على تقليل الصراع التنظيمي داخل المؤسسة .

٣- وضع رؤية مستقبلية واضحة طويلة المدى تحاول الوصول إليها، والتأكيد على قيم وغايات المؤسسة.

٤- تحسين قدرة المؤسسة في التعامل مع المشكلات، تقييم نقاط القوة والضعف في الأداء والانتاج.

٥- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات وتوجيهها التوجه الصحيح.

٦- تساعد الإدارة الإستراتيجية على تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين و العاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الإستراتيجية، و يليها الالتزام .

ومن السابق عرضة ، تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية في تحديد خارطة طريق للمؤسسة لمساعدتها في تحديد أهدافها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها المستقبلية ، وتسهم في

زيادة قدراتها على مواجهة التهديدات بشكل فعال ،وتوفر فرص مشاركة لجميع المستويات الإدارية لتحقيق الأهداف ، وتسهم في تدعيم الأداء وتحقيق النتائج المرضية .

د- المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الإدارية ➤ المرحلة الأولى / مرحلة صياغة الاستراتيجية :-

صياغة الاستراتيجية هي سلسلة أعمال أو أنشطة أو أحداث ينتج عنها نتائج معينة ، وتعرف مرحلة صياغة الاستراتيجية بأنها عملية وضع وإعداد وتطوير خطط استراتيجية طويلة المدى تتضمن وضع رؤية المنظمة ورسالتها وغاياتها وأهدافها، كم تتضمن عملية إجراء تحليل رباعي للخطوات جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للفرص والتهديدات في البيئة الخارجي للمنظمة وتشمل أيضاً اختيار استراتيجيات محددة وبناء تلك الاستراتيجيات، تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المؤسسة، ويراعي في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الخطوات الفرعية تتمثل في تحديد رؤية ورسالة المنظمة، والغايات، والأهداف، والقيم (عبد الباري ابراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات، ٢٠١٤، ص ٧٧).

➤ المرحلة الثانية / مرحلة تنفيذ الاستراتيجية :-

تهدف هذه المرحلة إلي تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف، ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية، والمادية، وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل، مما يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات، والمسؤوليات، ووضع الأنشطة، واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتميئتها بما يساعد في تنفيذ وتطبيق الاستراتيجيات، وتحتاج هذه المرحلة الى نظرة عملية، وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية، بطريقة منظمة، ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة (خضر مصباح اسماعيل الطيطي، ٢٠١٣، ص ٢٥٥) ، كما أن هذه المرحلة تركز على بلوغ الفاعلية من خلال إدارة القوى أثناء حدوث الفعل مما يتطلب مهارات تحفيزية وقيادية، ومن أهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة، والوحدات الإدارية المختلفة في

المؤسسة، كما تحتاج مرحلة التطبيق إلى أفكار جديدة، وليست تقليدية، وفي هذه المرحلة يتم التوصل إلى اتخاذ قرارات باختيار بديلة مناسبة للمؤسسة، وتخصيص الموارد الضرورية اللازمة لإتمام مرحلة التطبيق بنجاح، وتوظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الاستراتيجية (صالح عبد الرضا رشيد، وجلاب احسان دهشان، ٢٠٠٨، ص ٢٧١)

➤ المرحلة الثالثة / مرحلة تقييم الاستراتيجية :-

حتى تكمل عملية الإدارة الاستراتيجية الفعالة لابد أن تشمل على عملية التقييم والمتابعة كأحد المهام الإدارية المهمة في المؤسسة، حيث يتم قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام بها، ثم مقارنة الأداء الفعلي بالأهداف الإستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى المطابقة بينهما وكشف أى إنحرافات، إتخاذ أى إجراءات لعلاج هذه الإنحرافات، فتعرف عملية المتابعة والتقييم بأنها قياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة الإستراتيجية نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المؤسسة، كما تعد جزءاً مهماً لعملية الإدارة الإستراتيجية ومهمة لأعمال التخطيط الإستراتيجي لتساعد على متابعة وتقييم مسيرة المؤسسة بإتجاه الأهداف الواضحة (طاهر محسن الغالبى، وائل محمد أدریس، ٢٠٠٩، ص ٤٧١).

➤ المرحلة الرابعة / مرحلة التغذية الراجعة:-

إن التغذية الراجعة إشارات ومعلومات ومؤشرات تحصل عليه الإدارة العليا في المؤسسة من خلال آليات للرقابة والمتابعة، وهي عملية مستمرة تشمل جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية من وضع الاستراتيجية، من رسم للفلسفة وإجراء للتحليل الرباعي وتنفيذ للاستراتيجية ، وتكون التغذية الراجعة في شكل ملاحظات شفوية أو تقارير مكتوبة يقدمها جهاز أو أجهزة محددة في المؤسسة وتكون من أهم مسؤولياتهم وإختصاصاتهم (عبد الباري ابراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات ، ٢٠١٠، ص ٧٩) .

ونستخلص من خلال عرض النموذج الشامل للإدارة الإستراتيجية أن هناك عدة مراحل أساسية للإدارة الإستراتيجية انققت عليها معظم النماذج وهي مرحلة صياغة الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية ، ومرحلة تقييم الإستراتيجية ، والتغذية الراجعة وتتضمن كل مرحلة منهم على مجموعة من الخطوات والإجراءات الفرعية.

هـ- ابعاد الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإدارية والتعليمية :-

تتمثل ابعاد الإدارة الاستراتيجية في اربعة ابعاد تتم من خلالها المراحل السابقة للإدارة الاستراتيجية، وتعتبر هذه الابعاد مخرجات لقرارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية والإدارية التي يتم اتخاذها، وهذه الأبعاد كالاتي (محمد محمد إبراهيم، ٢٠١٦، ص ص ٦٦-٧١) :-

أ- البعد التخطيطي : ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- ما اهم التحديات الداخلية والخارجية المؤثرة على مسيرة المؤسسة مستقبلا؟
- ما اهم الخيارات الاستراتيجية الملائمة لإحداث التوافق بين التحديات الداخلية وتلك التحديات السائدة في البيئة الخارجية؟
- ما اهم الخيارات الاساسية لوضع الخيارات الاستراتيجية السابقة موضع التنفيذ ومتابعة وتقييم مستوى التنفيذ؟

هذا ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التخطيط وفي النهاية تتمثل اهم مخرجات هذا البعد في اتخاذ قرارات تصميم الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية باعتبارها المحور الرئيسي لخارطة الطريق.

ب- البعد التنظيمي :- ويركز هذا البعد على الإجابة عن التساؤلات التالية :-

- ما الهيكل التنظيمي المناسب والذي يتضمن تجميع الانشطة المطلوبة لتنفيذ الخطط السابقة ؟
- ما طبيعة الاختصاصات التنظيمية للوحدات الإدارية للهيكل التنظيمي ؟
- ما طبيعة العلاقات التنظيمية بين الوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط ؟

ويتم الإجابة على تلك التساؤلات من خلال وظيفة التنظيم حيث يتم عرض البدائل التنظيمية المختلفة ، والمفاضلة بينها لإختيار الافضل للقرارات التنظيمية، ومن ثم تتمثل مخرجات هذا البعد في اتخاذ القرارات التنظيمية لوضع الخطط السابقة (الرسالة / الرؤية / الاهداف / الاستراتيجيات / المشروعات / البرامج ، الخ)، موضع التنفيذ

ج- البعد التنفيذي (توجيه العمليات التنفيذية) :-

يركز هذا البعد على الإجابة على التساؤلات التالية :-

■ من هم الافراد الذي سيقومون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية والخطط الوظيفية والتنفيذية ، ومن الذي سيتولى قيادة هؤلاء الافراد ؟ ، ما الذي يجب القيام به لتوجيه الافراد نحو تحقيق الاهداف المطلوبة أثناء التنفيذ ؟ ، كيف يتم الاتصال بين العاملين ؟ وكيف يمكن تحفيزهم على العمل ؟ ، كيف يمكن لكل فرد في المنظمة ان يقوم بما يجب ان يقوم به ؟ ، ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة التوجيه كإحدى الوظائف الإدارية ، حيث يتم تصميم مجموعة من البدائل المتعلقة بتوجيه الافراد اثناء التنفيذ واختيار أفضل قراراتها - قبل بدء التنفيذ - ثم اختيار وتسكين العاملين على الوظائف المختلفة واخيرا توجيه وتشجيع العاملين اثناء عملية التنفيذ، وباختصار يمكن القول بأن البعد التنفيذي والذي يتم من خلال وظيفة التوجيه إنما يركز على تحديد البعد الثاني من أبعاد متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ووضع تلك الآليات موضع التنفيذ.

د - البعد الرقابي :- ويركز هذا البعد على :

* تحديد عناصر إدارة الأداء بشكل متكامل من خلال نظام الاداء المتوازن لاستخدامه في تقييم تنفيذ الخطط السابقة ايضا إعادة النظر في عناصر تلك الخطط خاصة الرسالة والاهداف الاستراتيجية عند إعادة هيكلة خارطة طريق الإدارة الاستراتيجية. ويتم تحديد عناصر هذا النظام من خلال الإجابة على التساؤلات التالية: ما الذي يجب قياسه (تحديد نطاق القياس من حيث : أبعاد او عناصر القياس)، الاهداف الخاصة بكل بعد من تلك الابعاد ووزنها النسبي، المشروعات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، المؤشرات المستهدفة لقياس تلك المشروعات وأوزانها النسبية، كيف يتم القياس ؟ (تحديد أساليب القياس)، كيف يمكن اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء؟، ويتم الإجابة على هذه التساؤلات من خلال وظيفة الرقابة كإحدى الوظائف الادارية فمن خلالها يتم تحديد مجموعة من الخيارات المتعلقة بنظام الرقابة وأساليب ومسئولية قياس الاداء وكيفية اتخاذ قرارات علاج فجوات الأداء، وباختصار يمكن القول بأن البعد الرقابي والذي يتم من خلاله وظيفة الرقابة يركز على متطلبات التخطيط لتنفيذ الخطط ، وفي نهاية الامر تشكل مخرجات القرارات التي يتم اتخاذها في المراحل الثلاث من خلال الابعاد الادارية السابقة خارطة طريق الادارة الاستراتيجية .

١- عوامل نجاح الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الإدارية والتعليمية :

هناك العديد من العوامل والمحددات التي يجب توافرها لنجاح الإدارة الإستراتيجية

(Valentina, Parakhina, et al,2017,p 88) وهي كالاتي:-

١- تتطلب التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية اهتمام واقتناع من أعضاء المؤسسة بجدوى الممارسة الصحيحة للإدارة الاستراتيجية، بالإضافة إلى توافر متطلبات التواصل والاستمرار .

٢- توافر مجموعة من المقومات الرئيسية لتهيئة المؤسسة لتطبيق الإدارة الاستراتيجية

٣- دراية كاملة للعاملين بسمات الإدارة الاستراتيجية، وذلك لتحقيق الفعالية في ممارسة الإدارة الاستراتيجية ، .

٤- فعالية المتابعة والتقييم من محددات فعالية الإدارة الاستراتيجية.

٥- التطبيق الفعال للإدارة الاستراتيجية يتطلب أيضاً تفهم الإطار العام لعملية الإدارة الاستراتيجية من خلال الوقوف على عناصر ومكونات الإدارة الاستراتيجية.

٦- الإلتزام والدعم من القيادة العليا لتحقيق التكامل والنجاح، تفويض السلطة، الاتفاق علي النتائج المرجوة .

٧- موافقة الإدارة العليا علي المشاركة الفعالة في عملية التخطيط، ومشاركة والتزام جميع العاملين وأصحاب المصالح، والقيادات في عملية التخطيط

٨- توفير الموارد المادية والبشرية، التي تساهم بشكل اساسى في تحقيق أهداف المؤسسة.

المحور الثاني : - الأسس النظرية والفكرية للتحول الرقمي في الأدبيات الإدارية

والتربوية المعاصرة.

أ- مفهوم التحول الرقمي :-

عرفته (فاطمة محمد عبد الوهاب ، ٢٠١٦) على انها:- " التغيرات التي تسببها التكنولوجيا الرقمية أو تؤثر بها على جميع جوانب الحياة البشرية "

كما عرفة (Westerman G.,et al ,2011) : " على أنة استخدام التكنولوجيا

لتحسين الأداء أو الوصول إلى المؤسسات بشكل أساسي ، وإستخدام التطورات الرقمية مثل

التحليلات والتنقل والوسائط الاجتماعية والأجهزة المدمجة الذكية ، مع تحسين استخدامها للتقنيات مثل تخطيط موارد المؤسسات ، وتغيير علاقات العملاء والعمليات الداخلية "

ب- أهمية التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية :- , Denise Collier,et al (2020)

- ١- يوفر التحول الرقمي التكلفة والجهد بشكل كبير.
 - ٢- يحسن الكفاءة التشغيلية وينظمها.
 - ٣- يعمل على تحسين الجودة وتبسيط الإجراءات للحصول على الخدمات المقدمة المستفيدين.
 - ٤- يخلق فرص لتقديم خدمات مبتكرة وابداعية بعيداً عن الطرق التقليدية في تقديم الخدمات .
 - ٥- يساعد التحول الرقمي المؤسسات على التوسع والانتشار في نطاق أوسع والوصول إلى شريحة أكبر من العملاء والمستفيدين.
- ج- مبررات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية :
- هناك العديد من المبررات لتطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية كما أشار لها (رضا إبراهيم المليجي، ٢٠١٢، ١١٥ - ١١٧) وهي كالتالي:-
- ١- إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية.
 - ٢- خطة التنمية المستدامة للدولة بالمؤسسات ٢٠٣٠.
 - ٣- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
 - ٤- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة .
 - ٥- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.
 - ٦- توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى العاملين كافة.
 - ٧- تقديم فرص ميسرة لتقديم الخدمات الإلكترونية لطلابها.
 - ٨- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة متابعة كافة الأعمال.

٩- تخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب الخدمة مع موظف محدود الخبرة

١٠- تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات.

١١- صغر حجم المكان المجهز لحفظ الوثائق الإدارية بالإدارات التعليمية.

١٢- تعميق مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية بين العاملين بالإدارات التعليمية.

١٣- إلغاء نظام الأرشيف الورقي، واستبداله بنظام الأرشيف الإلكتروني

١٤- التعرف أولاً بأول على نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء اليومي، مما ييسر عملية المراجعة والتقييم المستمر.

١٥- زيادة حجم التبادلية المعلوماتية بين العاملين في مختلف الإدارات والمديريات التعليمية.

١٦- الحفاظ على سرية المعلومات وتقليل مخاطر فقدانها وبخاصة فيما يتعلق بالسجلات والتقارير الوظيفية .

١٧- إلغاء عامل الزمان والمكان حيث إقامة الاجتماعات مع العاملين بالإدارات التعليمية

١٨- التحول من الهياكل التنظيمية المعقدة إلى الشكل الإلكتروني الذي يتطلب عمالة قليلة الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض الوقت والنفقات.

د- خطوات تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية:-

هناك عدة خطوات لتطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية كما أشار (Renee Patton & Ricardo Santos, 2018 p p 8-9) وهى كالتالى :-

١- بناء الوعي بالإمكانيات الرقمية والتهديدات والفرص للقادة في المؤسسات والشعور بالحاجة إلى التغيير .

٢- إنشاء رؤية مشتركة، رقمية ومعروفة لدي جميع القادة في المؤسسة وتحديد ما تريد تحقيقه .

٣- ترجمة الرؤية إلى عمل، عن طريق تحديد الأهداف الإستراتيجية وخريطة الأنشطة التي يتعين القيام بها.

- ٤- التأكد من أن جميع الأنشطة تؤدي إلى نفس الاتجاه وأن تبقى على المسار المقترح لهذا الغرض.
- ٥- بناء المهارات من خلال وضع خطة لتطوير الكفاءات للمعلمين , للموظفين وكذلك لموظفي عمليات الدعم، بما في ذلك برامج التعليم الداخلية والخارجية.
- ٦- تحديد التكاليف لبناء البنية التحتية الرقمية، وتعليم المعلمين والمواد الإدارية لاستخدام التقنيات الجديدة، لمواد التدريس الرقمية عبر الإنترنت.
- ٧- تدفق الإيرادات التي من المفترض أن تحصل على تمويل جديد، ويتم التمويل بشكل أساسي من ميزانية الدولة، ولكن هناك إمكانيات لإثراء أموال التحول الرقمي عن طريق الصناديق والتبرعات والرعاية العامة أو الخاصة.
- ٨- توفير الحوافز والمكافآت لأولئك الذين يحققون الأهداف أولاً ويجب مكافأة الأفضل، من أجل تحفيز الآخرين على أن يكونوا أكثر نشاطاً وقدرة على التكيف والتفاني لتحقيق هدفهم.
- هـ- عناصر تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية:-
- تشمل بيئة تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية عدة عناصر وهي حسب التفاصيل التالي (أنيل كورانا، بدر العلماء، ٢٠١٦، ص ٤) :-
- أ- **التقنيات:** حيث يتم بناء التحول الرقمي باستخدام منظومة من الأجهزة، وأنظمة التشغيل، و وسائط التخزين، والبرمجيات التي تعمل ضمن بيئات تقنية ومراكز معلومات تسمح باستخدام جميع الأصول بكفاءة تشغيلية غير منقطعة. كما يستلزم ضمان مستوى خدمة مناسب لأفراد المؤسسة وعملائها ومورديها عبر فرق مهنية مسؤولة عن إدارة المنظومة التقنية والبنية التحتية للشبكة سواء أكانت هذه المنظومة محلية أو سحابية.
- ب- **البيانات:** يفترض أن تقوم المؤسسات بجهود إدارة وتحليل البيانات بشكل منتظم وفعال وذلك توفير معلومات وإجراءات نوعية موثوقة وكاملة مع توفير وتطوير أدوات مناسبة لتحليل الإحصائي والبحث عن البيانات والتنبؤ بالمستقبل، كما يجب متابعة البيانات بشكل مستمر لضمان استمرار تدفقها والإستفادة منها بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة وتوقعاتها.

ج- **الموارد البشرية:** تشكل الموارد البشرية جانبا حيويا يصعب على المؤسسات تطبيق التحول الرقمي بدونها، إذ يتوجب توفير كوادر مؤهلة قادرة على استخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ قرارات فعالة، كما يتطلب تخطيط الرؤى وتنفيذها بكفاءة بشرية وخبرات علمية وعملية مع إيمان بالتغيير والتطوير.

د- **العمليات:** وهي عبارة عن مجموعة من النشاطات أو المهام المرتبة والمتراطة التي تنتج خدمة معينة للمستفيدين. يجب على المؤسسات إرساء بناء تقني فعال يسمح بتطوير العمليات على الصعيدين الداخلي والخارجي وذلك لضمان التطبيق الأمثل للتحول الرقمي، ويتضمن ذلك المواءمة الداخلية والخارجية في إنجازات العمليات مع وجود رقابة في إنجاز العمليات والذي يعتبر أحد المفاتيح الرئيسية في المدخلات والمخرجات للمنظمة.

و- واقع التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية المصرية :

يعد التحول الرقمي من أبرز الملفات التي طرحتها الحكومة المصرية بهدف تقديم خدمات متميزة للمواطنين من خلال التعاملات الرقمية، والتي سهم في القضاء على الفساد، من خلال مشروع التحول لمجتمع رقمي يهدف إلى إتاحة الخدمات الرقمية بطرق بسيطة، وتكلفة ملائمة في أي وقت وأي مكان لجميع المؤسسات والمواطنين من خلال تنفيذ عدد من المشروعات بالتعاون مع قطاعات الدولة المختلفة لتوفير حزمة من الخدمات الحكومية الرقمية، ولذلك جاءت أهداف التحول الرقمي للمجتمع المصري وبناء مصر الرقمية كالتالي:-
(<https://akhbarelyom.com>) تعزيز تنمية البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والخدمات الرقمية في الجهات الحكومية، تحسين أداء الوزارات والهيئات الحكومية الأخرى، رفع جودة الخدمات التي تقدمها للجمهور وكفائتها من خلال تحسين بيئة العمل، توفير الدعم لعملية صناعة القرار وإيجاد حلول للقضايا التي تهم المجتمع، وبناء القدرات البشرية أو بناء الإنسان المصري"، عبر تنفيذ عدة برامج ومبادرات مختلفة تستهدف توسيع قاعدة المهارات والخبرات في مصر، في مختلف تخصصات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتأهيل

الشباب المصري واعدادهم للمستقبل، وعصر التحول الرقمي وتمكينهم لبناء مجتمع رقمي.

- المحاور الرئيسية التي تركز عليها استراتيجيات التحول الرقمي في مصر
(<https://www.vapulus.com>)

- المساهمة في تنفيذ استراتيجية الدولة لبناء الإنسان المصري.
 - تحقيق التحول الرقمي بالتعاون مع كافة أجهزة ومؤسسات الدولة.
 - تطوير البنية التحتية التكنولوجية في ربوع الوطن
 - إعداد البيئة التشريعية الداعمة لتمكين المجتمع الرقمي، وذلك من أجل القضاء على البيروقراطية ونشر الثقافة التكنولوجية واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق الاقتصاد الرقمي الذي لن يتحقق دون توافر الحرية والأمن وحماية حقوق أفراد المجتمع المصري الحقوق ، بالإضافة إلى توافر بيانات ومعلومات صحيحة ودقيقة عن المواطنين
- أهم مبادرات التحول الرقمي في مصر :-

(<http://gate.ahram.org.eg/News/2437714.aspx> in20/11/2020)

١- مبادرة فرصتنا .رقمية، والتي تشرف على تنفيذها هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ،بهدف تعزيز مساهمة الشركات الصغيرة والمتوسطة في تنفيذًا مشروعات التحول الرقمي، وكذلك زيادة تنافسية تلك الشركات في السوق المحلية والعالمية، بما يسهم في خلق فرص العمل للشباب.

٢- مبادرة مستقبلنا . رقمي، والتي تشرف على تنفيذها هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات ،حيث تعد المبادرة منحة مجانية بالكامل، لتدريب الشباب في مجالات تكنولوجيا المعلومات، ذات الطلب المتزايد من خلال أكاديمية افتراضية بالشراكة بين القطاعين العام والخاص.

٣- مبادرة شغلك من بيتك، تحت إشراف معهد تكنولوجيا المعلومات ITI، بهدف توعية وتدريب الشباب على مهارات العمل الحر والعمل عن بعد، وكذلك إتاحة فرص دخل متميزة من خلال الشراكة مع عدد من منصات العمل الحر .

٤- المبادرة الرئاسية رواد تكنولوجيا المستقبل، وهي تعد منصة رقمية لتوفير التدريب

في ٤٥ مسارا تدريبيا في تخصصات تكنولوجيا متقدمة، بالتعاون مع كبرى الشركات التكنولوجية، وشهادات معتمدة من جامعات عالمية، حيث تنفذ المبادرة من خلال مركز الإبداع التكنولوجي وريادة الأعمال التابع لهيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات

٥- برنامج الحاضنات التكنولوجية وهو يعد برنامج متكامل لمساعدة رواد الأعمال على تحويل خطط أعمالهم ونماذج منتجاتهم إلى أعمال تجارية ناجحة، حيث يهدف البرنامج إلى دعم الشركات الناشئة ورعاية حلولها الابتكارية التي يمكن أن تحقق عائداً اقتصادية وصادرات وتخلق فرص عمل للكوادر المصرية، فضلا عن تشجيع وزيادة الوعي بريادة الأعمال في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

٦- مبادرة التعلم الرقمي من خلال المنصة الرقمية "مهاراتك" وتهدف إلى تدريب الشباب في عدد من التخصصات التكنولوجية الدقيقة باللغة العربية من خلال ١٠ مسارات، وقد حصل أكثر من ١٧ ألف متدرب بالفعل على شهادة معتمدة من خلال هذه المنصة.

٧- مبادرة شباب مصر الرقمية تم إطلاق المبادرة من خلال توقيع بروتوكول تعاون بين المعهد القومي للاتصالات وبنك ناصر الاجتماعي، بهدف تمكين الشباب من التدريب عبر منصات رقمية، حيث تتيح المبادرة قروضا ميسرة لتمويل أجهزة الحاسب الآلي المحمو للمتدربين الملتحقين ببرامج التدريب المختلفة بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

- التحول الرقمي في المؤسسات التعليمية المصرية :-

تؤكد استراتيجية رؤية ٢٠٣٠ على أن التعليم يجب أن يساهم مساهمة كبيرة في التحول الاجتماعي في مصر خلال الثلاثة عشر عاما القادمة، وفي هذا الصدد، تحدد الاستراتيجية أهدافا لتنمية الإمكانيات البشرية وهي (تحسين جودة النظام التعليمي بما يتسق مع الدولية - توسيع نطاق الحصول على التعليم للجميع - تحسين القدرة التنافسية للنظام، ونواتج عملية التعلم في مختلف المناطق وفئات السكان)، ومن ثم بدأت مصر الثانوي تأخذ خطوات فعلية في دمج التابلت في التعليم بدأت فكرة إدماج جهاز التابلت

بالمدارس في عام (٢٠١٣/٢٠١٢) مع وزير التعليم الأسبق إبراهيم غنيم، وأعلن مشروع التعليم التفاعلي، وكان الهدف منه استبدال الكتاب المدرسي بجهاز التابلت، ومع التغيير الوزاري لعام (٢٠١٣-٢٠١٤) ، وبدأ في تعميم الفكرة على طلاب الصفين الأول والثاني الثانوي في (٦) محافظات، وعادت فكرة تطبيق نظام التابلت داخل المدارس مع الوزير الحالي طارق شوقي ، فأعلن عن البدء التدريجي في خطة رقمنة المناهج التعليمية، من خلال البدء في توزيع مليون جهاز تابلت تعليمي على طلاب الصف الأول الثانوي كخطة تجريبية ابتداء من العام الدراسي (٢٠١٩/٢٠١٨)، وقد تم توزيع الأجهزة مجاناً على طلاب المدارس الحكومية، وأعلنت الدولة عن تعديل نظام الثانوية العامة ، ومن هنا جاء دور الإدارات التعليمية دورها الفعال في متابعة منظومة التعليم الجديدة بالمدارس والإشراف عليها ، والبنية التحتية الخاصة بها ، ومتابعة الأعطال الفنية ، وحل مشكلات جميع أجهزة التابلت، وإجراءات تسليمها للطلاب بجميع الإدارات والمدارس، الأمر الذي القى على عاتق الإدارات ضرورة مواكبة كافة التغيرات والتحديثات للبنية التحتية والعاملين، للمساعدة في نجاح المنظومة ومتابعتها بشكل جيد (محمد سيد، ٢٠١٨)، (أمانى زايد، ٢٠١٧)، (إبراهيم عبد المنعم، ٢٠١٩)، (أحمد حافظ، ٢٠١٨)، (بوابة الأهرام، ٢٠١٨).

- تحديات تطبيق التحول الرقمي والإدارة الاستراتيجية في المؤسسات التعليمية والإدارية:-

(Sarah Grand&Clement ,2017) ، (Valentina, Parakhina, et)

(al,2017, Pp 101-110

- نقص في الكوادر والكفاءات الرقمية بالمؤسسات التعليمية والإدارية.
- المصلحة المكتسبة من المحافظة على الوضع القائم ، وعدم الرغبة في التغيير.
- نقص في الوعي من جهة صانعي السياسات والقرارات حول ما يحصل في العالم.
- لا يملك كل من في المجتمع مهارات رقمية، أو الحافز لتطوير هذه المهارات، أو الفهم لما يمكن أن يكسبه من التربية الرقمية.
- غياب النظام السياسي والإرادة السياسية الراجعة في إحداث التغيير .
- عدم وجود نظام قائم لجمع البيانات وتحليلها.

- محدودية الميزانية، وقلة الوعي بتكاليف التحول الرقمي ، ونقص الموارد التي يمكنها الانتقال إلى الأدوار والمسئوليات المحددة حديثاً.
- وجود لوائح وقوانين تعوق عملية تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات.
- عدم توافر المواد المتاحة والكافية لتنفيذ الخطط الإستراتيجية والنقص في القدرات الإدارية.
- نماذج الإدارة الإستراتيجية إلى حد ما ضعيفة في تقويم و تنفيذ الخطط الإستراتيجية.
- الربط غير المناسب بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .
- لا يوجد نوع من المرونة فى تنفيذ الإدارة الإستراتيجية .
- زيادة معدلات التغيير حيث إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين
- شدة المنافسة حيث يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية .
- التغيرات التكنولوجية حيث تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا .

المحور الثالث : الدراسة الميدانية

يهدف هذا المحور إلى التعرف على واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وذلك من وجهة نظر عينة من العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم بهدف المساعدة في وضع مقترح لأهم متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية، وفيما يلي عرض لإجراءات ونتائج الدراسة الميدانية :-

أهداف الدراسة الميدانية :-

تهدف الدراسة الميدانية الحالية التعرف على :-

- ١- واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية
- ٢- واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية.

أداة الدراسة :-

- إعتمدت أداة الدراسة على استبانة من إعداد الباحثة واشتملت على محورين وهما:-
- ١- المحور الأول واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية، ويتكون من (١٢) عبارة .
 - ٢- المحور الثاني واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالإدارات التعليمية، ويتكون من (١٢) عبارة .

وقد اشتملت الإستبانة في صورتها النهائية على (٢٤) عبارة ، وأمام كل منهما ثلاث إختيارات للإجابة (أوافق جداً = ٣/ الى حد ما = ٢/ لا اوافق = ١)

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه , كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية, ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية, بحيث تكون مفهومه لكل من يستخدمها" . وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ-الصدق الظاهري للأداة:

التعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه ثم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وعددهم (١٣) محكم. وفي ضوء آراء المحكمين تم إعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية .

ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وتم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل محور من محاور الاستبانة بالدرجة الكلية للاستبانة , كما توضح ذلك الجدول التالي:

جدول رقم (١)

يوضح المصفوفة الارتباطية بين ابعاد الاستبانة والمجموع الكلي

الابعاد	معامل الارتباط بالمجموع الكلي
واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات	٠.٩٣**

	التعليمية
٠.٩٤ **	واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية

** تدل على أن معامل الارتباط دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من الجدول السابق ارتباط أبعاد الاستبانة ببعضها البعض بمستوى دلالة (٠.٠١) . وهذا يؤكد أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق.

ثبات الأداة :-

تم استخدام معادلة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي لفقرات الأداة، حيث تم استخراج معامل الثبات على مستوى الأداة بالكامل وعلى مستوى الأبعاد، والجدول التالي يبين معامل الثبات لأداة الدراسة وأبعادها :

جدول رقم (٢)

معاملات الثبات للأبعاد وللأداة ككل

الأبعاد	بألفا - كرونباخ
واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية	٠.٧٨
واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية	٠.٨١
الاستبانة ككل	٠.٨٠

وبالنظر إلى النتائج الموجودة بالجدول السابق يتضح أن معامل ثبات بالنسبة لمحاور الاستبانة والمجموع الكلي مرتفعة. وبناء على هذه النتيجة فإن مستوى الثبات لمحتوى الأداة يعد ملائماً من وجهة نظر البحث العلمي.

عينة الدراسة وخصائصها :-

مجتمع الدراسة الحالية هم عينة من القيادات التعليمية والعاملين والإداريين العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم وعددهم (٧٠)، وتم إختيار (٧٠) فرد بطريقة عشوائية أي بنسبة (١٠%) من المجتمع الأصلي وقوامهم (٧٠٠) فرد، مع مراعاة متغيرات وخصائص المجتمع الأصلي ، تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة متمثلة في (الوظيفة ، الإدارة التعليمية)، وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة على النحو التالي

جدول (٣) توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة

النسبة المئوية	العدد	الوظيفة
١٠٠٠ % ٠	٧	مدير إدارة
١٠٠٠ % ٠	٧	وكيل إدارة
٣٠٠٠ % ٠	٢١	معلم خبير
٢٧.١ % ٤	١٩	معلم اول
٢٢.٨ % ٦	١٦	إدارى
١٠٠ %	٧٠	الإجمالي

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الوظيفة ، حيث يتبين أن عدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (مدير إدارة) ، وعدد (٧) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٠.٠٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (وكيل إدارة) ، وعدد (٢١) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٣٠.٠٠٠%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (معلم خبير) ، وعدد (١٩) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٧.١٤%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (معلم اول) ، وعدد (١٦) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (٢٢.٨٦%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من وظيفة (إدارى) :

جدول (٤)

توزيع عينة الدراسة تبعاً لمتغير الادارة التعليمية

النسبة المئوية	العدد	الادارة التعليمية
----------------	-------	-------------------

غرب	١٠	١٤.٢٩ %
شرق	١٠	١٤.٢٩ %
اطسا	١٠	١٤.٢٩ %
سنورس	١٠	١٤.٢٩ %
طامية	١٠	١٤.٢٩ %
يوسف الصديق	١٠	١٤.٢٩ %
ابشواى	١٠	١٤.٢٩ %
الإجمالي	٧٠	١٠٠ %

يوضح الجدول السابق أن توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الإدارة التعليمية ، حيث يتبين أن (١٠) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (١٤.٢٩%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة من كل إدارة من الإدارات التعليمية السبعة.

الأساليب الإحصائية المتبعة في تحليل البيانات:

تم إعداد الاستبانة الخاصة بالدراسة التي تمثل وجهة نظر عينة الدراسة وذلك بطريقة تحقق أهداف الدراسة و يسهل معها إدخال متغيرات الدراسة للحاسوب حتى يتسنى تحليلها بواسطة برنامج SPSS. تم التعامل مع البيانات بمستوى دلالة (٠.٠٥) و (٠.٠١) لوصف وتحليل بيانات الدراسة.

وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة (٢١) حيث تم استخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لوصف اتجاهات مفردات الدراسة نحو متغيرات الدراسة ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (٣ - ١ = ٢) ثم تقسيمه على ٣ وهى الثلاث مستويات (مرتفع ، متوسط ، منخفض) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة (٣/٢=٠.٦٦) إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وبالتالي فئة المنخفض (من ١ : ١.٦٦) وفئة متوسط (١.٦٧ : ٢.٣٣) وفئة مرتفع من (٢.٣٤ : ٣) وهكذا أصبح بالإمكان تصنيف قيم المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود محاور الاستبانة وكذلك للمتوسط الكلي للدراسة.

تم استخدام عدد من الأساليب الكمية والإحصائية المناسبة وفقاً لطبيعة تساؤلات الدراسة ومستوى قياس المتغيرات الكلية للدراسة .

وتمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) النسخة (٢١)، والأساليب التي استخدمت هي:

١- أساليب الإحصاء الوصفي:

- التكرارات (Frequencies) والنسب المئوية: لحساب البيانات التي تتعلق بخصائص عينة الدراسة
- المتوسط الحسابي (Mean)؛ لحساب متوسط استجابات عينة الدراسة .
- التباين (Variance)؛ متوسط مربعات الانحرافات عن المتوسط أو العبارات.
- الانحراف المعياري (Standard Deviation): وذلك للتعرف على مدى انحراف أو تشتت استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الرئيسية ولكل محور من محاور الاستبيان عن متوسطها الحسابي.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson)؛ لحساب الاتساق الداخلي، وثبات استبانة الدراسة.
- استخدام معامل ألفا كرونباخ: للتحقق من ثبات الأداة.

٢- أساليب الإحصاء الاستدلالي:

- اختبار (كا^٢) (chi - square) : للكشف عن الفروق بين استجابات كل فئة على حده، وقد تم إدخال الدرجات الخام باستخدام برنامج الإكسل Excel.
- اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova): لمعرفة مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠.٠٥) في إجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً للخصائص الشخصية (الديموغرافية) لأفراد عينة الدراسة.

عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

أسفرت المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة عن النتائج التالية حسب محاورها المختلفة وذلك كما يلي:

(١) ما واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه .. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية ، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة ، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الأول (واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية) ، والجدول التالي توضح ذلك:

جدول (٥)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢

للمحور الأول (واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية)

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
١	تبني الإدارات التعليمية رؤية واضحة محددة ومعلنة للتحول	١.٥٣	٠.٥٦	٥٠.٩٥	منخفض	٢٩.٣٤	٠.٠١	٥

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	الرقمي							
٢	ترسيم الإدارات سياسات واضحة للتحول الرقمي وتحدد مسئولياتها	١.٤٩	٠.٥٣	٤٩.٥٢	منخفض	٣٢.٦٠	٠.٠١	٧
٣	تبني الإدارات التعليمية شركات داخلها وخارجها تسهم في نشر ثقافة التحول الرقمي	١.٥٤	٠.٥٣	٥١.٤٣	منخفض	٣٢.٢٦	٠.٠١	٤
٤	توفر الإدارات المناخ المناسب للعمل	١.٦٤	٠.٥٩	٥٤.٧٦	منخفض	٢٥.٤٠	٠.٠١	٢
٥	تحول الإدارات	١.٥٦	٠.٥٣	٥١.٩٠	منخفض	٣٢.٦٠	٠.٠١	٣

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	التعليمية جميع الأعمال الإدارية إلى برامج رقمية خدمية							
٦	تدريب الإدارة العاملين بها على التقنيات المختلفة لمواكبة التحول الرقمي	١.٥٦	٠.٦١	٥١.٩٠	منخفض	٢٤.٣٧	٠.٠١	٣
٧	توفير الإدارات المخصصات المالية للإنفاق على عملية تطبيق برنامج التحول الرقمي	١.٤٦	٠.٥٦	٤٨.٥٧	منخفض	٣٢.٣٤	٠.٠١	٨
٨	تطور الإدارات البنية	١.٧٠	٠.٦٩	٥٦.٦٧	متوسط	١٣.٢٣	٠.٠١	١

م	البنود	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	التحتية داخلها تطور جذري							
٩	قيادات الإدارات التعليمية قادرين على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل جيد	١.٤٣	٠.٥٣	٤٧.٦٢	منخفض	٣٥.٦٩	٠.٠١	٩
١٠	تحديد الإدارات الإحتياجات الحالية والمستقبلية لتطوير مهارات العاملين	١.٥١	٠.٥٣	٥٠.٤٨	منخفض	٣٢.٠٩	٠.٠١	٦
١١	تضع الإدارة آليات للرقابة والمتابعة	١.٥٣	٠.٥٨	٥٠.٩٥	منخفض	٢٧.١١	٠.٠١	٥

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	ك ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	تنظيم المعلومات وأمنها							
١٢	تسعى الإدارة لإعادة النظر في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة بما يتفق مع التجديدات التي يتطلبها التحول الرقمي	١.٥٤	٠.٥٦	٥١.٤٣	منخفض	٢٩.٢٦	٠.٠١	٤
	المجموع الكلي	١.٥٤	٠.٥٧	٥١.٣٣	منخفض	٢٨.٨٦	٠.٠١	

* قيمة (٢١) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كاً دالة عند مستوى (٠.٠١)، إذ أن قيم كاً المحسوبة أكبر من قيمة كاً الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الأول (واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية) بنسبة مئوية (٥١.٣٥%) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٥٤) من (٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) ، يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات المحور الأول (واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية) حيث:-

١- جاءت العبارة رقم (٨) وهي "تطور الإدارات البنية التحتية داخلها تطور جذري" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٦.٦٧%) ، وبمتوسط حسابي (١.٧)، وانحراف معياري (٠.٦٩) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) .

يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة منخفضة على بقية عبارات المحور الأول (واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٢- جاءت العبارات بالترتيب من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة رقم (٩،٧،٢،١،١١،١،١٢،٣،٦،٥،٤) بنسبة مئوية تتراوح بين (٤٧.٦٢ - ٥٦.٦٧) ، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (١،٦٤ - ١،٧)، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١ - ١.٦٦) ، وانحراف معياري يتراوح بين (٠.٥٣ - ٠.٦١)، وتشير النتائج السابقة إلى انخفاض مستوى تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية ، ويرجع ذلك لان الإدارات

التعليمية لم تحظى بالاهتمام الكافي من قبل الوزارة، ويرجع أيضا الى قلة الموارد والإمكانات والميزانيات المخصصة للإدارات، التغييرات البيئية المتلاحقة، وقلة التدريبات للعاملين والقيادات التعليمية بالإدارات، ويرجع أيضا الى مركزية التخطيط الأمر الذي لا يراعي ظروف كل إدارة ويؤثر على أدائها، وقدرتها على حل المشكلات المتلاحقة، وهذا يدل على أن توظيف التحول الرقمي بالإدارات التعليمية يعاني من بعض القصور، والتي يرجع أيضاً إلى ضعف إلمام القيادات الإدارية بأساليب توظيف تقنيات التحول الرقمي في جميع الجوانب الإدارية داخل المؤسسات، وضعف الوعي بأهمية التخطيط السليم في العمل الإداري، وقصور في التجهيزات المتاحة وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (مصطفى أحمد أمين، ٢٠١٨)، ودراسة (ربيع بن طالع الحجاجي، ٢٠١٩) والتي اوصت بضرورة نشر ثقافة التحول الرقمي بالمؤسسات الإدارية والتعليمية، وضرورة التدريب الأكاديمي للعاملين، ودراسة (Kiyak&Bozkurt,2020) توصلت إلى أن القادة الرقميين لديهم مهارات ورؤى مختلفة بالقادة التقليديين، إلا أن العديد من المنظمات تقتصر إلى فهم أهمية القادة الرقميين مما يؤدي إلى أداء ضعيف وإخفاقات لا يمكن تجاوزها.

(٢) ما واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية ؟

للإجابة عن السؤال أعلاه .. تم دراسة آراء عينة الدراسة حول واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية، وذلك من خلال استجابات عينة الدراسة، حيث تم استخراج التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية للمحور الثاني (واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول (٦)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية و كا^٢
 للمحور الثاني (واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية)

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
١	تراعى الإدارات التعليمية الوضوح والتحديد في رؤيتها	١.٥٦	٠.٥٣	٥١.٩٠	منخفض	٣٢.٦٠	٠.٠١	٥
٢	تراعى الإدارات التعليمية المرونة والواقعية في رسالتها	١.٣٩	٠.٥٧	٤٦.١٩	منخفض	٣٩.٩٧	٠.٠١	١٢
٣	تراعى الإدارات التعليمية التطوير	١.٤٣	٠.٥٣	٤٧.٦٢	منخفض	٣٥.٦٩	٠.٠١	١٠

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	في اهدافها قابليتها للتطبيق والقياس							
٤	تسير الإدارات وفق سياسات واضحة ومحددة ومعلنة للجميع	١.٤٧	٠.٥٦	٤٩.٠٥	منخفض	٣١.٤٠	٠.٠١	٨
٥	تحلل الإدارات التعليمية بينتها الداخلية (نقاط القوة والضعف) وبينتها الخارجية (الفـرـص)	١.٦٤	٠.٥١	٥٤.٧٦	منخفض	٣٨.٢٦	٠.٠١	٢

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	(والتهديدات)							
٦	تضع الإدارات خطه استراتيجية واضحة طويلة المدى	١.٤١	٠.٥٠	٤٧.١٤	منخفض	٢.٠٦	غير دالة	١١
٧	تضع الإدارات العلاقات التنظيمية للوحدات الإدارية المسؤولة عن تنفيذ الخطط	١.٦٩	٠.٥٥	٥٦.١٩	متوسط	٣٢.٧٧	٠.٠١	١
٨	توزع الإدارات التعليمية المسئوليات على	١.٤٤	٠.٥٦	٤٨.١٠	منخفض	٣٣.٤٦	٠.٠١	٩

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	العاملين بما يتناسب مع قدراتهم.							
٩	تنفذ الإدارات التعليمية خططها وفق المدة الزمنية المخطط لها	١.٦٣	٠.٥٧	٥٤.٢٩	منخفض	٢٨.٣١	٠.٠١	٣
١٠	تنفذ الإدارات خططها الاستراتيجية في ضوء اللوائح والقوانين	١.٤٩	٠.٥٠	٤٩.٥٢	منخفض	٠.٠٦	٠.٠١	٧
١١	تمارس الإدارات	١.٥٣	٠.٥٨	٥٠.٩٥	منخفض	٢٧.١١	٠.٠١	٦

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية (%)	اتجاه البند	كا ^٢	مستوي الدلالة	الترتيب
	التعليمية آلية متكاملة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية في ضوء مؤشرات الأداء							
١٢	تحسن الإدارات الاداء المؤسسى في ضوء عملية التقييم والتغذية الراجعة.	١.٥٧	٠.٥٣	٥٢.٣٨	منخفض	٣٣.١١	٠.٠١	٤
	المجموع الكلى	١.٥٢	٠.٥٤	٥٠.٦٧	منخفض	٢٧.٩٠	٠.٠١	

* قيمة (كا^٢) الجدولية عند مستوى (٠.٠١) = ٩.٢١٠ ، وعند مستوى (٠.٠٥) = ٥.٩٩١ لدرجة حرية (٢)

من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن جميع قيم كا^٢ دالة عند مستوى (٠.٠١) ، إذ أن قيم كا^٢ المحسوبة أكبر من قيمة كا^٢ الجدولية عند مستوى (٠.٠١) لدرجة حرية (٢) الموضحة أسفل الجدول السابق فيما عدا العبارة رقم (٦) فهي غير دالة ، وهذا يؤكد أن آراء عينة الدراسة حول بنود هذا البعد متسقة مع نفسها وهذه البنود تميز آراء الافراد عينة الدراسة نحو إتجاه معين وعدم تشتت التكرارات حول بدائل الاختيار الثلاثة (نعم، إلى حد ما ، لا) فيما عدا العبارة رقم (٦) فتشتت آراء عينة الدراسة حولها .

كما يتضح أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على المحور الثاني (واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية) بنسبة مئوية (٥٠.٦٧٪) ، وبمتوسط حسابي عام (١.٥٢ من ٣) وهو منخفض حيث أنه يقع في الفئة (١ إلى ١.٦٦) ، ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة متوسطة على عبارة واحدة من عبارات المحور الثاني (واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية) ، وهي:-

١- جاءت العبارة رقم (٧) وهي "تضع الإدارات العلاقات التنظيمية للوحدات الإدارية المسئولة عن تنفيذ الخطط" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بنسبة مئوية (٥٦.١٩٪) ، وبمتوسط حسابي (١.٦٩)، وانحراف معياري (٠.٥٥) ، وهو متوسط حسابي متوسط لانه واقع بين (١.٦٧ - ٢.٣٣) . ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقوا بدرجة بقية على جميع عبارات المحور الثاني (واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية) ، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها وفقاً لأعلى قيم للمتوسط، ووفقاً لأقل قيم للانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط كما يلي:-

٢- جاءت العبارات بالترتيب من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة منخفضة رقم (٢،٦،٣،٨،٤،١٠،١١،١٢،٩،٥) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بنسبة مئوية (٤٦.١٩-٥٤،٧٦٪) ، وبمتوسط حسابي يتراوح بين (١.٣٩-١،٦٤) ، وهو متوسط حسابي منخفض لانه واقع بين (١ - ١.٦٦) ، وانحراف معياري يتراوح بين (٠.٥١-

(٠.٥٧) ، وتشير النتائج السابقة إلى أن توظيف الإدارة الإستراتيجية بالإدرات التعليمية يعانى من بعض القصور، ويرجع ذلك لان الإدارات التعليمية لم تحظى بالاهتمام الكافى من التدريبات المختلفة التي تساعدها على عملية التخطيط الاستراتيجى من بداية وضع الرؤية، والرسالة، وتحديد الأهداف ، ووضع الخطط الاستراتيجية التي تتناسب مع اهداف واحتياجات كل إدارة، وقلة الميزانيات المخصصة للإدارات والاعتماد الكامل على التمويل الحكومى ، وقلة مشاركة المجتمع المحلى مع الإدارات في حل المشكلات التي تواجهه الإدارات، وعدم وجود آليات متكاملة وواضحة في متابعة تنفيذ الاداء في ضوء المؤشرات ، وقصور في العمليات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية من ناحية التخطيط والتنظيم والتنفيذ والرقابة وهذا يتفق مع نتائج الدراسات السابقة (دراسة طارق أبو العطا، ٢٠١٣)، (دراسة عبد المنعم الدسوقي، ٢٠١٧)، (Gichoyak, p, 2015)، حيث اوصت هذه الدراسات بضرورة إتباع سياسات واضحة حيث أن المؤسسات الإدارية لا يتبعون سياسة واضحة في أدائهم للإدارات والاقسام التي يشغلونها، وضروره توفير المناخ المناسب لتطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية، وضرورة الاهتمام بعميلة التخطيط الاستراتيجي والرقابة داخل المؤسسات .

نتائج الفروق فى أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمة بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تبعا لمتغيرات الدراسة:

أولاً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمة بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تبعا لمتغير الوظيفة ؟

جدول رقم (٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق فى أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمة بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تبعا لمتغير الوظيفة

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية	بين المجموعات	٣٥٦.٣٣	٤.٠٠	٨٩.٠٨	١٠.٢٥	٠.٠١
		داخل المجموعات	٥٦٥.١٥	٦٥.٠٠	٨.٦٩		
		المجموع	٩٢١.٤٩	٦٩.٠٠			
٢	واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية	بين المجموعات	٢٢٦.١٣	٤.٠٠	٥٦.٥٣	٥.٢٦	٠.٠١
		داخل المجموعات	٦٩٨.٧٤	٦٥.٠٠	١٠.٧٥		
		المجموع	٩٢٤.٨٧	٦٩.٠٠			
المجموع الكلي		بين المجموعات	١١٣٨.٠٥	٤.٠٠	٢٨٤.٥١	٨.٧٧	٠.٠١
		داخل المجموعات	٢١٠٩.٧٩	٦٥.٠٠	٣٢.٤٦		
		المجموع	٣٢٤٧.٨٤	٦٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠١) في أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية بين الوظائف المختلفة لصالح مدير إدارة .

ثانياً : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية فى أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تبعا لمتغير الادارة التعليمية ؟
جدول رقم (١٠)

نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق فى أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمى بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية تبعا لمتغير الادارة التعليمية

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
١	واقــع تطبيق التحول الرقمى بالإدارات التعليمية	بين المجموعات	١٥.٤٩	٦.٠٠	٢.٥٨	٠.١٨	غير دالة
		داخل المجموعات	٩٠٦.٠٠	٦٣.٠٠	١٤.٣٨		
		المجموع	٩٢١.٤٩	٦٩.٠٠			
٢	واقــع ممارسة الإدارة الإستراتيجية بالإدارات التعليمية	بين المجموعات	٥٩.٥٧	٦.٠٠	٩.٩٣	٠.٧٢	غير دالة
		داخل المجموعات	٨٦٥.٣٠	٦٣.٠٠	١٣.٧٣		
		المجموع	٩٢٤.٨٧	٦٩.٠٠			
	المجموع الكلى	بين المجموعات	١٢٦.٥٤	٦.٠٠	٢١.٠٩	٠.٤٣	غير دالة
		داخل	٣١٢١.٣٠	٦٣.٠٠	٤٩.٥٤		

م	الابعاد	البيان	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة
		المجموعات					
		المجموع	٣٢٤٧.٨٤	٦٩.٠٠			

دلت نتائج الجدول السابق أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) في أبعاد استبانة حول واقع تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية بين الإدارات التعليمية المختلفة ، وهذا يعنى أن عينة الدراسة من الإدارات التعليمية المختلفة يتوافقون على الرأي.

المحور الرابع :- متطلبات تطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية

هناك عدة متطلبات لتطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية على ضوء مدخل الإدارة الإستراتيجية تم تحديد هذه المتطلبات بناء على ابعاد الإدارة الاستراتيجية و بناء على التحليل الإحصائي لعبارات الإستبانة وهى كالتالى:(المتطلبات التخطيطية، والتنظيمية، والتنفيذية، والرقابية) ويمكن عرضها بالتفصل كالتالى :-

- أولاً: المتطلبات التخطيطية لتطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية على ضوء ابعاد الإدارة الإستراتيجية .

على الإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد في التخطيط لتطبيق التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلى :-

- ١- بناء رؤية ورسالة واضحة ومحددة ومعلنة للجميع للتحول الرقمي.
- ٢- تنبى سياسات واضحة ومحددة للتحول الرقمي.
- ٣- تضع أهداف محددة وواضحة ومعلنة ومتفق عليها من الجميع.
- ٤- توظف الإدارات الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق أهدافها .
- ٥- تكيف أهدافها مع المتغيرات التكنولوجية المتلاحقة لتحقيق سياسة التحول الرقمي.
- ٦- تحلل بيئتها الداخلية (القوه - والضعف)، والخارجية (الفرص - التهديدات) من

- جميع الجوانب لتحقيق التحول الرقمي.
- ٧- وضع خطة استراتيجية مرنة قابلة للتنفيذ وترعى مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات لتطبيق التحول الرقمي.
- ٨- تزويد العاملين بالإدارات التعليمية بالمهارات التكنولوجية اللازمة للتحول الرقمي.
- ٩- دعوة المجتمع المحلى للمشاركة في تطوير البنية التحتية بالإدارات التعليمية تطور جذرى.
- ١٠- توفير المخصصات المالية للإنفاق على عملية تطبيق التحول الرقمي.
- ١١- تدعم الإدارات التعليمية برنامج واضح للتحول الرقمي يتفق مع سياساتها.
- ١٢- توفر الإدارات التعليمية نظم الكترونية متصلة بالانترنت لإدارة برنامج التحول الرقمي.
- ١٣- تنظم الإدارات التعليمية برنامج تدريبي يهدف إلى تزويد القيادات التعليمية بالمهارات التكنولوجية المختلفة لإدارة برنامج تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسات التعليمية.
- ١٤- تضع الإدارات التعليمية استراتيجية واضحة لامن المعلومات بالتعاون مع كافة القطاعات .

ثانياً: المتطلبات التنظيمية لتطبيق التحول الرقمي بالإدارات التعليمية على

ضوء ابعاد الإدارة الإستراتيجية .

- على الإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد في الجانب التنظيمي لتطبيق التحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :-
- ١- تنظيم العلاقات بين الوحدات والأقسام الإدارية المسؤولة عن تطبيق وتنفيذ التحول الرقمي.
- ٢- تطوير الهيكل التنظيمي للإدارت بما يسمح بتنفيذ التحول الرقمي.
- ٣- توفير المناخ المناسب للعمل ، والتحول الرقمي .
- ٤- تقديم الإرشادات والمساعدات للعاملين ببرنامج تطبيق التحول الرقمي.
- ٥- تسهيل الإتصال الإلكتروني بين جميع الأقسام الإدارية بالمؤسسة .
- ٦- توزيع المسؤوليات على العاملين بما يتناسب مع قدراتهم .
- ٧- استقطاب الافراد المؤهلين للتعامل مع نظم المعلومات والبرمجه للعمل بها.

- ثالثاً: المتطلبات التنفيذية للتحول الرقمي بالإدارات التعليمية على ضوء ابعاد

الإدارة الإستراتيجية .

على الإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد في الجانب التنفيذي للتحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :-

- 1- تحفيز العاملين على تنفيذ التحول الرقمي.
- 2- توفير المكافآت المادية والمعنوية للعاملين المتميزين .
- 3- تطبيق التحول الرقمي وفق برنامج زمني محدد ومعلن للجميع.
- 4- تطبيق التحول الرقمي بالمؤسسة وفق اللوائح والقوانين المنظمة للإدارات.
- 5- مشاركة جميع العاملين في عملية تنفيذ التحول الرقمي.
- 6- تتخلص الإدارات من كل أشكال البيروقراطية الإدارية التي تعوق عملية تطبيق التحول الرقمي.
- 7- توفر الإدارات التعليمية برنامج للتنمية المهنية التكنولوجية للعاملين لمواكبة كافة المستجدات اثناء عملية التنفيذ.
- 8- توظف كافة التقنيات الرقمية المختلفة لتسهيل الخدمات الإلكترونية للعاملين
- 9- تراعى الإدارات التعليمية أمن وسلامة المعلومات أثناء عملية تطبيق التحول الرقمي.
- 10- إعادة النظر في التشريعات والقوانين واللوائح المنظمة للعمل بما يتفق مع التغيرات التي تتطلبها التحول الرقمي.

- رابعاً: متطلبات التقسيم والتغذية الراجعة لتطبيق التحول الرقمي بالإدارات

التعليمية على ضوء البعد الرقابي للإدارة الإستراتيجية .

- على الإدارات التعليمية إتباع مجموعة من الخطوات والآليات التي تساعد في عملية التقسيم والتغذية الراجعة لتطبيق للتحول الرقمي يمكن عرضها فيما يلي :-
1. تتبع آليات متكاملة في متابعة تنفيذ التحول الرقمي، وأمن المعلومات وممارسات العاملين في ضوء مؤشرات الأداء.
 2. تستفيد من عملية التقييم في تحديد الانحرافات في الإداء المؤسسى.
 3. تستفيد من عملية التقييم في تحديد الإحتياجات ، وبناء الخطط المستقبلية، وتطوير أداء

العاملين .

٤. تحسين الأداء المؤسسي في ضوء عملية التقييم والتغذية الراجعة.

قائمة المراجع

أولاً: - المراجع العربية

- ١- إبراهيم عبد المنعم (٢٠١٩): " تطوير التعليم مشروع مصر القومي، الهيئة العامة للاستعلامات"، متاح على: (<http://www.sis.gov.eg>)
- ٢- أحمد حافظ (٢٠١٨): " شرح نظام التعليم الجديد في كل الصفوف وموعد إلغاء اللغات وشكل المناهج"، بوابة الأهرام، ٢٠/٥/٢٠١٨، متاح على (<http://gate.ahram.org.eg/News/1903047.aspx>)
- ٣- أحمد زينهم نوار (٢٠١٩): " التخطيط لدمج التابلت في مدارس التعليم الثانوي المصري (دراسة استشرافية)"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ، مج (٦٤)، ع (٦٤) ، ص ص ٩٥-١٨٦
- ٤- أسماء أحمد خلف حسن (٢٠١٩): "السيناريوهات المقترحة لمتطلبات التنمية المهنية الإلكترونية للمعلم في ضوء الثورة الصناعية الرابعة" ،المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج ،مج(68) ، ع (٦٨)، ص ص ٣٠١٠-٣٠٦٧.
- ٥- أماني زايد (٢٠١٧)، التابلت بديلا عن الكتاب المدرسي، متاح على: (<https://alwafd.news>)
- ٦- اميمة محمد البدرى (٢٠١٧): " الادارة الاستراتيجية وأثرها على جودة خدمة الجامعات دور الالتزام التنظيمي"، المجلة العربية للإدارة، مج ٣٧، ع ٣، ص ٢٠١-٢٠٤
- ٧- أنيل كورانا، وبدر العلماء (٢٠١٦)، الثورة الصناعية الرابعة: بناء المؤسسات الصناعية الرقمية، استطلاع الثورة الصناعية الرابعة في الشرق الأوسط لعام ٢٠١٦ .
متاح على :

(<https://www.pwc.com/ml/en/publications/documents/middle-east-industry-4-0-survey-ar.pdf> So)

٨- ايمن حسن الدايروى (٢٠١٨): "أثر الإدارة الاستراتيجية على أداء المنظمات: زيادة المنظمات كمتغير وسيط"، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا .

٩- بيومى ضحاوى، رضا المليجى (٢٠١٠): "توجيهات الإدارة التربوية الفعالة فى مجتمع المعرفة"، القاهرة، دار الفكر العربى، ص ص ٤٢٢-٤٢٤ .

١٠- حسن سعد عبد الحميد (٢٠١٦): "معوقات مجتمع المعرفة فى الجامعات العراقية، مركز البيان للدراسات والتخطيط، بغداد، العراق ،

<http://www.bayancenter.org/2016/10/2533>

١١- حمدى شاكى حمود (٢٠٠٦): "البحث التربوى للمعلمين والمعلمات، المملكة العربية السعودية"، دار الأندلس للنشر والتوزيع، ص ٤٢ .

١٢- خضر مصباح اسماعيل الطيلى (٢٠١٣): "الإدارة الاستراتيجية"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، ص ٢٥٥ .

١٣- دعاء محمد أحمد (٢٠١٨): "دراسة استقرائية لتأثيرات التعليم الرقمى على أدور المعلم مسؤوليات المهنية، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، ع ٩١، مج ٢، ص ص ٧٥٤-٧٠٥

١٤- ربيع بن طالع الحجاجي (٢٠١٩): "سبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير في محافظة الليث"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج مج. (٦٨)، ع (٦٨)، ص ص ٣٣٧١-٣٤١٩ .

١٥- رضا إبراهيم المليجى (٢٠١٢): "إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق"، عالم الكتب، القاهرة .

١٦- زينب محمود أحمد على (٢٠١٩): "معلم العصر الرقمى : الطموحات والتحديات"، المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة سوهاج، مج ٦٨، ع ٦٨، ص ص ٣١١٤ .

- ١٧- شوقي يكشف تفاصيل استراتيجية تطوير التعليم التي دعمها البنك الدولي بنصف مليار دولار ، بوابة الاه رام ، ١٦/٤/٢٠١٨ ، متاح على <http://gate.ahram.org.eg/News/1895821.aspx>
- ١٨- صالح عبد الرضا رشيد، وجلاب احسان دهشان (٢٠٠٨): "الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي"، عمان ، دار المناهج للنشر والتوزيع.
- ١٩- صلاح الدين إسماعيل (٢٠١٦): "الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والتطبيقات)"، جامعة حلوان، القاهرة .
- ٢٠- طارق أبو العطا عبد القادر الألفي (٢٠١٣): "تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي في ضوء مدخل الادارة الاستراتيجية"، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة.
- ٢١- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد أدریس (٢٠٠٩): "الإدارة الإستراتيجية منظور منهج متكامل"، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ٢٢- عبد الباري ابراهيم درة ، ناصر محمد مسعود جرادات (٢٠١٤): "الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق" ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
- ٢٣- عبد المنعم الدسوقي حسن (٢٠١٧): "تطوير الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة بورسعيد في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجي"، مجلة كلية التربية ، جامعة بورسعيد ، ع ٢، ص ٤٨٩-٤٧٦ .
- ٢٤- عمر أحمد مختار (٢٠٠٨): "معجم اللغة العربية المعاصر ، القاهرة ، عالم الكتب ، مج (١).
- ٢٥- فاطمة محمد عبد الوهاب (٢٠١٦): "كفايات المعلم الرقمي في مجتمع المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، بكميات التربية ، ، جامعة نزروى ، سلطنة عمان ، بحث مقدم للمؤتمر الدولي الرابع لقسم التربية والدراسات الإنسانية في الفترة من ١-٣ مارس / ٢٠١٦ .

- ٢٦- جمهورية مصر العربية ،وزارة التربية والتعليم ،قانون التعليم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ،
مطابع وزارة التربية والتعليم
- ٢٧- لطيفة عبد الوهاب شعبان (٢٠١٩): "تصور مقترح للتنمية المهنية للقيادات الإدارية
بمديرات التربية والتعليم بمحافظة الفيوم على ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير
غير منشورة ، كلية التربية،جامعة الفيوم.
- ٢٨- ماجد عبد الله المهدي ساعدة (٢٠١٣) : "الإدارة الاستراتيجية مفاهيم - عمليات -
حالات تطبيقية"، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع .
- ٢٩- مصطفى أحمد أمين(٢٠١٨): "التحول الرقمي في الجامعات المصرية كمتطلب لتحقيق
مجتمع المعرفة ، مجلة الإدارة التربوية ،٥(١٩)، ١١-١١٦
- ٣٠- محمد سيد (٢٠١٨)، التابلت والتعليم، منصة العدالة الاجتماعية، متاح على :
(<https://sjplatform.org/wpcontent/uploads/2018/09/>)
- ٣١- محمد عبد الوهاب العشماوى (٢٠١٠): "الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية
"،الإسكندرية ، دار المعارف.
- ٣٢- محمد محمد إبراهيم (٢٠١٦) : "الإدارة الاستراتيجية آليات ومرجعيات خارطة الطريق
لإدارة وإعادة الهيكلة الإدارية للمؤسسات"، الإسكندرية ، دار النشر الجامعية ، .
- ٣٣- نادية حبيب أيوب(١٩٩٧): " ممارسة الإدارة الإستراتيجية في المنشآت السعودية
وعلاقتها بقدرة المنشأة (الإدارة العامة)"، الرياض معهد الإدارة العامة، المجلد السابع
والثلاثون، العدد الثالث، نوفمبر .
- ٣٤- نوح مفلح بنى عامر(٢٠١٤): "متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية فى جامعة مؤتة من
وجهة نظر اعضاء هيئة التدريس"،رسالة ماجستير غير منشوره، كلية التربية ،جامعة
مؤتة ،الاردن.
- ٣٥- هناء محمد الروبى (٢٠١٧): "تطوير وحدات التدريب بالإدارات التعليمية بمحافظة
الفيوم على ضوء معايير الجودة،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية،جامعة
الفيوم

- ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Ahmad F. Al Musawi (2017), Requirements Determination, in System Analysis and Design: An Introduction, 2nd, Chapter: 4, Available at: https://www.researchgate.net/publication/322056189_alfsl_arab_thd_yd_almttlbat (22/1/2019)
- 2- David, Fred R. (2001). Strategic Management, Concepts and Cases, Boston: Pearson, Global Edition, Thirteenth Edition
- 3- Denise Collier, Karla Burkholder & Tabitha Branum (2020), Digital Learning: Meeting the Challenges and Embracing the Opportunities for Teachers, Texas Association of School Administrators (TASA) and Fort Worth (TX) Chamber of Commerce, Bill & Melinda Gates
- 4- Enriquez, J.(2016),Decision-Making and Strategic Management as Sources of University in Mexico,(phd Management and Business Administration),Corvinus,P p(52-56)
- 5- Gichoya. P .(2015),The Strategic Management Practices in Academic Librariessnin Kenya:The Case of USIU Libraries,Library Philosophy and Practice(e-Journal)Pp(12-15) [https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3222&context=libphilprac.](https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3222&context=libphilprac))
- 6- Igor Balaban, Nina Begicevic Redjep, & Marina Klacmer Calopa (2018), The Analysis of Digital Maturity of Schools in Croatia, HET- Vol (13), No. (6), Pp (4-15).
- 7- Joseph K.Nwankpa&Yaman Roumani (2016). "IT Capability and Digital Transformation: A Fir Performance Perspective", Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin. Pp(1-16)
- 8- Kiyak, A., & Bozkurt 2020). A general overview to digital leadership concept. Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi 1(1) 84-95.
- 9- Martina Tomičić Furjan, Vjeran Strahonja, & Katarina Tomičić (2018), Framing the Digital Transformation of Educational Institutions, 29th Central European Conference on Information and Intelligent Systems, (CECIIS), September 19-

- 21, Varaždin, Croatia, Pp(97-104)
- 10- Renee Patton & Ricardo Santos (2018), The next-generation digital learning environment and a framework for change for education institutions, Cisco and/or its affiliates. Available at:https://www.cisco.com/c/dam/en_us/solutions/industries/docs/education/digital-learning-environment.pdf (18/1/2019)
- 11- Sarah Grand-Clement (2017), Digital learning: Education and skills in the digital age. This report was produced following a consultation at St George's House, as part of a programme of events in the Corsham Institute 2017 Thought Leadership Programme. Copyright: RAND Corporation and Corsham Institute, Available at: <https://www.rand.org/nuhi/CF368.html>
- 12- Valentina, Parakhina, et al(2017) : "Strategic management in universities as a factor of their global competitiveness", International Journal of Educational
- 13- Westerman G., Calmégane C., Bonnet D., Ferraris P. & McAfee A. (2011). Digital transformation: A roadmap for billion-dollar organizations. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, p 5.

مواقع الانترنت

- 14- (<https://akhbarelyom.com>)
- 15- <https://www.vapulus.com>)
- 16- <http://gate.ahram.org.eg/News/2437714.aspx> in20/11/2020)