جامعة سوهاج

كلية التربية

المجلة التربوية

ممارسات تطبيق الإدارة الذكية فى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير فى ضوء التحول الرقمى

هذا البحث مدعم من عمادة البحث العلمي بجامعة الملك خالد

برقم GRP/147/43

إعداد

د/ جيهان عبد العزيز رجب عبد العزيز

أستاذ مساعد / التربية المقارنة والإدارة التعليمية – جامعة الملك خالد–(كلية التربية – شطر الطالبات – أبها)

المملكة العربية السعودية

تاريخ استلام البحث : ٤ أكتوبر ٢٠٢٢م – تاريخ قبول النشر: ٣٠ أكتوبر ٢٠٢٢م

DOI: 10.12816/EDUSOHAG.2022.

مستلخص البحث:

هدف البحث إلى التعرف على ممارسات تطبيق الإدارة الذكية فى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير فى ضوء التحول الرقمى من خلال تحديد درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير ، ومتطلبات تطبيقها، ومعوقاتها، من وجهة نظر مديرى المدارس والوكلاء في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد بلغت عينة الدراسة (١١٩) مديراً ووكيل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة خلال العام الجامعي ١٤٤٤ هـ.

وأظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد عينة الدراسة على ان القيادة الذكية بمدارس التعليم العام تمارس بدرجة عالية، لا سيما في نشر المدرسة لقراراتها إلكترونياً، واعتمادها على الوسائل التقنية في تقديم خدماتها الإدارية المختلفة، وان هناك بعض معوقات تطبيق الإدارة الذكية في المدرسة ، ومن أبرزها: ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحول للقيادة الإلكترونية، وغياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق الإدارة الذكية، وأشارت النتائج أيضا أن من أبرز متطلبات تفعيل الإدارة الذكية هي ضرورة توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الإدارة الذكية، كما أوصت الدراسة العمل على وضع خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو الإدارة الذكية، وفرض الإدارة العليا العمل بالإدارة الذكية كنظام مشرّع.

الكلمات المفتاحية: التحول الرقمى – الإدارة الذكية – مدارس التعليم العام .

Practices of applying smart management in some public education schools in the Asir region in the light of digital transformation

Dr.Gihan Abdelaziz Ragab Abdelaziz
Assistant Professor / Comparative Education - King Khalid University
(College of Education - Female Section - Abha) Kingdom of Saudi Arabi

Abstract of the research:

The aim of the research is to identify the level of smart management in some public education schools in some general education schools in the growth of destiny by determining the degree of smart management in public education schools in Asir Governorate, the requirements for its development, its obstacles, and proposals for its development in knowledge from the director of the schools destination and agents. The study in the study is the descriptive analytical approach, and the sample study sample reached (119) combined from the general study population, and an agent, and they were selected by the study method from the general study population 1444.

The results of the study showed the approval of the study sample members that smart leadership in public education schools is practiced to a high degree, especially in the school's publication of its decisions electronically, and its reliance on technical means in providing its various administrative services, and that there are some obstacles to the application of smart management in the school, the most prominent of which are: Weakness The (material / moral) incentives that support the transformation of electronic leadership, and the absence of (laws/legislation) supporting the application of smart management , The study also recommended working on the development of a strategic plan for the transition towards smart management, and the imposition of senior management to work in smart management as a legitimate system.

Key words: digital transformation - Smart management - Public education Schools.

مقدمة:

شهد العالم في السنوات القليلة الماضية تطوراً هائلاً في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على مستويات عديدة، وكان لذلك أثرا كبيرا على الإنسان وعلى أسلوبه ومنهجه في الإدارة، ولقد بدأت الكثير من المؤسسات في تبنى مفهوم الإدارة الذكية في جميع أنحاء لمعالم سواء في البلدان المتقدمة أو النامية، وذلك من خلال عرض معلوماتها على شبكات الإنترنت، كما أصبحت كثيرا من المعاملات الداخلية تتم عبر شبكة الإنترانت، ومن ثم أتاحت هذه الشبكات للمنظمة وعملائها فرصا للتواصل بعيدا عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة، ولقد غيرت التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال الكثير من المفاهيم والأسس الإدارية، وهو ما دعا بمعظم البلدان والدول إلى إدخال هذه التقنيات الحديثة في آليات العمل الإداري وصلب الهياكل الإدارية خاصة منها تلك التي تتولى تقديم الخدمات للمواطنين.وقد تحكمت ثورة المعلومات والاتصالات في إدارة التغيير بشكل حاسم وأصبح متاح الآن توظيف المعلومات المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الثورة تحمل في طياتها أهم المتغيرات وهي الثورة التكنولوجية، والاتجاه إلى تكوين كيانات اقتصادية كبيرة.

وفي ظل هذا التقدم العلمي وظهور ما يسمى التقنية الرقمية، كان لابد لدول العالم أن تتجه نحو الاستفادة من هذه التقنية في كافة المجالات، بما في ذلك المجالات الإدارية. وتلعب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والاتصال دوراً كبيراً في العمل الإداري المعاصر، باعتبارها آلية من آليات الإدارة الحديثة التي يجب تطويعها لصالح العمل الإداري، وأحد الموارد الأساسية لتلك الهياكل في التعامل مع الظروف والمستجدات العالمية التي تتصف بالتغير السريع والمنافسة الحادة، بالإضافة إلى أنها إحدى الأسلحة الاستراتيجية للهياكل الإدارية للتغلب على الصعوبات البيروقراطية من جهة والتواؤم مع طبيعة العصر ومنتجاته الإلكترونية من جهة أخرى، وكما تسعى العديد من المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العام إلى التحول للإدارة الذكية ، والوصول إلى أفضل أداء إداري وتطوير الخدمات وسرعة الإنجاز لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل.

ويعد مشروع الملك عبدالله بن عبد العزيز للحاسب الآلي من الأمثلة في تجربة إدخال تكنولوجيا التعليم في المملكة العربية السعودية عام ٢٠٠٠م بهدف إتاحة الفرصة للطلبة باستخدام الحاسوب وتطبيقاته وتعميم التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في التعليم للطلبة، وقد

وفر المشروع مجموعة من الخدمات منها ما هو متعلق بالمناهج الدراسية وتقديمها على شكل وسائط متعددة تحتوي على الصوت والصورة والتفاعل الحي مع الطلبة بأسلوب مشوق وممتع، وخدمات متعلقة بالموسوعات والمراجع ومنها الانترنت والبريد الإلكتروني، والدوريات الإلكترونية، والكتاب الإلكتروني، وخدمات لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم مناهج وارشادات ونصائح في المجالات الأكاديمية واللغوية والعقلية والشخصية والانفعالية والاجتماعية، وكذلك خدمات متعلقة بالربط مع المواقع التربوية الإلكترونية، وخدمات البريد الإلكتروني حيث يوفر المشروع بريداً إلكترونياً خاصاً لكل من المدراء والعاملين في المؤسسات التربوية على مستوى إدارات التربية والتعليم في المناطق المختلفة لإرسال الرسائل الإلكترونية لأعضاء الشبكة مع إمكانية استقبال الرسائل من جميع منتسبي جهاز التربية والتعليم والخدمات المتعلقة بالتخاطب الإلكتروني عن طريق القيام بإنشاء سجلات إلكترونية، وكذلك وجود الاختبار الإلكتروني(العبيدى ، ٢٠١١م، ٢٧).

ولقد أحدثت الثورة الهائلة والسريعة في مجال التكنولوجيا الرقمية تطوراً كبيراً في تسيير أمور المدارس وفي كافة مجالاتها البحثية والتعليمية والخدمية؛ ونتيجة لهذا التطور والتنوع الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ونتيجة لذلك ظهرت الإدارة الإلكترونية نتيجة للثورة المعلوماتية والتكنولوجية، وتميزت بالعديد من المزايا والتي لاحصر لها من توفير الوقت والجهد والتكلفة، وتحسين الأداء والخدمات، وتحقيق الشفافية الإدارية، وزيادة فاعلية وكفاءة العمليات الإدارية، مما يحتم على المؤسسات الأخذ بها وتطبيقها لمواكبة متطلبات العصر والتحول إلى المجتمع المعلوماتي (بطاح؛ والطعاني، ٢٠١٦، ١٨٠).

تعد تقنيات الإدارة الإلكترونية من أبرز العمليات الإدارية الحديثة التي ظهرت في هذا الوقت، ارتباطاً بثورة المعلومات والاتصالات، فأصبحت المنافسة كبيرة بين الدول والمؤسسات في ممارسة وتطبيق هذه التقنيات في عملياتها الإدارية، وعلى الرغم من الاهتمام الذي أولته بعض المدارس بقطاع تقنية المعلومات، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستويات المنشودة في هذا المجال. (قنبر، ٢٠١٤م، ٤٠٠).

كما تسعى العديد من المؤسسات بما فيها مؤسسات التعليم العام إلى التحول للإدارة الذكية والوصول إلى أفضل أداء إداري وتطوير الخدمات وسرعة الإنجاز لتحقيق أهدافها

بكفاءة أفضل، وفي هذا السياق تشير دراسة (Byungur &Hansson,2019) إلى أن الإتجاه الحالي في المدارس يتميز بدمج التكنولوجيا في تقديم خدماتها، وفي الإدارة والتنظيم بصفة خاصة ، وقد كشفت دراسة (الحسيني؛ والخيال، ٢٠١٣) ودراسة (الحدراوي؛ ومجباس، ٢٠١٨) إلى أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى وجود أثر إيجابي في تطوير العمل الإداري وتحسينه، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية في مدارس التعليم العام.

ويواجه التعليم العام الكثير من التحديات التي تحول دون تحقيق أهدافه، سواء كانت هذه التحديات داخلية أم خارجية كتحديات العولمة والنمو الاقتصادي والثورة المعلوماتية والتكنولوجية والتي تشكل عقبات لابد من مواجهتها والتغلب عليها، إلا أنه يمكن اعتبار هذه العقبات فرص عظيمة للمبادرة في الإصلاحات وإعداد الخطط التطويرية اللازمة وإتخاذ القرارات عند حدوث الأزمات.

وتعتبر الإدارة الذكية مدخل معاصر لتطوير وتحديث الإدارة والقضاء على المشكلات وتجويد العمل القيادي وذلك عن طريق استخدام أساليب تقنية حديثة، تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، كما تسعى الإدارة الذكية إلى تحويل المؤسسات ومنها التعليم العام، وتُفعّل استخدام التقنية وشبكات الإنترنت في إنجاز الأعمال والوظائف الإدارية. (قنبر، ٢٠١٤م، ٣٩٩).

وتشمل الإدارة الذكية جميع استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بصورة تحقق تكامل الرؤية ومن ثم أداء الأعمال والخدمات إلكترونياً في أي مكان وزمان، مما يؤدي إلى زيادة الجودة وتبسيط الإجراءات وتطوير التنظيم الاداري لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة. (العياشي، ٢٠١٥م، ٣٠).

وهكذا فإن الإدارة الذكية تمتلك العديد من المقومات والمميزات التي تُنبئ عن أنها ستكون محور النظام السائد لقيادات المؤسسات في المستقبل القريب، لذا من المهم أن تمتلك المؤسسات التعليمية صورة واضحة لتطبيق أسلوب الإدارة الذكية وذلك للتغلب على تحديات تطبيقها في بيئة العمل.(محمود، ٢٠١٥م، ٢٧٤).

والمملكة العربية السعودية جزء حيوي في المنظومة العالمية، ولقد حرصت على مواكبة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا واستخداماتها في المجالات الإدارية، وسعت الى العمل عن طريق التحول الرقمي في القطاعات الحكومية والخاصة، والمساهمة في تحقيق

أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي منها التوسع في الحكومة الإلكترونية لتشمل منظمات التعليم.

وما خلصت به الخطة الاستراتيجية للتحول الرقمي كمرتكز استراتيجى لقيادة التحول الاقتصادي في رؤية ٢٠٣٠في المملكة العربية السعودية إلى أن التحول الرقمي أصبح لغة العصر وأساسي ولم يعد اختياري، كما أن التحول الرقمي ليس ميكنة العمليات الحالية فقط وإنما تغيير في نماذج العمل بفكر إبداعي وتمكين تقني ومن أهم مسؤوليات القائد الأول في المؤسسة وليس مدير تقنية المعلومات، وتوظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث لتحقيق الأهداف المرجوة. (آل صمع ، ٢٠١٨م)

ومماسبق يتضح ضرورة تفعيل الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام لما تحققه من سهولة الاتصال، وتقليل معوقات اتخاذ القرار، وأداء الأدوار بفاعلية وكفاءة عالية دون التقيد بعوامل الزمان والمكان.

مشكلة البحث:

إن تحول الإدارات إلى الإدارة الذكية يمثل نقلة نوعية في أساليب العمل والتنظيم الإداري وتطوير التشريعات وتنمية الموارد البشرية بما ينعكس إيجاباً على الصورة الكلية للإدارة ويحدد ملامحها من خلال اعتماد تقنية المعلومات والاتصالات، وتوظيف هذه التقنية في إنجاز المهام وتجويدها، وميكنة جميع الأنشطة الإدارية وتحديثها باستمرار(الحسن، ٢٠١٠، ٤٠-٤٢)

كما أشارت العديد من الدرسات إلى دور الإدارة الذكية في تحسين الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية وجودة الخدمات،ومنها دراسة (الغامدي، ٢٠١٨) و(الروقي، ٢٠١٦) و(العبدي، ٢٠١٩)، و(الحدراوي؛ ومجباس، ٢٠١٨) و(راضي؛ والمغاري؛ والنجيلي، ٢٠١٨).

كما أكدت دراسة(Waswas; & Jwaifell, 2020) و(Byungura; &Hansson; &Ruhinda, 2019) على ضرورة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الذكية والحد من المعوقات التي تواجهها، كما توصلت دراسة (الفايز، ٢٠١٧) إلى وضع سيناريوهات بديلة للتحول إلى الإدارة الإلكترونية من خلال تحديد واقع مجالات التحول ودرجة توفر عوامل النجاح الحرجة لمشاريع الإدارة الإلكترونية في .

يتضح مما سبق أن مفهوم التحول الرقمي قد ارتبط بالاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المدرسة وإدارتها، واستبدال العناصر والعمليات المادية بأخرى افتراضية من جهة، ومن جهة أخرى ارتبط بزيادة الإنتاجية وتقديم الخدمات كافة بصورة الكترونية لزيادة قدرة المدرسة علي المنافسة؛ وذلك من أجل الاستجابة لمتغيرات البيئة والسوق العالميين وتحقيق التميز.

ويواجه القادة في العصر الرقمي تحدي كبير متعلق بسرعة التغييرات التي تحدث ، لذلك لابد للقائد من مواكبة هذا التغيير ويقود منظمته للتغيير أيضا في جو من التنافسية بين المؤسسات، ويواجه القائد التربوي عقبات منها قيادة أجيال مختلفة والتطور التكنولوجي السريع وصعوبة التواصل البشري ومواكبة التغيير، لذا لابد كقائد في العصر الرقمي إمكانية تحويل هذه العقبات لفرص حقيقية للتفوق على المنافسين وتطوير الأداء وتحقيق التحول المطلوب في العصر الرقمي، لذا شعرت الباحثة بأهمية إجراء الدراسة ؛ لما لها من أثر على تحسين الأداء داخل المدرسة وتطويرها وتحسينها، ومن هنا جاءت مشكلة الدراسة التي حاولت الإجابة عن السؤال الرئيسي" : ما درجة ممارسات تطبيق الإدارة الذكية فى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير فى ضوء التحول الرقمى؟ ويتفرع من هذا السؤال، الأسئلة الفرعية التالية:

١. **ما الأسس النظرية لتطبيق الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمي بالمدارس؟**
٢. **ما درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير في ضوء التحول الرقمي؟**
٣. **ما متطلبات تطبيق الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير في ضوء التحول الرقمي؟**
٤. **ما معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير في ضوء التحول الرقمي؟**
٥. **ما المقترحة التي يمكن أن تسهم في تطوير الإدارة الذكية في مدارس التعليم العام بمحافظة عسير في ضوء التحول الرقمي؟**

أهداف البحث: هدف هذا البحث إلى تحقيق ما يلي:

١. التعرف على الأسس النظرية لتطبيق الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمي بالمدارس.
٢. التعرف على درجة ممارسة تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي.
٣. تحديد متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي.
٤. تحديد معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمحافظة شرورة في ضوء التحول الرقمي
٥. تحديد المقترحات التي تسهم في تطوير الإدارة الإلكترونية في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير في ضوء التحول الرقمي.

أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث من جانبين على النحو التالي:

أولًا: الأهمية النظرية:

١. تكمن أهمية هذه الدراسة في تناولها للإدارة الذكية، والتي تعد من الموضوعات الحديثة والمهمة في مجال الإدارة.
٢. تأتي هذه الدراسة مساندة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ في الوصول إلى المراكز الأولى في مؤشر الحكومات الإلكترونية، إضافةً إلى خطة آفاق لتطوير التعليم العام في المملكة، وذلك لا يحدث إلا بتواجد قيادات تطبق هذا النمط من الإدارة.
٣. إثراء المكتبة العربية في مجال الإدارة التربوية، يفيد الباحثين والمهتمين، خاصة ما لوحظ من المسح لعنوان البحث وفق بنائها –جديد لم يتم دراسته– وذلك استناد على إفادة مكتبة الملك خالد.
٤. تقدم إطار معرفي عن الإدارة الذكية تفيد الباحثين في المجال.

ثانياً: الأهمية التطبيقية: وتتمثل في التالي:

١. تزويد أصحاب القرار بآلية مناسبة لوضع الخطط والإجراءات التي من شأنها أن مستوى الإدارة الذكية بالتعليم العام.
٢. من المؤمل أن تسهم نتائج هذه الدراسة في إدراك أهمية تفعيل الإدارة بالتعليم العام لدى مديرى مدارس التعليم العام .
٣. أهمية تطبيق الإدارة الذكية بمدارس التعليم العام ودورها فى تحقيق القدرة التنافسية .
٤. ستسهم نتائج الدراسة في تمكين قيادات التعليم العام الحصول على معرفة وتصور واضح عن واقع ممارسة الإدارة الذكية في التعليم العام، والمعوقات التي تحول دون ذلك، وتساعدهم نتائجها في توظيف أفضل السبل لتحسين ممارسة الإدارة الذكية فى ظل التحول الرقمى.
٥. تأمل الدراسة بتقديم توصيات مستقبلية لتفعيل الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمى.

حدود البحث:

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على عرض الأسس النظرية الإدارة الذكية، وأهميتها، وعناصرها، ومعوقات ومتطلباتها تطبيقها الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمى، والتحول الرقمى ومفهومه، وخصائصه، وأهدافه، والعوامل المؤثرة في انتشاره.

الحدود المكانية : طبقت الدراسة على بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.

الحدود البشرية: اقتصر البحث على مديرى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير .

الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ١٤٤٤هـ.

منهجية الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وهو من أكثر المناهج البحثية ملاءمة لدراسة هذه مشكلة البحث الحالى.

مصطلحات البحث:

١. **التحول الرقمى** :

عرفه كلا من " محمد، والغيبري(، ١٥) بأنه : هو إحداث التغيرات في كيفية إدراك وتفكير وتصرفات الأفراد في العمل، والسعي إلى تحسين بيئة العمل من خلال التركيز على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بالإضافة إلى تغيير الافتراضيات

التنظيمية حول الوظائف، بحيث تتضمن فلسفة المؤسسات والقيم،والهياكل التنظيمية ، الترتيبات التنظيمية التي تشكل سلوك لأفراد ،بما يتفق مع طبيعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

وعرفه "Singh&Hess" (2017,18): أنه تحول تنظيمي من خلال التكامل بين التكنولوجيات الرقمية والعمليات التشغيلية للمنظمة في إطار الاقتصاد الرقمي.

ويمكن تعريف التحول إجرائياً بأنه: جهد خاص تباشره مدارس التعليم العام في تصميم نظام الأعمال المميز، والذي يسمح لها باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى أبعد مدي؛ مما ينعكس على تمتعها لكل ما تتيحه التقنية الرقمية من إمكانيات للعمل والأداء لم تكن متوفرة من قبل، بالإضافة إلى تمتعها بمزايا تصميم نظام للأعمال يحقق لها السبق في المنافسة.

٢. الإدارة الذكية:

تعرف الإدارة الذكية بأنها: "إنجاز الهدف المطلوب الذي يعتمد على تقنيات المعلومات والاتصالات من خلال توجيه الموارد البشرية، واستخدامات تقنيات المعلومات والاتصالات". (Welsum& Lanvin, 2012)، كما تعني أيضاً بأنها : منهج إداري حديث يقوم على الاستيعاب والإستخدام الواعي لتقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة وتقديم الخدمات والأنشطة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر (العمار، ٢٠٠٨م، ٨٢).

ويمكن تعريف الإدارة الذكية إجرائياً بأنها: الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في ممارسة كافة العمليات الإدارية وتقديم الخدمات، بهدف زيادة كفاءة وفعالية الأداء في مدارس التعليم العام.

الإطار النظرى للبحث

المحور الأول : الإدارة الذكية :

يشهد العالم اليوم تغيراً حضارياً هائلاً شمل كل مجالات الحياة، فتظهر كل يوم معطيات جديدة تحتاج إلى فكر جديد وخبرات متميزة، ومهارات تتصف بالجودة لكي تتعامل مع هذه المعطيات بنجاح، وهذا يتطلب تعليماً متطوراً يستطيع من خلاله أفراد المجتمع مواكبة متغيرات العصر، وامتلاك القدرة على مواجهة تحدياته.

للقيادة الإدارية محاور مهم لأي عمل مؤسسي، ولها اهميه عالية فنجاح المؤسسات او فشلها عادة ما يتم إرجاعه الى قيادتها، وتأتي القيادة الإلكترونية لتجعل العملية القيادة ممكنة في كل زمان ومكان، وتساهم في إنجاح الاعمال وتسرع أدائها وتزيد من فاعليتها.

والقيادة الذكية عملية التأثير الاجتماعي بسياقاته القريبة والبعيدة، والذي يتحقق من خلال تكنولوجيا المعلومات الحديثة، وينتج عنها تغيير في السلوك والأداء والمواقف والمشاعر والتفكير(Van Wart et al, 2018). وهي القدرة على اختيار واستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بفعالية لأغراض تنظيمية. (الأقطش، ٢٠١٩م). وطريقة اتصال وتفاعل القائد مع فريقه دون الحاجة للتواجد في المكان نفسه، بل يكون التواصل عبر الوسائل الإلكترونية المختلفة (فراج، وجلال، ٢٠١٢م).

فالقيادة الذكية مزيج مثالي وفعّال بين طرق الاتصال التقليدية والإلكترونية للتأثير في الاخرين وتحقيق الأهداف من خلالهم، وينطوي على ذلك الوعي الكامل بتقنيات الاتصالات والمعلومات ومهارات استخدامها.

- **أهمية الإدارة الذكية :**

القيادة الإدارية في الأجهزة الحكومية لها أهمية بالغة في أداء أدوارها المختلفة، وخاصة التأثير على سلوك الآخرين، والسيطرة على مشكلات العمل وحلها، ومواكبة مختلف المتغيرات وخاصة التقنية وتوظيفها لتحقق أهداف المؤسسة، واكتساب كافة المهارات والمعارف التي تماثل احتياجاتها، لذا الأمر يستدعي وجود قيادة إلكترونية لديها مهارات التعامل مع المتغيرات والتطورات التقنية الحديثة (الشهري، ٢٠١٤م).

وأشار (الأقطش، ٢٠١٩م)؛ و(الجهني، ٢٠١٩م) ان اهمية الإدارة الذكية تتمثل بأنها:

- تضمن أداء أكثر كفاءة وفاعلية.

- استكشاف إمكانيات لطرق جديدة في اجراء العمليات الإدارية والتنظيمية.
- تساهم في إحداث التغيير في الأنماط التنظيمية.
- تساعد في بناء قيمة للمنظمة والوصول بها للإبداع.
- توسيع النطاق وكسر حواجز المكان والزمان لإنجاز المعاملات.
- إرساء العلاقات بين أعضاء المؤسسة.
- توفر الوقت والجهد للقادة والمرؤوسين.
- تدعم المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من كافة المستويات في المؤسسة والعمل على إلغاء الهرمية.
- تحقيق المرونة، فيتسم المناخ في القيادة الإلكترونية بالتغيير.

وأن الإدارة الذكية نتاجاً لثورة تقنيات الاتصالات والمعلومات، حيث استطاع القادة من خلالها التأثير والتواصل وتنفيذ مختلف المهام الإدارية. وساعدت بمختلف أنماطها في أداء مختلف العمليات لتحقيق أهدافها، فلقد تنامت الكيانات الإلكترونية وبالتالي أصبحت الإدارة الذكية مطلباً لتكون نمطاً حديثاً من أنماط الإدارة في المؤسسات الحديثة.

- عناصر الإدارة الذكية :

للإدارة الذكية أربعة عناصر رئيسية، ذكرها (أبو العلا، ٢٠١٣م)، وهي:

١. الحاسب الآلي: يتم فيه استقبال وتخزين البيانات للوصول للنتائج المطلوبة.
٢. برامج الحاسوب: هي مجموعة البرامج التي تستخدم لتشغيل الحاسب (software).
٣. شبكات الاتصال: ويقصد به الاتصال عبر الشبكات، أي إمكانية استخدام أكثر من مستفيد في الوقت نفسه.
٤. العنصر البشري: ويعد العنصر الأهم، ويقصد به الخبراء والمختصون في حقل المعرفة، ويمثلون القيادات الرقمية والمديرون والمحللون للمعرفة.

- معوقات تطبيق الإدارة الذكية في ظل التحول الرقمى:

تشير العديد من الدراسات إلى وجود معوقات تحد من تفعيل التعاملات الإلكترونية وتطبيقها في المؤسسات التعليمية، ولعل من أبرز هذه المعوقات ما أشار إليه كلٌّ من (فراج وجلال،2012م)؛ و(الشهري، ٢٠١٤م)؛ و(الجهني، ٢٠١٩)؛ و(Renu, 2014) وهي:

- غموض مفهوم الإدارة الذكية.

- عدم وجود رؤية وتخطيط واضح للمستقبل.
- ضعف البنية التحتية التقنية.
- قلة الخبرة اللازمة لاستخدام التقنية وتطبيقاتها.
- مقاومة التغيير من قبل الأفراد، والاعتياد على السبل التقليدية في التعاملات.
- صعوبة إقناع وإلهام المرؤوسين عن بعد، مما قد يقلل الإنجاز.
- محدودية الثقة في التعاملات الإلكترونية.
- سيطرة المركزية في عملية اتخاذ القرار، وغياب التفويض الإداري.
- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للعمل بالإدارة الذكية.
- ضعف وجود الدعم المادي والمعنوي الكافي للتحول نحو الإدارة الذكية .

ومن التحديات تحقيق الاتصال الفعال بين القادة والتابعين نظراً للبعد المكاني، وهذا بدوره له تأثير على عملية الاتصال، وأن هناك صعوبات في إدارة الآخرين من خلال هذا النمط والتعرف بالتالي على السلوك الخفي وغير اللفظي لهم، والذي يصعب نقله من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات. ويتبع ذلك أيضاً ضعف العمل والانتاجية، حيث إن التغيير في أساليب ونماذج العمل قد يفضي إلى تحديات تنعكس على تراجع مستوى الأداء في بعض الأعمال، وهذا التحدي يتأتى من خلال عدم التمكين للتابعين.

ولمواجهة هذه التحديات، حظي العنصر البشري على المستوى التنفيذي والقيادي على سبيل المثال في المملكة العربية السعودية بصفة عامة باهتمام كبير في خطط التنمية المتعاقبة لتطويره، والمتمثل في الارتقاء بمستوى معارفه ومهاراته، إضافة إلى توافر بنى مؤسسية وإدارية متطورة.

- **متطلبات تطبيق الإدارة الذكية في ظل جائحة كورونا:**

إن تطبيق الإدارة الذكية بمدارس التعليم العام فى ضوء التحول الرقمى يحتاج عدة متطلبات، مثل أي نظام يتم استحداثه في أي منظمة، فلابُد من توفير الكوادر البشرية المؤهلة، وتوفير متطلبات مادية تدعم التطبيق، بالإضافة إلى متطلبات تدريبية لضمان تحقيق المطلوب، وتعود متطلبات التطبيق لحجم المؤسسة وقوة ارتباط المؤسسة بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

ولقد أشار كلاً من (فراج وجلال، ٢٠١٢م)؛ و(الشهري، ٢٠١٤م)؛ و(الجهني، ٢٠١٨م)؛ و(الأقطش، ٢٠١٩م) إلى مجموعة من المتطلبات، منها:

١. المتطلبات المادية:

- **وضع خطط استراتيجية للتحول نحو الإدارة الذكية.**
- **تخصيص ميزانية مناسبة للعمل في ظل القيادة الإلكترونية.**
- **توفير أجهزة وشبكات اتصالات داخلية وخارجية.**
- **تواجد صيانة دائمة للبنية التحتية والأجهزة والبرامج.**
- **تقديم حوافز مادية لتشجيع العاملين على دمج التقنية في الممارسات الإدارية.**

٢. المتطلبات البشرية:

- **توافر قيادة نوعية متميزة ذات توجه يواكب التغيرات المتسارعة.**
- **وجود قادة ذوي معارف ومهارات وقدرات عالية لديهم وعي بأهمية تطبيق الإدارة الذكية.**
- **وضوح مفهوم القيادة الإلكترونية للقادة والمرؤوسين.**
- **وجود خبراء مختصين في مجال الإدارة الذكية.**
- **إعادة هندسة النظام وقيادته وفق متطلبات التقنية الحديثة.**
- **تعزيز مبدأ الشفافية والمحاسبية الإلكترونية.**

٣. المتطلبات التدريبية:

- **تدريب القيادات والمرؤوسين على مهارات استخدام البرامج والأجهزة الإلكترونية.**
- **توفير برامج تدريبية للتنمية المهنية في المجال الإلكتروني.**
- **تخصيص ميزانية دائمة لدعم البرامج التدريبية.**
- **تبني فريق متخصص لتدريب القادة والمرؤوسين لتنمية مهاراتهم في العمل الإلكتروني.**

لقد أفرز هذا التحول التقني ضرورة إيجاد أطر تنظيمية وتشريعية وإدارية وتوافر مهارات وقدرات مختلفة تتصل بمعطيات توظيف التحول التقني، وانعكس ذلك على أهمية توافر قيادات إدارية تقنية فاعلة في تلك الأجهزة.

المحور الثانى : التحول الرقمى

أحدثت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ثورة في مجال المعلومات، بل وأصبح المعيار الأساسي الذي به درجة تقدم الأمم في القرن الحادي والعشرين وهذا التطور السريع أدي إلي تغير المفاهيم السائدة في أساليب التعامل علي مستوي الدول والمؤسسات والأفراد و أصبح العالم قرية صغيرة مترابطة ، وسمح يتجاوز البعد الزمني والمكاني ، ليشكل جزءاً حيويا فاعلا ومؤثرا في تنفيذ هذة المعاملات والخدمات .

وأصبح التحول الرقمي من الضروريات لكافة المؤسسات والهيئات التي تسعي إلي تطوير وتحسين خدماتها وتسهيل وصولها للمستفيدين ، والتحول الرقمي لا يعني فقط تطبيق التكنولوجيا داخل المؤسسة بل هو برنامج شامل يؤثر علي المؤسسة وعلي طريقة و أسلوب عملها داخليا من خلال تقديم الخدمات ، كما يسهم التحول الرقمي في ربط المؤسسات الحكومية والخاصة بعضها ببعض ، بحيث يمكن إنجاز الأعمال المشتركة بمرونة ، وقد أصبحت الضرورة أكثر الحاحا لتحول المؤسسة رقيما ، وير جع ذلك إلي التطور المتسارع في استخدام وسائل و أدوات تكنولوجيا المعلومات في كافة مجالات الحياة سواء كانت متعلقة بالمعاملات الحكومية أو الخاصة . (المصدر ، نصر الله، ٢٠٢٠م)

ويتطلب التحول الرقمي أيضاً التحول من الهيكلية التقليدية المعقدة إلى هيكلية واضحة المعالم شاملة تعتمد على تكنولوجيا المعلومات؛ التي تيسر الأداء وتوفر في الوقت والجهد والمال، كما يستدعي ضرورة إحداث تغييرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والممارسات الإدارية وفي أنماط التفاعلات الاجتماعية. ويتطلب أيضاً التحول في القوى البشرية من حفظة للمعارف ومنفذين للوائح فقط إلى مبدعين في إطار المعلوماتية ومطورين في إطار الثقافة الرقمية، بالإضافة إلى ضرورة تغيير طبيعة التفاعلات بين العاملين بمديرية الشباب والرياضة من خلال التنوع في استخدام أجهزة وقنوات الاتصال الحديثة، وتوسيع نطاق الفرص المتاحة للتفاعل والاستفادة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات الجديدة وتسخيرها لتحسين أداء الإدارة بمدارس التعليم العام (Patricia ,2013,71)

- **مفهوم التحول الرقمي**

يعرفه (المصدر ، ونصر الله ، ٢٠٢٠م ،٢) هو عباره عن مشروع حكومي يشمل كافة خدمات المؤسسات بالدولة ، ويتمثل في تحويل الخدمات الحيوية والأساسية المرتبطة بخدمة الأفراد ، والمؤسسات ، والأستثمار المختلفة ، من شكلها التقليدي إلى الشكل الإلكتروني الذكي ، بالأعتماد على التقنيات الحديثة والمتطورة .

وكذلك يعرف (حافظي ، ٢٠٠٨، ٢٣) التحول الرقمي بأنه : شكل من أشكال التوثيق الإلكتروني حيث تتم عملية الرقمنة بنقل الوثيقة" على وسيط إلكتروني وتتخذ شكلين الشكل الأول يتمثل في الرقمنة بشكل صورة. والثاني بشكل نص أين يمكن إدخال بعض التحويلات والتعديلات عليها وذلك بعد معالجة النص بمساعدة برنامج خاص للتعرف على الحروف.

- **خصائص التحول الرقمي**

إن التحولات الرقمية الجديدة تعد من أبرز وسائل التغلب على الانقسامات الإنمائية بين مختلف دول العالم كما تساهم في تحقيق رفاهية المجتمعات والأفراد من خلال ما توفره من خدمات متنوعة وهو ما يوضح أهمية التحول الرقمي ودوره في تسهيل عمليات تبادل المعلومات والبيانات دون التعرض لحواجز مكانية أو زمانية ويعود هذا للخصائص التي يتميز بها التحول الرقمي ومن أهمها: (الحمدانى ، ٢٠١٥، ١٣٨)

١. **التفاعلية : حيث يتبادل القائم بالاتصال والمتلقي الأدوار وتكون ممارسة الاتصال ثنائية**
٢. **وتبادلية وليست في اتجاه أحادي، بل يكون هناك حوار بين الطرفين.**
٣. **التزامنية : وهي إمكانية التفاعل مع العملية الاتصالية في الوقت الذي يناسب الفرد سواء كان مستقبلا أو مرسلا.**
٤. **المشاركة والانتشار: يسمح التحول الرقمي لكل شخص يمتلك وسائل بسيطة أن يكون ناشرا لرسالته ويشاركها مع الأخرين.**
٥. **المرونة : تتسم الشبكة الرقمية بالمرونة حيث تخضع النظم الرقمية عادة للتحكم من جانب برامج Software بالحاسوب مما يسمح بقدر عال من جودة الإستخدام.**
٦. **الذكاء : تتسم الشبكات الرقمية بقدر عال جدا من الذكاء حيث يمكن أن يصمم النظام الرقمي لكي يراقب تغير أوضاع القنوات الإتصالية بصفة مستمرة ويصحح مسارها.**

كما يشير (مكاوي ، ٢٠١٧م، ١٥) بما يختص التحول الرقمي بمجموعة من الخصائص الأخرى هي:

١. **التنوع في اشكال الإتصال المتاحة من خلال وسيلة رقمية واحدة هي الحاسب الشخصي والاختيار بين هذه الأشكال في الزمان والمكان الذي يحدده بناءا على حاجاته وظروفه الخاصة.**
٢. **التنوع في المحتوى الذي يختاره في المواقع المختلفة المنتشرة على شبكة الأنترنت سواء في وظائف هذا المحتوى أو مجالاته.**
٣. **التكامل : تمثل شبكة الأنترنت مظلة اتصالية تجمع بين نظم الاتصال وأشكالها والوسائل الرقمية المختلفة والمحتوى بأشكاله في منظومة واحدة توفر للمتلقي الخيارات المتعددة في إطار متكامل عن طريق توفير أساليب التعرض والإتاحة ووسائل التخزين بأسلوب متكامل خلال وقت التعرض على شبكة الأنترنت ومواقعها المتعددة.**
٤. **تجاوز وحدتي المكان والزمان: فالتحول الرقمي يتيح إمكانية الإيصال عن بعد وبالتالي لا يفترض فيه وجود طرفي عملية الإيصال في مكان واحد كما هو في الإيصال المواجهة والذي كان شرطا لتوفر عنصري المرونة والتفاعلية.**
٥. **الاستغراق في عملية الإيصال: من الخصائص المميزة للتحول الرقمي انخفاض تكلفة الإيصال أو الاستخدام نظرا لتوفر البنية الأساسية للإتصال وانتشار الأجهزة الرقمية وكذلك تطور برامج المعلومات ونظم الإيصال بكلفة زهيدة مما شجع المستخدمين لأجهزة الحاسوب وبرامجه على الاستغراق في هذه البرامج بهدف التعلم لأوقات طويلة في إطار فردي كما ساعد تطور برامج النصوص الفائقة والوسائل الفائقة على طول فترة التجول بين المعلومات والأفكار التي تتضمنها لأغراض إكتساب المعلومات أو التسلية ولذلك فإن فترة استخدام الحاسب الآلي وبرامجه تفوق في كثير من الأحيان الوقت المستغرق في القراءة أو الاستماع أو المشاهدة خصوصا بعد إن أصبحت الشبكة العالمية مصدرا مضافا لعرض المواد الإعلامية التي تقدمها وسائل الإعلام على مواقعها في هذه الشبكة.**

ومن هنا يتضح أن التكنولوجيات المعلومات والاتصال والتحولات الرقمية دوراً هاماً في تعزيز التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية وذلك لما لها من خصائص متميزة وأكثر كفاءة من وسائل الإتصال التقليدية فتكنولوجيا المعلومات والاتصال واسعة الانتشار

تتخطى بذلك الحدود الجغرافية والسياسية للدول لتصل إلى أي نقطة من العالم عجزت أن تصل إليها وسائل الإتصال القديمة كما أنها تمتاز بكثرة وتنوع المعلومات والبرامج التثقيفية والتعليمية لكل ومختلف شرائح البشرية متاحة في كل زمان ومكان وبتكلفة منخفضة فهي تعد مصدراً هاما للمعلومات سواء للأشخاص أوالمؤسسات بمختلف أنواعها أوللحكومات كما أنها تلعب دوراً هاما في تنمية العنصر البشري.

- **أهداف التحول الرقمي**

١. توفير كم هائل من المعلومات على وسائط رقمية.
٢. حفظ مصدر المعلومات الأصلي من التلف.
٣. تسهيل عملية البحث في المجموعات الرقمية واسترجاع المعلومات بوسائل وطرق عديدة.
٤. تخفيض التكلفة التي تعتمد على الوسائل التقليدية.
٥. توفير خدمات معلوماتية بتقنيات جديدة كالخدمة المرجعية الرقمية والترجمة الآلية.
٦. إتاحة المعلومات الأكبر عدد من المستفيدين والمتعاملين من خلال المنصات الرقمية وأرشفتها كموارد رقمية يمكن الوصول إليها من بعد وعن بعد.
٧. تقليص المدة الزمنية التي تستغرقها المعلومة من مصدرها الأساسي الى المتلقين والمستخدمين.
٨. التحديث المستمر للمعلومات الرقمية وإتاحة معلومات أصلية مرقمنة.
٩. الارتقاء بمستوى البحث العلمي من خلال الارتقاء بخدمات المعلومات المتقدمة(بلال، ٢٠١١م، ١٨٢)

- **العوامل المساعدة في انتشار التحول الرقمي: بالمؤسسات التعليمية:**

تتعدد العوامل التي تساعد على توسيع دائرة تطبيق التحولات الرقمية في نواحي متعددة ومن أهمها (الطائي ، ٢٠٢٠، ٢٧).

أ. الانخفاض الهائل في ثمن العتاد (وحدة المعالجة المركزي وحدة الذاكرة وسائل تخزين البيانات ملحقات الإدخال والإخراج).

ب. تسهيل عمليات البرمجة وأساليب التعامل مع المعلومات والبيانات.

ج. قدرة التحولات الرقمية والتطورات التكنولوجية والتقنية على التحليل والتركيب فهي تمكننا من قراءة النصوص وإنتاج التقارير وتوليد الأشكال المتحركة والكلام المنطوق وهي عمليات يسودها طابع التركيب.

د. سهولة استبدال العناصر الميكانيكية والكهربائية بعناصر ميكرو إلكترونية وبرمجيات.

هـ . زيادة حدة التنافس الدولي والتجاري.

و. ما يوفره التحول الرقمي من مزايا مهنية ومكاسب مادية.

أولاً: الدراسات العربية

تم ترتيب الدراسات من الأقدم للأحدث

- **دراسة الشهري (٢٠١٨م) هدفت الى التعرف على القيادة الإلكترونية وأهم تحدياتها، وخصائص الكيانات الإلكترونية الناشئة عن تقنيات الاتصالات والمعلومات وخصائص القادة الإلكترونيين، كما تطرقت لمنهج عملي مقترح لتطبيق القيادة الإلكترونية بنجاح في المؤسسات، واستخدم الأسلوب المكتبي في جمع البيانات والمعلومات ، كما استخدم أسلوب العرض والتحليل الوصفي للإجابة على أسئلتها وتقديم المنهج العملي المقترح لتبنيها، ومن نتائجها ان هناك تنامي ملحوظ في الكيانات الإلكترونية المعتمدة على تقنية الاتصالات، وأن الحاجة لا زالت كبيرة للقادة الإلكترونيين.**
- **دراسة الغامدي (٢٠١٨) ، بعنوان " واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية "، كشفت عن عن واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة وعن علاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين والقادة الأكاديمين والإداريين. واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي. وأظهرت الدراسة أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة الباحة جاء بدرجة متوسطة وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدالة (٠,٠٥) بين درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتطوير العمل الإداري بمعامل ارتباط ٠,٥٤٣**
- **هدفت دراسة السبيعي والشهري (٢٠١٩م) التعرف على واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات في الرياض، وتحديد المتطلبات اللازمة لتطبيقها، استخدم المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة كأداة لها، ومن نتائجها أن ممارسة المدارس للقيادة الإلكترونية عالي لا سيما في مجال كتابة التقارير المدرسية ومتابعة**

الحضور والغياب، أما في مجالات تقديم التوجيهات والتعليمات وتبادل الآراء فكان بدرجة قليلة، كما بيّنت النتائج ضرورة توافر عدد من المتطلبات اللازمة لتطبيق القيادة الإلكترونية، منها المتطلبات التقنية، تليها المالية، البشرية، والإدارية.

- و دراسة الأقطش (٢٠١٩م) هدفت كشف أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي، واختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية، طُبقت الدراسة على ثلاث شركات اتصالات رئيسية، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكشفت نتائجها الى أن مستوى ممارسات القيادة الإلكترونية مرتفع، وأن مستوى الإبداع الاستراتيجي متوسط، كما بيّنت أن مستوى إنترنت الأشياء مرتفع، وجود أثر مباشر لممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي ، واثر إيجابي بين ممارسات القيادة الإلكترونية والابداع الاستراتيجي بوجود انترنت الأشياء وسيطاً، وأوصت الدراسة بضرورة تبني ممارسات القيادة الإلكترونية، والاهتمام بالإبداع الاستراتيجي.
- دراسة إبراهيم (٢٠٢٠ م) هدفت الدراسة إلى التعريف بالتحول الرقمي وأهدافه وأهميته وبيان التحديات التي تواجه التحول الرقمي في الجامعات، وتوضيح أهم آليات التحول الرقمي. عرضت الدراسة إطارًا مفاهيميًا تضمن مفهوم التحول الرقمي. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. جاءت أهم النتائج مؤكدة على أن جمود الهيكل التنظيمي لوحدة إدارة المشروعات بجامعة بني سويف دون تطور فاعل مع متطلبات المرحلة فإن واقع النظام الحال لإدارة الوثائق في الجامعة ضعيف ويعاني من قصور كثيرة ويظهر ذلك في استخدام طرق الحفظ التقليدية وعدم توفر خطة مكتوبة لنظام إدارة الوثائق الحالي، وأوضحت الدراسة بيان آليات التحول من الأرشفة التقليدية إلى الأرشفة الإلكترونية والتعرف على استخدام النظم الآلية في معالجة الوثائق والملفات. أوصت الدراسة باستخدام الأساليب الحديثة في إدارة العمل الإداري في الجامعات المصرية تدعيما لإدارة وثائقه ومحتواه الإلكتروني عن بعد، وتهيئة مؤسسات وزارة التعليم العالي للاندماج في النظام العالمي في مجال إدارة الوثائق والمحتوي الإلكتروني.
- وكشفت دراسة فيروز (٢٠٢٢م) دور تكنولوجيا المعلوماتية في إحداث التحول من المعاملات التقليدية إلى المعاملات الإلكترونية، فنتيجة للتطورات الحاصلة في المجتمع

وفي ظل بزوغ ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصال برز نموذج جدُّد من الإدارة، نظرا للإشكالات التي أفرزتها الإدارة التقليدية، وقد ِاصطلح على هذا النموذج بالإدارة الإلكترونية. القول بِاستحداث إدارة إلكترونية لا يعني الاستغناء عن أداء الإدارة العامة التقليدية، بقدر ما عن إعادة هندسة العمل الإداري وفق تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحدُّثة، فالإدارة الإلكترونية تعتبر من بين أهم المتطلبات الاستراتيجية الفاعلة في تحسُّن وتفعُّل المرفق العام بصفة عامة، وتقرُّب الإدارة من المواطن أكثر وتحسُّن الخدمة العمومُّة. كما تهدف إلي تسهل الخدمات وتبسُّط الإجراءات، وكان لها أثر بالغ في القضاء على الفساد الإداري والبيروقراطية، كما لاحظنا تأثيرها في تنمية العنصر البشري وكذا تحسين وتنظيم سير المرافق العامة والمساواة المتعاملين مع الإدارة. وعليه يكون التحول الرقمي استراتيجية فعالة لضمان الإصلاح الإداري

- دارسة يوسف (٢٠٢٢م) والتي استهدفت إلي بيان مفهوم التحول الرقمي ودوره في ظهور نماذج أعمال جديدة، يطلق عليها "ريادة الأعمال الرقمية"، وإلى استكشاف المفهوم الناشئ لريادة الأعمال الرقمية ومزاياها وتحدياتها، كما تهدف أيضا إلى التعرف إلى أهمية التكنولوجيا الحديثة في تحفيز مناخ الريادة والابداع؛ إضافة إلى البحث في العلاقة بين التحول الرقمي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة. وتوصلت الدراسة إلى أن للتحول الرقمي أهمية كبرى للحكومات ولمنظمات الأعمال، وخاصة الصغيرة والمتوسطة، عبر رفع كفاءتها التشغيلية، وتحسين أدائها التنظيمي وتعزيز قدرتها التنافسية. أما في مجال التنمية المجتمعية والمستدامة فإن التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية أو القائمة على التكنولوجيا يعتبران من أهم الآليات المعتبرة في تحريك عجلة أهداف التنمية المستدامة.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

– اما دراسة جيمسون (Jameson, 2013) بعنوان: القيادة الإلكترونية في التعليم العالي: الجيل الخامس من بحوث التكنولوجيا التعليمية، وتناول القيادة الإلكترونية في التعليم العالي، كما وضعت مقترحات لتطوير البحوث في تكنولوجيا التعليم، والتي تتناول القيادة الإلكترونية والإدارة والحكومة الإلكترونية، واستخدم المنهج الوثائقي المستند على الأدبيات في القيادة الإلكترونية، وبيّنت أن هناك قصور في الأبحاث العلمية المتعلقة بالقيادة

الإلكترونية وأوصت على دراسة الموضوع لسد هذه الفجوة، كما اقترح بناء إطار معرفي للمهارات الخاصة بالقيادة الإلكترونية .

– ودراسة ساتيذادا ونيراميتشانوت (Sathithada & Niramitchainont, 2022) بعنوان: سيناريوهات القيادة الإلكترونية المستدامة لقادة المؤسسات التعليمية العليا التايلندية ، هدفت هذه الدراسة إلى تطوير سيناريوهات معينة لقادة المؤسسات التعليمية العليا التايلندية لتفعيل استخدام القيادة الإلكترونية من خلال تطبيق مفاهيم أساسية تتعلق بالابتكار والتعاون العالمي وخلق بيئة إيجابية لاستمرارية تطبيقها، تمت الدراسة بمشاركة مديرين ومحاضرين وموظفين في مؤسسات التعليم العالي العام والخاص في تايلاند، تم تطوير ثلاث سيناريوهات للقادة التربويين لاستخدام القيادة الإلكترونية، تناولت ثلاثة جوانب: الجانب الاجتماعي، والجانب الاقتصادي، والجانب البيئي، تم تطويرها عن طريق استخدام تحليل STEEP، تناول الجانب الاجتماعي المواطنين الرقميين والتعلم الفردي والموظفين ذوي التعليم العالي، وتناول الجانب الاقتصادي زيادة الاستثمار في الجامعات، أما الجانب البيئي فتناول تغير المناخ وإعادة تصميم مساحة ملائمة للتعلم، وأظهرت النتائج إمكانية الاستفادة من السيناريوهات ليس في التعليم العالي فحسب، بل تتوسع إلى المدارس أو أي منظمة تطبق التعليم المستدام في تنمية الموارد البشرية للمستقبل.

–هدفت دراسة Wanda .Orlikowski, (2021) ، إلى التعرف على أهم التغيرات والتحديات التي فرضت نفسها نتيجة التحول الرقمي للمنظمات، ومدى تأثيره على شكل المعلومات، والعلاقات بين الأفراد والتفاعلات فيما بينهم، وكذلك على هويتهم الشخصية. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن التحول الرقمي للمنظمات يتطلب إدخال تكنولوجيا معلومات حديثة، بالإضافة إلى ضرورة إحداث تغييرات في القوانين واللوائح المعمول بها، والهياكل التنظيمية والممارسات الإدارية.
- أن التحول الرقمي يتطلب التغيير في علاقة الأفراد بالتكنولوجيا القائمة وفي طبيعة التفاعلات الاجتماعية، ومدى إيمانهم بأهميتها ودورها في إنجاز الأعمال بكفاءة وفعالية.
- أن التحول الرقمي يتطلب إدارة فعالة داخل المؤسسات؛ لها القدرة على توجيه أنماط السلوك الاجتماعي بين الأفراد، والسيطرة على التفاعلات غير المرغوبة فيما بينهم.

– هدفت دراسة (Yaras, ,2022) ، هدفت الدراسة إلى تحديد آثار المجتمع على التحول الرقمي في المؤسسات في تكامل التكنولوجيا البشرية. لهذا الغرض ، تم البحث عن إجابات لأسئلة تغيير مواقف الأشخاص بما يتماشى مع ظروف العمل المتغيرة ، ووظائف الأشخاص في العالم الرقمي ، وتغيير أدوار الإدارة والمديرين ، وتوقعات المجتمع من المديرين ، وكيفية إقامة توازن في المؤسسات في عملية التكامل التكنولوجي والتغيير. في هذا البحث الذي تم تنظيمه على نمط "الفينومينولوجيا" في إطار البحث النوعي الأساسي ، تم تحديد مجموعة الدراسة باستخدام طريقة "أخذ العينات الملائمة". في هذا السياق ، تكونت مجموعة الدراسة الخاصة بالبحث من ٥٠ طالبًا جامعيًا يدرسون في جامعة هاتاي مصطفى كمال ، كلية التربية. كأداة لجمع البيانات ، استخدم الباحثون نموذج مقابلة شبه منظم يتكون من خمسة أسئلة. تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها باستخدام طريقة "التحليل الموضوعي الاستقرائي" المستخدمة في تحليل البحث النوعي. تمشيا مع النتائج ؛ من بين النتائج التي تؤثر فيها التكنولوجيا على وظائف الأشخاص في العمل ، وتحد منتجات التكنولوجيا المتقدمة من وظائف الأفراد في المجتمع .

وبالنظر الى الدراسات السابقة نجد ان هناك أوجه تشابه بينها وبين الدراسة الحالية حيث اتفقت الدراسة الحالية معها في تناولها الموضوع العام، وهو القيادة الإلكترونية،.واتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(الجهني، ٢٠١٨م)؛ (Jameson, 2013)) ؛ و(الأقطش، ٢٠١٩م) في تطبيق المنهج الوصفي، واستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، ومع الشهري (٢٠١٨م)، ودراسة السبيعي والشهري (٢٠١٩م)، ودراسة إبراهيم (٢٠٢٠ م).

وان هناك أوجه اختلاف بين الدراسات السابقة والحالية تمثلت في حدودها الزمانية، وكذلك المكانية المتمثلة في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير .

ولقد تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء الإطار المفاهيمي وتصميم وبناء الاستبانة كأداة للدراسة واختيار منهج الدراسة وتم الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير ومناقشة وتحليل النتائج.

وتميزت الدراسة الحالية على حد علم الباحثتين من الدراسات التي لم تطرق إلى الآن في الكشف عن درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية فى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير فى ضوء التحول الرقمى.

نتائج البحث ومناقشها

- **منهج البحث: المنهج الذي تستخدمه الباحثة المنهج الوصفي المسحي باعتباره منهجًا مُلائمًا ومناسبًا لموضوعه وطبيعته(الأشعري، ٢٠١٣)، وهذا يؤكد مناسبة المنهج للدِّراسة الحالية تحقيقًا لأهدافها، والتي تتمثَّل في الكشف عن درجة ممارسات تطبيق الإدارة الذكية فى بعض مدارس التعليم العام بمنطقة عسير فى ضوء التحول الرقمى.**
- **مُجتمع الدِّراسة: شمل مجتمع الدراسة جميع مديرى مدارس التعليم العام وبلغ عددهم (٦٨٨) .**
- **عيِّنة الدِّراسة: تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطة من مديرى ووكلاء مدارس التعليم العام بمنطقة عسير وبلغ عدد أفراد العينة (١٣٩) بنسبة من(٢٠%) المجتمع الأصل.**

أداة الدِّراسة: استخدمت الباحثة في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة أداة الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة عن البحث، وتكونت الاستبانة من جزأين على النحو التالي:

الجزء الأول: يحتوي على يشمل البيانات الأولية وهي المتغيرات المستقلة والمتضمنة (المؤهل العلمى– عدد سنوات الخبرة– عدد الدورات التدريبية في مجال التقنية).

الجزء الثاني: وتكون من (٤٧) عبارة مقسمة لثلاث محاور، وهي كالآتي:

المحور الأول: درجة ممارسة القيادة الذكية بمدارس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن (١٥ فقرة).

المحور الثاني: معوقات ممارسة تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى المدارس (١٥ فقرة)

المحور الثالث: متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى المدارس (١٧ فقرة).

صدق الأداة:

الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على (١٧) من المحكمين المتخصصين، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم.

صدق الاتساق الداخلي:

وتم حساب الاتساق الداخلي لفقرات أداة البحث وذلك بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وتراوحت نسبة الارتباط لعبارات المحور الأول:(٠.٦٤٨**-٠.٨٣٤**)، والمحور الثاني بين(٠.٣٩٨**- ٠.٨١٥**)،والمحور الثالث(٠.٦٥٥**- ٠.٨٧٨**)،وهو ما يدل على ان عبارات الاستبانة تتمتع بدرجة صدق عالية، وصالحة للتطبيق الميداني.

ثبات الأداة: تم استخدام معامل ألفا كرو نباخ، حيث تراوحت معاملات الثبات بين (٠.٩٢٠، ٠.٩٦١)، كما بلغ معامل الثبات الكلي لجميع المحاور (٠.٨٨١)، وهي معاملات ثبات مرتفعة تدل على صلاحية أداة الدراسة للتطبيق الميداني.

نتائج المحور الأول : درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة عسير .

الجدول رقم (١)

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور "درجة ممارسة تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة عسير " مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الاجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تعتمد المدرسة على الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها.	3.80	0.749	٢
٢	سرعة (استخدام/ تطبيق) المستحدثات الإلكترونية.	3.42	0.837	٩
٣	يتم استخدام برامج التقنية الحديثة أثناء عقد بعض الاجتماعات.	3.13	0.806	١٥
٤	تفعل المدرسة (التعاملات/ التقنيات) الإلكترونية لقيادات (الكليات/ الأقسام).	3.46	0.756	٨
٥	تُلزم المدرسة إداراتها بتبادل (البيانات/ المعلومات) إلكترونياً	3.80	0.833	٣
٦	تنشر المدرسة القرارات التي تتخذها إلكترونياً.	3.92	0.963	١
٧	يتم المشاركة بوصف (المهام / الأعمال) على منسوبي المدرسة إلكترونياً	3.34	1.040	١٢

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٨	يوجد نظام لمتابعة المعاملات إلكترونياً.	3.66	0.932	٦
٩	تقوم المدرسة برقابة مستمرة على مرافقها تحسين آلية تقديم الخدمات.	3.36	0.860	١٠
١٠	تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة	3.25	0.768	١٤
١١	يتواصل منسوبي المدرسة إلكترونياً.	3.72	0.842	٤
١٢	تستخدم الوسائط الإلكترونية لتوجيه منسوبي المدرسة.	3.57	0.789	٧
١٣	تستخدم التطبيقات الإلكترونية في العملية الإدارية	3.34	0.917	١١
١٤	تعقد دورات متخصصة في التكنولوجيا الإدارية تحسين الأداء.	3.26	1.025	١٣
١٥	تتوفر أنظمة حماية لقواعد البيانات الإلكترونية.	3.66	0.903	٥
المتوسط العام		3.51	0.640	

يتضح من الجدول رقم (١) أن: أفراد عينة الدراسة تمارس الإدارة الذكية بدرجة عالية بمدارس التعليم العام بمتوسط (٣.٥١ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار الممارسة بدرجة "عالية" في أداة الدراسة.

وأن أفراد عينة الدراسة موافقات بدرجة عالية على تسعة من ممارسات الإدارة الذكية بمدارس التعليم العام بمنطقة عسير أبرزها تتمثل في العبارات رقم (٦ ، ١ ، ٥ ، ١١ ، ١٥)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها كالتالي:

١. تنشر المدرسة القرارات التي تتخذها إلكترونياً ، وجاءت بدرجة عالية بمتوسط (٣.٩٢ من ٥)، وتأتي هذه النتيجة مؤكدة على تنفيذ المدرسة لقرار تفعيل التعاملات الإلكترونية في الجهات الحكومية، والذي صدر من قبل مجلس الوزراء.

٢. تعتمد المدرسة على الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها، وجاءت بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٠ من ٥)، وتعزى هذه النتيجة لما توفره المدرسة من أجهزة إلكترونية وشبكات ساهمت في تفعيل التعاملات الإلكترونية .

٣. تُلزم المدرسة إداراتها بتبادل (البيانات/ المعلومات) إلكترونياً، بدرجة عالية بمتوسط (٣.٨٠ من ٥).

٤. يتواصل منسوبي المدرسة إلكترونياً ، بدرجة عالية بمتوسط (٣.٧٢ من ٥) وتأتي هذه النتيجة موافقة لدراسة (الأقطش، ٢٠١٩)؛ ويعود ذلك لوعي القيادات بالدور الفعّال الذي حققته التكنولوجيا في الوقت الحاضر، ولما ينتج عنها من إنجاز وتسريع وتيرة الأعمال.

٥. تتوفر أنظمة حماية لقواعد البيانات الإلكترونية، بدرجة عالية بمتوسط (٣.٦٦ من ٥).

ويتضح من النتائج أن: أفراد عينة الدراسة موافقات على ستة من عبارات درجة ممارسة الإدارة الذكية بدرجة متوسطة بمدارس التعليم العام أبرزها العبارات رقم (٩، ٧، ١٣، ١٤، ١٠) وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة على ممارستها كالتالي:

١. تقوم المدرسة برقابة مستمرة على مرافقها تحسين آلية تقديم الخدمات، بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٦ من ٥).

٢. تستخدم التطبيقات الإلكترونية في العملية الإدارية، بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٤ من ٥).

٣. يتم المشاركة بوصف (المهام / الأعمال) على منسوبي المدرسة إلكترونياً، بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٣٤ من ٥).

٤. تعقد دورات متخصصة في التكنولوجيا الإدارية تحسين الأداء، بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٦ من ٥)، وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة زيادة توفير المتطلبات التدريبية لتطبيق الإدارة الذكية في المدرسة ، فكلما كان منسوبي المدرسة على دراية باستخدام التقنية وتسهيلاتها كان تفعيلهم للإدارة الذكية أكثر وإنجاز المهام أسرع وبكفاءة أعلى.

٥. تتسم إجراءات تقديم الخدمات بالسرعة، بدرجة متوسطة بمتوسط (٣.٢٥ من ٥).

وهذه النتيجة تدل على أن هناك اتفاق بين أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة في بعض الإدارة الذكية ، والتي تمثلت في توفير الرقابة المستمرة لتحسين خدمات المدرسة ، واستخدام التطبيقات الإلكترونية في العملية الإدارية، ومشاركة المهام إلكترونياً، وعقد الدورات

المتخصصة في التكنولوجيا، بالإضافة إلى السرعة في تقديم الخدمات، وعليه فان هناك ضرورة زيادة مستوى الممارسة في نطاق هذه التعاملات حتى تكون بالمستوى المطلوب، والذي يضمن تفعيل الإدارة الذكية في المدرسة بكفاءة.

نتائج المحور الثانى: ما معوقات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة العسير؟

الجدول رقم (٢)

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور "معوقات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة العسير " مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	غموض مفهوم الإدارة الذكية.	3.61	0.925	٨
٢	قلة الوعي بأهمية الإدارة الذكية والتسهيلات التي تقدمها.	3.67	1.025	٥
٣	غياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق الإدارة الذكية.	3.75	0.835	٢
٤	غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الذكية.	3.74	0.915	٤
٥	ضعف المهارات في استخدام التقنيات الإلكترونية.	3.55	1.051	١٠
٦	قلة البرامج التدريبية على استخدام التطبيقات الإلكترونية الحديثة .	3.50	1.013	١٣
٧	مقاومة التحول نحو التقنية من الكوادر البشرية.	3.53	0.901	١٢
٨	ضعف (أنظمة/ برامج) حماية (البيانات / المعلومات/ المعاملات) الإلكترونية.	3.34	1.001	١٤
٩	ضعف الدعم الفني المطلوب لتفعيل التحول الإلكتروني.	3.53	1.039	١١

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١٠	التخوف من الاستغناء عن الموظفين.	3.11	0.946	١٥
١١	اعتماد التطبيقات الإلكترونية على اللغة الإنجليزية.	3.62	1.006	٧
١٢	ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحول الإدارة الذكية.	3.92	0.977	١
١٣	ضعف المخصصات المالية لتجهيز البنية التحتية (الشبكات/ الأجهزة).	3.63	1.069	٦
١٤	ضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ الأجهزة).	3.74	1.063	٣
١٥	القصور في الأنظمة الإلكترونية ما زال أداء بعض المهام/ الإجراءات) ورقياً.	3.59	1.009	٩
المتوسط العام		3.59	0.678	

يتضح من الجدول رقم (٢) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات على وجود معوقات لممارسة الإدارة الذكية بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن بمتوسط (٣.٥٩ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار "موافق" في الأداة والى درجة عالية.

وتراوحت متوسطات موافقتهن على هذه المعوقات ما بين (٣.١١ إلى ٣.٩٢)، وهي متوسطات تقع في الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (محايد / موافق) في أداة الدراسة، مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على تحديد معوقات ممارسة الإدارة الذكية بمدارس التعليم العام، وهناك ثلاثة عشر معوق تعيق ممارسة القيادة الإلكترونية بمدارس التعليم العام أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٢، ٣ ، ١٤، ٤، ٢)، وتم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحول للإدارة الذكية ، بمتوسط (٣.٩٢ من ٥)، فالحوافز المادية والمعنوية من أهم العوامل التي تساعد على استمرارية الإدارة الذكية ، فهي بمثابة دافع للمنسوبين يشجعهم على العطاء، وهذا ما أكد عليه نموذج الولايات المتحدة الأمريكية للتحول نحو الإدارة الذكية ، وهو التحفيز المادي والمعنوي للإبداع والإنجاز.

٢. غياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق القيادة الإلكترونية ، بمتوسط (٣.٧٥ من ٥)، وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (فراج وجلال، ٢٠١٢م) بعدم وضوح التشريعات لممارسة الإدارة الذكية ، وتبيّن هذه النتائج ضرورة وضع التشريعات وإصدار القرارات من قبل الإدارة العليا، والتي تحكم ممارسة القيادة الإلكترونية، مما ينعكس إيجاباً على العمل الإداري.

٣. ضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ الأجهزة)، بمتوسط (٣.٧٤ من ٥)، وظهر ذلك جلياً من خلال موافقة أفراد عينة الدراسة بشدة في محور آليات تحسين ممارسة الإدارة الذكية على ضرورة تكثيف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ والأجهزة)، وتبيّن هذه النتائج ضرورة بذل وتشريع المزيد من الإجراءات لتحسين مستوى البنية التحتية والعمل على رفع مستوى الأداء فيها.

٤. غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الذكية ، بمتوسط (٣.٧٤ من ٥)، اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (الجهني، ٢٠١٨م) بعدم وجود التخطيط الاستراتيجي المناسب للتحول إلى القيادة الإلكترونية، ولابد من الاستفادة من الممارسات الإيجابية في تفعيل أداء الإدارة الذكية من خلال بناء خطط واستراتيجيات تعزز نجاح التحول الإلكتروني.

٥. قلة الوعي بأهمية الإدارة الذكية والتسهيلات التي تقدمها ، بمتوسط (٣.٦٧ من ٥)، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الجهني، ٢٠١٨م)، بأن أهم المعوقات لممارسة الإدارة الذكية قلة الوعي بأهمية القيادة الإلكترونية.

كما جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة متوسطة في اثنين من المعوقات المتمثلتين في العبارتين رقم (٨، ١٠)، واللتان تم ترتيبهما تنازلياً حسب حيادية أفراد عينة الدراسة حولهما كالتالي:

١. ضعف (أنظمة/ برامج) حماية (البيانات / المعلومات/ المعاملات) الإلكترونية، بمتوسط (٣.٣٤ من ٥).

٢. التخوف من الاستغناء عن الموظفين، بمتوسط (٣.١١ من ٥).

نتائج المحور الثالث : متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام"

الجدول رقم (٣)
اجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام مرتبه تنازلياً حسب متوسطات الإجابة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تبني البرامج الإلكترونية التي تساهم في تسيير العمل وإجراءاته	4.11	0.704	١٧
٢	عقد دورات تدريبية مكثفة تحسين ممارسة الإدارة الذكية.	4.28	0.810	٩
٣	تحديد الاحتياجات التدريبية وفق (المتغيرات / المستجدات) الإلكترونية	4.29	0.689	٧
٤	تطوير (القوانين/ التشريعات) الملزمة للتحول نحو الإدارة الذكية.	4.26	0.719	١١
٥	اعتماد نظام التوقيع الإلكتروني للمعاملات الإدارية وفق لوائح محددة	4.24	0.764	١٣
٦	تفعيل التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الذكية مرحلياً.	4.25	0.733	١٢
٧	مشاركة الجميع في وضع (الخطط/ الأهداف) للتحول نحو الإدارة الذكية.	4.16	0.910	١٦
٨	تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق الشفافية والوضوح	4.20	0.800	١٥

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٩	تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق تطبيق برامج الحماية	4.34	0.776	٤
١٠	التشجيع للعمل بنظم الإدارة الذكية	4.29	0.763	٨
١١	الرقابة بشكل مستمر تحسين آلية تقديم الخدمات	4.36	0.706	٣
١٢	توفير حوافز (مادية/ معنوية) تشجع على التحول للإدارة الذكية.	4.28	0.974	١٠
١٣	تشجيع التغذية الراجعة من قبل منسوبي المدرسة للارتقاء بمستوى الخدمات	4.39	0.850	٢
١٤	زيادة المخصصات المالية للبنية التحتية (الشبكات/ والأجهزة)	4.30	0.880	٦
١٥	تكثيف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ والأجهزة)	4.42	0.753	١
١٦	استقطاب كفاءات متخصصة في التقنية والدعم والفني	4.22	0.932	١٤
١٧	الاستفادة من تجارب المدارس (العالمية/ المحلية) في مجال تطبيق الإدارة الذكية.	4.33	0.790	٥
المتوسط العام		4.28	0.628	

يتضح من الجدول رقم (٣) أن: أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمتوسط (٤.٢٨ من ٥.٠٠)، وهو متوسط يقع في الفئة الخامسة من فئات المقياس الخماسي (من ٤.٢١

إلى ٥.٠٠)، وهي الفئة التي تشير إلى خيار موافق بشدة في أداة الدراسة وبدرجة عالية جدا.

وأن هناك انسجام في موافقة أفراد عينة الدراسة على متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام، حيث تراوحت متوسطات موافقتهن على متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام ما بين (٤.١١ إلى ٤.٤٢)، وهي متوسطات عالية وعالية جدا ، وتقع في الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللتان تشيران إلى (موافق / موافق بشدة) في أداة الدراسة .

ويتضح أن أفراد عينة الدراسة موافقات بشدة على ثلاث عشرة من الآليات أبرزها تتمثل في العبارات رقم (١٥ ، ١٣ ، ١١ ، ٩ ، ٢)، والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها كالتالي:

١. تكثيف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ والأجهزة) ، بمتوسط (٤.٤٢ من ٥) وهذه النتيجة مؤكدة على ما توصلت إليه دراسة (السبيعي والشهري، ٢٠١٩م) على ضرورة توفير التجهيزات الأساسية للبنية التحتية من أجهزة وشبكات، كونه مطلب رئيس لتطبيق الإدارة الذكية والتي تعتمد على التقنية بشكل أساسي.
٢. تشجيع التغذية الراجعة من قبل منسوبي المدرسة للارتقاء بمستوى الخدمات، بمتوسط (٤.٣٩ من ٥)، وتكمن أهمية ذلك كون الإدارة الذكية تعتمد على مشاركة الآراء بين القادة والمرؤوسين، فمشاركة الجهود يمكن من خلالها التعرف على نقاط الضعف والقوة، والتعرف على طرق تحسين متنوعة.
٣. الرقابة بشكل مستمر على تحسين آلية تقديم الخدمات، بمتوسط (٤.٣٦ من ٥) ، وهذا يساهم في تفعيل الإدارة الذكية ويفيد في عملية التطوير.
٤. تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق تطبيق برامج الحماية، بمتوسط (٤.٣٤ من ٥).
٥. الاستفادة من تجارب المدارس (العالمية/ المحلية) في مجال تطبيق الإدارة الذكية ، بمتوسط (٤.٣٣ من ٥).

وجاءت درجة موافقة افراد عينة الدراسة متوسطة حول ثلاثة من متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام تتمثل في العبارات رقم (٨، ٧، ١)، والتي تم ترتيبها تنازلياً كالتالي:

١. تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق الشفافية والوضوح، بمتوسط (٤.٢٠ من ٥).
٢. مشاركة الجميع في وضع (الخطط/ الأهداف) للتحول نحو الإدارة الذكية، بمتوسط (٤.١٦ من ٥).
٣. تبني البرامج الإلكترونية التي تساهم في تسيير العمل وإجراءاته، بمتوسط (٤.١١ من ٥).

ملخص النتائج:

أولاً: النتائج المتعلقة بدرجة ممارسة الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة عسير:

جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على درجة ممارسة الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام بمنطقة عسير بدرجة عالية في الممارسات الإلكترونية التالية:

١. تنشر المدرسة القرارات التي تتخذها إلكترونياً.
٢. تعتمد المدرسة على الوسائل التقنية الحديثة في تقديم خدماتها.
٣. تُلزم المدرسة إداراتها بتبادل (البيانات/ المعلومات) إلكترونياً.
٤. يتواصل منسوبي المدرسة إلكترونياً.
٥. تتوفر أنظمة حماية لقواعد البيانات الإلكترونية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمحور معوقات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام :

جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة على وجود معوقات لممارسة ، وأبرزها ما يلي:

١. ضعف الحوافز (المادية/ المعنوية) الداعمة للتحول للإدارة الذكية.
٢. غياب (القوانين/ التشريعات) الداعمة لتطبيق الإدارة الذكية.
٣. ضعف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ الأجهزة).

٤. غياب التخطيط الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الذكية.
٥. قلة الوعي بأهمية الإدارة الذكية والتسهيلات التي تقدمها.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمحور متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام :

جاءت موافقة أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية جدا على مجموعة من متطلبات تطبيق الإدارة الذكية فى ضوء التحول الرقمى لدى مديرى مدارس التعليم العام من أبرزها:

١. تكثيف الصيانة الدورية للبنية التحتية (الشبكات/ والأجهزة).
٢. تشجيع التغذية الراجعة من قبل منسوبي المدرسة للارتقاء بمستوى الخدمات.
٣. الرقابة بشكل مستمر لتحسين آلية تقديم الخدمات.
٤. تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق تطبيق برامج الحماية.
٥. الاستفادة من تجارب المدرسة (العالمية/ المحلية) في مجال تطبيق الإدارة الذكية.
٦. تأكيد الثقة في التعاملات الإلكترونية عن طريق الشفافية والوضوح.
٧. مشاركة الجميع في وضع (الخطط/ الأهداف) للتحول نحو الإدارة الذكية.
٨. تبني البرامج الإلكترونية التي تساهم في تسيير العمل وإجراءاته.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة اوصت بما يلي:

- وضح خطة استراتيجية خاصة بالتحول نحو الإدارة الذكية.
- فرض الإدارة العليا العمل بالقيادة الإلكترونية كنظام مُشرّع؛ لضمان ممارستها من الجميع.
- تأسيس البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الذكية في المدرسة.
- توفير الصيانة الدورية للأجهزة والشبكات؛ لضمان استمرارية أداءها بكفاءة وفاعلية.
- نشر ثقافة الإدارة الذكية بين منسوبي المدرسة من خلال الوسائل التقنية والمؤتمرات المتعلقة بالإدارة الذكية تقديم الحوافز المادية والمعنوية لشجيع منسوبي المدرسة على العمل بالإدارة الذكية.
- توفير دورات تدريبية مباشرة أو عن بعد في استخدام التقنية في العمل القيادي.

- **تشكيل لجنة لمراجعة تطبيق الإدارة الذكية بشكل دوري في مدارس التعليم العام بمنطقة عسير.**
- **تكثيف البرامج التدريبية واستدعاء مدربين متخصصين لتدريب قادة المدارس ووكلائهم.**
- **نشر ثقافة استخدام التقنية في العمليات الإدارية المدرسية.**
- **تهيئة البيئة المدرسية المناسبة من خلال غرس الثقة في التعاملات الإلكترونية لدى العاملين في المدرسة لتذليل العقبات أمام تطبيق الإدارة الذكية.**

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- إبراهيم، سحر محمد (٢٠٢٠). **آليات التحول الرقمي: رقمنة وثائق إدارة المشروعات التطوير بجماعة بنى سويف نموذجا**، دار الوثائق القومية .
- الأقطش، نور موسى. (٢٠١٩م). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء – دراسة ميدانية في شركات الاتصالات الخلوية الأردنية. رسالة ماجستير.
- آل صمع، علبي بن صالح. (٢٠١٨). التحول الرقمي كمرتكز استراتيجى لقيادة التحول الاقتصادي في المملكة العربية السعودية، مقالة .
- بطاح، أحمد محمد؛ والطعاني، حسن أحمد(٢٠١٦). **الإدارة التربوية رؤية معاصرة**، دار الفكر: عمان.
- بلال، مهري سهيلة بن جامع (٢٠١١).**المكتبة الرقمية** ، دار بهاء الدين للنشر قسنطينة .
- الجهني، هدى عطية. (٢٠١٩م). القيادة الإلكترونية في ضوء تقنيات المعلومات والاتصالات. مكتبة الرشد للنشر.
- حافظي، زهير (٢٠٠٨). الأنظمة الالية ودورها في تنمية الخدمات الأرشيفية، **رسالة دكتوراة**، قسنطينة.
- الحدراوي، حامد كريم؛ ومجباس، حيدر عبد المحسن(٢٠١٨). الإدارة الالكترونية ودورها في تحسين الأداء الاستراتيجي دراسة تطبيقية في الجامعة المستنصرية، ع ٢، **مجلة جامعة جيهان**– أربيل العلمية.
- الحسن، حسين بن محمد (٢٠٠٩).الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق .ورقة عمل قدمت إلى المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، السعودية.
- الحسيني، عائشة بنت أحمد؛ والخيال، شذا بنت عبد المحسن (٢٠١٣). أثر تطبيق أنظمة الإدارة الإلكترونية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية على موظفات العمادات في جامعة الملك عبد العزيز بجدة)، **المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة**، ، ع ١٠، جامعة الأزهر، ٢١– ١٤٥
- الحمداني ،بشري حسين (٢٠١٥)، **التربية الإعلامية ومحو الأمية الرقمية**، دار وائل للنشر، الأردن.

- راضي، ميرفت محمد؛ والمغاري، سها عصام محمد؛ والنجيلي، رغدة محمود عبدالله (٢٠١٨). الإدارة الإلكترونية كمدخل لتحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعات الفلسطينية : دراسة حالة جامعة الأزهر ، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي** ، مج ١١، ع ٣٥، غزة ، ١٥٥– ١٨٦
- الروقي، مطلق مقعد مطلق (٢٠١٦). مدى تطبيق الإدارة الإلكترونية في كليات جامعة شقراء، **مجلة العلوم التربوية**، مج ١، ع ٢، ص ١٢٥– ١٦٤.
- السبيعي، خالد بن صالح. الشهري، فاطمة عبد الله .(٢٠١٩م). واقع ممارسة القيادة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية للبنات مدينة الرياض ومدى توافر متطلبات تطبيقها. **المجلة التربوية**. (٣٣) .(١٣٠). ٥٩–٩٨ .
- شحادة، مها خليل يوسف (٢٠٢٢). التحول الرقمي وريادة الأعمال الرقمية، **مجلة رماح للبحوث والدراسات**، العدد ٦٢، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية ، الأردن .
- الشهري،عجلان محمد(٢٠١٤م).القيادة الإلكترونية–القيادة الإدارية في المنظمات الحكومية الأدوار والتوقعات. **مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية**. ٢٠٩–٢٣٩.
- الطائي ، حسن جعفر (٢٠٢٠). **تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها** ، دار البداية ناشرون وموزعون المملكة الأردنية الهاشمية .
- العبدي، منصور صالح محمد (٢٠١٩). تطبيق معايير الجودة الشاملة في الإدارة الإلكترونية بالجامعات اليمنية، **مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية**، مج ١، ع ٢، ١–٣٥.
- العمار، عبد الله سليمان، (٢٠٠٨). **الإدارة التقليدية والتحول الإلكتروني**. مكتبة الملك فهد الوطنية. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- الغامدي، سميحة علي أحمد (٢٠١٨). واقع الإدارة الإلكترونية وعلاقته بتطوير العمل الإداري في جامعة الباحة، مجلة البحث العلمي في التربية، ع ١٩، ٣٣٧– ٣٨٠
- الفايز، هيلة عبد الله سليمان (٢٠١٧). سيناريوهات مستقبلية بديلة للتحول للإدارة الإلكترونية بالجامعات السعودية، **المجلة الدولية التربوية المتخصصة**، مج ٦، ع ٢، ١٤١– ١٥٦.
- فراج، حشمت عبد الحكم. وجلال، أبو بكر أحمد (٢٠١٢م). التحليل المنظومي للقيادة الإلكترونية بالمعاهد الأزهرية. **مجلة التربية**. (١٥).(٣٨). ١٤٧–٢٢٢.
- فيروز ،حوت (٢٠٢٢). استراتيجية الإصلاح الإداري واقع وآفاق: الإدارة العامة أي تحول رقمي؟، مجلة **دفاتر السياسية والقانون** ، المجلد ١٤ ، العدد ٢ ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة – كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- قنبر، معتز إبراهيم، (٢٠١٤م) "**متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجامعات**"، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مج٤٨ . ع١٥، ٣٩٧–٤١٧.
- محمد، عبد الرحمن حسن، والغيبري، محمد أحمد(٢٠٢٠) " واقع التحول الرقمي للملكة العربية السعودية : دراسة تحليلية ، **مجلة العلوم الإدارية والمالية** ، مج(٤) ،ع(٣)، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير ، الجزائر.
- المصدر، هيثم إبراهيم ، نصر الله، عبد الفتاح أحمد (٢٠٢٠). " دور التحول الرقمي في تحسين الخدمات الحكومية في فلسطين ، **المؤتمر الأول في تكنولوجيا المعلومات والأعمال** .
- مكاوي ، حسن عماد (٢٠١٧)، **تكنولوجيا الإتصال الحديثة في عصر المعلومات**، ط٢، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- هيبة، زكريا محمد(٢٠١١). متطلبات تفعيل مدخل الادارة الالكترونية لتطوير الممارسات الادارية في مدارس التعليم العام الحكومية للبنات بالمدينة المنورة، **مجلة العلوم التربوية**. مج. ٩ ، ع ١، ج٣ ، ٤٨٢ – ١٣٣ .

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Byungura, J & Henrik ,H& Ruhinda ,B, (2020). Integrated computer-based management information systems: The complexity and diffusion in Rwandan higher education institutions
- Jameson, J(2013) E- Leadership in higher education: The educational technology research. *British journal of educational technology*, 44 (6), P.P 889-915.
- Patricia B(2013), "Digital Transformation: Information, Interaction and Identity", 86-Digital Economy, , Available on: :https://www.esa.doc.gov/reports/DE-Chap7.pdf, Access
- Renu, A. (2014). E-leadership a new and modern style of leadership. *International journal of advances in management and economics*, 3 (5), P.P 88-93.
- Singh A., & Hess T(2017). How chief digital officers promote the Digital Tranformation of thrir companies,MIS Quarterly Execatives16,(1).
- Van Wart, Roman, Wand, and Liu (2018) Operationalizing the definition of e-leadership: identifying the elements of e-leadership. *International review administrative sciences*. 1-18.
- Wanda,J.Orlikowski,M,(2021)"The Duality of Technology: Rethinking the Concept of Technology in Organization ", Organization Science.
- Waswas D& Jwaifell, M(2020). The Role of Universities' Electronic Management in Achieving Organizational Excellence: Example of Al

Hussein Bin Talal University, World Journal of Education Vol. 9, No. 3; 2019

- Yaras, Z(2022), Society 5.0 in Human Technology Integration: Digital Transformation in Educational Organizations, International Journal of Progressive Education, v18 n1 p458-474