IUG Journal of Educational and Psychological Sciences
Peer-reviewed Journal of Islamic University-Gaza

E-ISSN: 2410-3152
P-ISSN: 2410-2946

IUGJEPS
Vol 32, No 1, 2024, pp 54 - 71

Received on (01-04-2023) Accepted on (20-05-2023)
https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.32.1/2024/3

The reality of applying digital management in public schools in the Gaza Strip From the point of view of school principals

Nareman F. Al – Agha[*1], Prof. Hamdan A. Alsofy[*2]
[*]Corresponding Author: n0599301349@gmail.com

Abstract:
The study aimed to identify the reality of the application of digital management in public schools, and to achieve the objective of the study, the researchers used the qualitative approach. 46) male and female principals. The study sample consisted of six principals (three males and three females), where semi-standardized interviews were conducted with the study sample. The study reached a set of results, the most important of which are: There is a clear trend of The Palestinian Ministry of Education to employ digital management in schools, and that there is an interest from the Education Directorate east of Khan Yunis to raise the level of school principals in employing digital management through the implementation of training courses to train new and old school principals, and there are many problems and difficulties that they face while employing Digital management, and the researchers recommended the following: the need to pay attention to employing digital management to keep pace with modern technological developments, and work to gain experience in the field of dealing with web applications. Digital management programs through enrollment in training courses and continuous practice.
Keywords: digital management - public schools - Gaza Strip - school principals.

واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية بقطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس

ناريمان فريد الأغا [1]، أ.د. حمدان عبد الله الصوفي [2]

الملخص:
هدفت الدراسة التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحثان المنهج النوعي (الكيفي)، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس في فلسطين، والبالغ عددهم (46) مديراً ومديرة وبلغت عينة الدراسة ستة من مديري المدارس (ثلاثة من الذكور وثلاث من الإناث)تم اختيارهم بشكل قصدي، وإجراء مقابلات شبه مقننة معهم، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن هناك توجهاً واضحاً من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتوظيف الإدارة الرقمية في المدارس، وأن هناك اهتماماً من مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس للارتقاء بمستوى مديري المدارس في توظيف الإدارة الرقمية من خلال تنفيذ دورات تدريبية لتدريب مديري المدارس الجدد والقدامى، كما أن هناك العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجههم أثناء توظيف الإدارة الرقمية، وأوصى الباحثان بضرورة الاهتمام بتوظيف الإدارة الرقمية لمواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، والعمل على اكتساب الخبرة في مجال التعامل مع تطبيقات وبرامج الإدارة الرقمية من خلال الالتحاق بالدورات التدريبية والممارسة المستمرة.
كلمات مفتاحية: الإدارة الرقمية - المدارس الحكومية- قطاع غزة- مديري المدارس.

مقدمة:

شهدت معظم دول العالم تطوراً كبيراً ونهضةً واسعة في المجالات المختلفة، واستعانت بتكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة في إدارة مؤسساتها، وتوظيفها في إدارة المؤسسات التعليمية والتواصل بين الإدارات التعليمية بكافة مستوياتها، فقامت العديد من الدول بالاستفادة من الإدارة الرقمية التي تقوم على استخدام المعرفة والتقنيات التكنولوجية وتطبيقات الذكاء الاصطناعي ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وإنجاز الأعمال وتبادل المعلومات بين العاملين في المؤسسة وبين المؤسسات الأخرى، مما يرفع كفاءة الأداء وجودته ويرتقي بالعمل الإداري فيها.

و"تعتبر الإدارة الرقمية أداة تطوير للأداء تشمل كافة مجالات العمل التعليمي فهي تهتم بجميع وظائف ونشاطات المؤسسة التعليمية للوصول للجودة في إنجاز المهام الإدارية والفنية والارتقاء بالتعليم" (قريشي، 2016م، ص3).

وتسعى الإدارة الرقمية لتحسين العملية الإدارية، والارتقاء بنظام العمل في المدرسة وصولاً إلى إنجازات فائقة الجودة، وحيوية التواصل مع البيئة من خلال ما توفره من إمكانيات عالية في تحسين مستوى الأداء البشري في عناصره الأساسية كالسرعة الفائقة في الأداء والجودة العالية في النتائج.

والإدارة الرقمية تعد من أدوات العصر المهمة في تنمية العمل الإداري وتحسين جودته من خلال إمداد الإدارة بما تحتاج إليه من معلومات ومعرفة عند الحاجة إليها، كما تساعد في اتخاذ القرارات، وتحسين المخرجات التعليمية وتحقيق ما تصبو إليه العملية التعليمية.(الشراري، 2022 م، ص495)

وتعد الإدارة الرقمية ضرورة ملحة في عالم الإدارة الحديثة لما لها من آثار إيجابية في متابعة العمليات الإدارية، وتقليص زمن إنجاز الأعمال، وتوفير المعلومات، ورفع مستوى الإنتاج والرقي بالأداء الوظيفي من خلال استعمال التقنيات التكنولوجية المتعددة في أداء الوظائف المتعلقة بالإدارة (الدعيس والدعيس، 2020م، ص71).

وقد حرصت وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على الاستفادة من الإدارة الرقمية في تسيير شؤون المدارس وإنجاز الأعمال بشكل إلكتروني، واستخدام الأجهزة والتقنيات التكنولوجية المتطورة ووسائل التواصل الاجتماعي في تسيير شؤون الإدارة المدرسية وتحويلها من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الرقمية، ومتابعة الشؤون الإدارية للموظفين من حيث الإجازات والمعاملات الخاصة بالمعلمين إلكترونياً، وكتابة التقارير الإشرافية وتقييم الأداء الخاص بالعاملين، بالإضافة لتسيير شؤون الطلبة.

كما دأبت الوزارة على الاستفادة من التجارب الدولية والعربية في مجال استخدام التقنيات الحاسوبية، وذلك منذ اللحظة الأولى لتقلدها مهام الوزارة عام (1994م)، حيث كان لها محاولاتها المتواضعة في ذلك؛ إذ أنها وفرت الكثير من مراكز الحاسوب في المدارس الحكومية، وخصصت إدارة خاصة للحاسوب ضمن الإدارة العامة للتقنيات تشرف على تزويد المدارس بالحواسيب، وعلى صيانة وتطوير هذه الأجهزة (جبر، 2007م، ص16).

واستمرت جهود الوزارة في هذا المجال، فأطلقت برنامج الإدارات المدرسية المحوسب في عام (2010م) والذي هدف إلى بناء قاعدة بيانات محوسبة؛ لتسهيل العمل الإداري، وربط المديريات بالمدارس مباشرة (الجيوسي، 2015 م، ص 22).

وقد ظهرت الحاجة إلى توظيف المزيد من الإدارة الرقمية خلال جائحة كورونا والاضطرار لإغلاق المدارس مدة ليست بالبسيطة، مما استدعى ضرورة تسيير العملية الإدارية والتعليمية عن بعد، وكذلك الواقع السياسي الذي يعيشه الشعب الفلسطيني جراء اعتداءات الاحتلال الإسرائيلي المتكررة والحروب التي يشنها بين الحين والآخر مما يسبب إغلاق المدارس والحاجة أيضاً لإيجاد وسيلة لاستمرار العملية التعليمية بشكل إلكتروني ومتابعة مدير المدرسة للعملية التعليمية والإدارية بشكل إلكتروني ، مما يستدعي ضرورة تطوير الإدارة الرقمية لحل مثل هذه المشكلات.

ويرى الباحثان أن الهدف من تطبيق الإدارة الرقمية هو الارتقاء بمستوى الأداء الإداري، وتقليص السلبيات الموجودة في الإدارة التقليدية، وحل المشكلات التي تصادف مديري المدارس أثناء تنفيذ بعض مهام العمل، كما أنها تمكنهم من التحكم بشكل

أكبر في أعمالهم الإدارية، حيث تعمل على إتاحة فرصة جيدة لمتابعة أنشطة العملية التعليمية، والتعرف إلى نقاط القوة ونقاط الضعف في أدائهم اليومي المدرسي.

مشكلة الدراسة وأسئلتها:

حرصت وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين على توظيف الإدارة الرقمية والاستفادة من تطبيقاتها في تسيير شؤون المدارس منذ أكثر من 15 عاماً، ومع ظهور جائحة كورونا وإغلاق المدارس، برز دور الإدارة الرقمية في تتبع الأمور الإدارية، والتواصل مع الإدارة العليا في الوزارة والمديريات التابعة لها، ومتابعة النشرات واللوائح المستجدة في الميدان التربوي، وتفعيل الصفوف الإلكترونية وغيرها.

ومن منطلق عمل أحد الباحثين مدير مدرسة ونظراً لأهمية الإدارة الرقمية في إدارة شؤون المدرسة ومساهمتها في إنجاز العديد من الأعمال، وظهور حاجة مديري المدارس لها، لأن هناك العديد من المهام الإدارية التي ما زالت تنفذ بشكل ورقي وتستغرق وقتاً وجهداً كبيرين من مدير المدرسة لتنفيذها، بالإضافة لوجود بعض المشكلات والتحديات في توظيف الإدارة الرقمية ومنها عدم وجود الخطة المدرسية وخطة الأنشطة بشكل إلكتروني على موقع الخدمات الإلكتروني مما يزيد من العبء على مدير المدرسة وغيرها من مشكلات، وفي ضوء توصيات بعض الدراسات السابقة كدراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021)، ودراسة البقعاوي (2019)، ودراسة موسى (2018)، والتي توصلت إلى ضرورة توظيف الإدارة الرقمية في مجال الإدارة المدرسية من خلال تحويل معظم العمليات الإدارية ذات الطبيعة الورقية إلى عمليات ذات طبيعة إلكترونية رقمية باستخدام التقنيات الرقمية والحاسوبية في الإدارة، لكن على حد علم الباحثين لا توجد دراسة محلية ركزت على الإدارة الرقمية بل كان التركيز على موضوع الإدارة الإلكترونية حيث تعتبرها بعض المراجع والكتب مرادفاً لمصطلح الإدارة الرقمية ومن تلك الدراسات التي تطرقت للإدارة الإلكترونية دراسة كحيل (2016) ودراسة خوالدة (2015). وقد جاءت هذه الدراسة استكمالاً للجهود السابقة وتحقيقاً لبعض توصياتها من أجل التعرف إلى واقع توظيف الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من أجل حل المشكلات والارتقاء بالعمل الإداري فيها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية في قطاع غزة من وجهة نظر مديري المدارس؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس مجموعة من الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما أهم الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية؟
2. ما أهم إيجابيات توظيف الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من وجهة نظرك؟
3. ما أبرز الصعوبات والعقبات التي تواجهك في توظيف الإدارة الرقمية في عملك الإداري؟
4. ما أهم المقترحات التطويرية التي تقدمها لتطبيق الإدارة الرقمية على الوجه الأكمل في المدارس الحكومية؟

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف إلى بعض الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية.
- التعرف إلى أهم إيجابيات توظيف الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس.
- الكشف عن أبرز المشكلات والصعوبات التي تواجه مديري المدارس في توظيف الإدارة الرقمية في العمل الإداري.
- التعرف إلى أهم المقترحات التطويرية التي يقدمها مديرو المدارس لتطبيق الإدارة الرقمية.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من **الناحية النظرية** في زيادة المعرفة العلمية في مجال الإدارة الرقمية، والكشف عن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية، وتحديد أبرز المشكلات التي تواجههم في تطبيقها، من أجل الحد من المشكلات، والارتقاء بالإدارة الرقمية في المدارس الحكومية.

وأما من الناحية التطبيقية فمن المتوقع أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة كل من:

- مديري ومديرات المدارس في لفت انتباههم لأهمية توظيف الإدارة الرقمية في المدارس، والتوصل لحلول لبعض المشكلات أثناء تطبيقها.
- المعنيين بتطوير الإدارة الرقمية في وزارة التربية والتعليم من خلال الكشف عن المشكلات التي تعترض المديرين في توظيف الإدارة الرقمية، للعمل على حلها والاستفادة من آرائهم وخبراتهم في تحسين الإدارة الرقمية.
- الباحثين التربويين لإجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الجديدة حول الإدارة الرقمية وسبل تطويرها وحل المشكلات الخاصة بتطبيقها في الإدارة التعليمية.

مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على عدة مصطلحات يمكن توضيحها على النحو التالي:

مدير المدرسة: يعرفه الغزو: بأنه" الشخص الذي تم تعيينه رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم بوظيفة مدير مدرسة وتكليفه بمتابعة جميع جوانب العمل في مدرسته، لتحقيق بيئة تعليمية مناسبة للتعلم، وتوفير الإمكانيات والظروف لتحقيق تعليم أفضل باستخدام طرق التدريس لبلوغ الأهداف المنشودة". (الغزو ،2018: 9).

الإدارة الرقمية: يعرفها الدعجاني بأنها: "استخدام وتسخير لكافة الإمكانيات التقنية الحديثة والمتاحة وتوظيفها والاستفادة منها في العمل المدرسي من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن" (الدعجاني، 2019 :64).

ويعرف الباحثان الإدارة الرقمية إجرائياً بأنها: توظيف الوسائل التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال المتاحة للارتقاء بالعمل الإداري في المدارس الحكومية في قطاع غزة التابعة لوزارة التربية والتعليم وتحويل العمل الإداري من إدارة ورقية إلى إدارة رقمية لتسيير العملية الإدارية.

المدارس الحكومية: هي المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.(وزارة التربية والتعليم العالي، 2018: 9)

حدود الدراسة:

- حد الموضوع: اقتصرت هذه الدراسة على التعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية التابعة لوزارة التربية والتعليم العالي.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس ويبلغ عددها(46) مدرسة.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس الحكومية في مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس بفلسطين.
- الحد الزماني: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2023-2022 م.

الإطار النظري:

تعد الإدارة الرقمية أسلوباً جديداً للإدارة الفعالة التي تهتم بإحداث التغيير، ومجاراة التطورات التكنولوجية والتقنية الحديثة للاستفادة منها في إدارة المدرسة والقيام بالمهام المطلوبة من مدير المدرسة بكل سهولة مع توفير الجهود المبذولة في تنفيذها إلكترونياً، وإدارة فرق العاملين ومتابعتهم والتي أضحت ضرورية في تنظيم سير العملية التعليمية والإدارية في المدرسة. و"تعتمد

الإدارة الرقمية على فلسفة إدارية لها عمليات وأسس ومبادئ تقوم عليها وليست فقط استخدام الأجهزة الرقمية، فهي مكونات إدارية مترابطة تعمل على تحقيق أداء أفضل وجودة أعلى" (البقعاوي، 2019م، ص 5).

مفهوم الإدارة الرقمية:

هناك العديد من التعريفات التي تطرقت لمفهوم الإدارة الرقمية، منها:

- **عرفها بن مرزوق بأنها:** " مقدرة المؤسسة على تنفيذ الأعمال وتبادل المعلومات بينها وبين أفرادها من جهة وبين المؤسسات ذات العلاقة من جهة أخرى، بواسطة وسائل إلكترونية كالإنترنت وشبكات التواصل الإلكترونية بأقصى سرعة ودقة، لجعلها إدارة بلا أوراق وبلا حدود زمانية أو مكانية". (بن مرزوق، 2018م، ص26)
- **ويمكن تعريف الإدارة الرقمية** بأنها: توظيف التقنيات التكنولوجية الحديثة ووسائل الاتصال المتاحة للارتقاء بالأداء الإداري في المدارس الحكومية وتحويل الإدارة الورقية إلى إدارة إلكترونية تسهم في تسيير العملية الإدارية على الوجه المأمول.

أهداف الإدارة الرقمية:

إن للإدارة الرقمية أهدافاً متعددة يرغب المجتمع المدرسي في الوصول إليها: (أبو النصر، 2018م، ص 170).

1- تخفيض التكلفة المادية لتنفيذ المهمات الإدارية المطلوبة.
2- زيادة جودة الخدمات المقدمة للعملاء والطلبة والمجتمع المحلي.
3- تنفيذ عدد كبير من الفعاليات والأنشطة في وقت محدد؛ فهناك بطء في تنفيذ المعاملات بواسطة الإدارة العادية، والانتظار لمدة أطول لإنجازها.

أهمية الإدارة الرقمية:

هناك أهمية كبيرة للإدارة الرقمية تتمثل في الاستفادة من التقنيات الحاسوبية والبرمجية في زيادة قدرة الوحدات الإدارية على تحسين بيئة العمل وتحقيق التنافسية في الأداء، حيث يرى (المليجي، 2011م، ص115) أن الإدارة الرقمية تسهم في فتح قنوات اتصال جديدة بين القائمين على إدارة المؤسسة والأفراد العاملين مما ييسر الأعمال ويحقق أهداف المؤسسة.

سمات الإدارة الرقمية:

هناك سمات تميز الإدارة الرقمية من أهمها ما يأتي: (كتانه، 2009م، ص292)

1. تكون العلاقة بين طرفي العملية الإدارية في أغلب الأحوال غير مباشرة.
2. غياب تام للوثائق والمستندات الورقية ولاسيما في حالة تبادل البيانات بين طرفي عملية الاتصال، ويحل محلها التوثيق الإلكتروني والملفات الإلكترونية؛ إذ أن كافة عمليات التفاعل تتم إلكترونياً.
3. تتيح الإدارة الرقمية إمكانية التفاعل مع أكثر من مصدر في وقت واحد.
4. إتاحة الفرصة لتنفيذ إجراءات العملية الإدارية عبر الشبكة الحاسوبية.

مُتطلبات الإدارة الرقمية:

هناك العديد من متطلبات الإدارة الرقمية، أي الأمور والمهارات التي تعتمد عليها الإدارة الرقمية، وفي النقاط الآتية توضيحٌ لها: (Hughes, 2019, P3)

- **جهاز الحاسوب والتواجد على الإنترنت:** يقصد بالتواجد على الإنترنت أن يتواجد المدير الرقمي في ساعات معلنة ومحددة خلال اليوم على الموقع الخاص بالمؤسسة، وعبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- **الإلمام بمهارات الإدارة الرقمية:** تتطلب الإدارة الرقمية معرفةً بقواعد الترويج للعمل، ومعرفة التطبيقات والمواقع التي يمكن أن تساعد في الترويج، وقد يشمل ذلك أيضًا الإعلام عبر الفيس بوك أو يوتيوب، لأنّ هذه العمليات عندما تتم إلكترونيًا توفر الكثير من الجهد.

- **الإلمام بقواعد التفاعل مع المستفيدين:** يعتبر التفاعل مع المستفيدين من الأساسيات التي يجب أن يقوم بها المدير الرقمي، وهذا الأمر يحتاج إلى معرفة ببيانات العملاء، وتتبع جهات الاتصال، وتخزين معلومات العملاء، وغيرها من الأمور التفصيلية التي يمكن القراءة عنها والتعمق فيها.

معوقات تطبيق الإدارة الرقمية:

يمكن إجمال بعض معيقات تطبيق الإدارة الرقمية فيما يلي: (إبراهيم، 2012م، ص384)

النظرة السلبية للإدارة الرقمية، وصعوبة إدراك أهدافها، وعدم توفر الاحتياجات المادية اللازمة، وقلة السيولة النقدية، ورفض التغيير الإداري، والتقليل من أهمية العناصر البشرية، وقلة المتخصصين في البرمجيات والتقنيات وأمن المعلومات، الذي يؤمن الحماية والتهديدات بالوصول للمعلومات السرية الخاصة بالمؤسسة.

تطبيق الإدارة الرقمية في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية:

لقد قامت وزارة التربية والتعليم العالي بإنشاء الإدارة العامة لتكنولوجيا المعلومات كإدارة مساندة، لتقديم أعمال الإسناد الفني المرتبط بالتكنولوجيا لكافة التشكيلات الإدارية التابعة للوزارة، وبناء بيئة تكنولوجية متكاملة ووزارة بدون أوراق من خلال أتمتة جميع العمليات الإدارية للارتقاء بجودة الأداء، ومساعدة أصحاب القرار في اتخاذ القرارات المناسبة حسب التغيرات البيئية المختلفة حيث هدفت لتوفير البنية التحتية التقنية الضرورية لمواكبة التقدم، والإشراف على أنظمة وخدمات الشبكة داخل وخارج الوزارة وربطها بالخدمات الحكومية والشبكة العنكبوتية، وتطوير بوابة الخدمات الإلكترونية لدعم الأعمال المتعلقة بالوزارة والمديريات والمدارس والمجتمع المحلي، وتوفير البيانات والتقارير والإحصائيات اللازمة للإدارة العليا في الوزارة لتيسير اتخاذ القرارات المناسبة والمتابعة المباشرة للحالة التعلمية، (كحيل، 2016 م، ص 4)

بالإضافة لتجهيز بيئة تعليم إلكترونية متكاملة تخدم أهداف الوزارة وتيسر فرص وصول الطلبة إلى مصادر التعلم المختلفة، ومتابعة شؤون الطلبة والتحصيل الدراسي والتشكيلات المدرسية المقترحة والفعلية، والشؤون الإدارية والتعليم العام والزيارات الإشرافية، والثانوية العامة واللوازم والمشتريات والعهد المدرسية والكتب والمطبوعات والتقنيات التربوية والمختبرات العلمية والمكتبات المدرسية إلخ.

الدراسات السابقة:

لقد قام الباحثان بالاطلاع والرجوع إلى دراسات سابقة سواء عربية أم أجنبية، والتي تطرقت لموضوع الإدارة الرقمية، وقد تعددت الدراسات المتعلقة بالإدارة الرقمية، ومنها:

1- **دراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021)** التي كان هدفها الرئيس تحديد درجة ممارسة المديرين المساعدين للإدارة الرقيمة في المدارس المتوسطة، بدولة الكويت. وكان المنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي المسحي، حيث تم تصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة، البالغ عددهم (188) مديراً مساعداً. وكشفت النتائج أن المديرين المساعدين يمارسون الإدارة الرقمية بدرجة متوسطة، بينما حصلت المعوقات على درجة مرتفعة، وأوصت الدراسة بضرورة تحفيز المدراء المساعدين لزيادة ممارستهم للإدارة الرقمية وتحسين البنية التحتية والوسائط والصيانة اللازمة لتسهيل ممارسة الإدارة الرقمية.

2- **دراسة البقعاوي (2019)** التي قصدت التعرف إلى دور الإدارة الرقمية في توظيف الاتصال الإداري في المدارس الثانوية بمدينة حائل، وتحديد معوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري من وجهة نظر الموظفات الإداريات، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واتخذت الاستبانة أداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة من (244) موظفة إدارية. وتوصلت الدراسة إلى حصول المجال المتعلق بدور الإدارة الرقمية في توظيف الاتصال الإداري على درجة (متوسطة)، وحصول المجال المتعلق بمعوقات تطبيق الإدارة الرقمية في عملية الاتصال الإداري على درجة (عالية)،

وأوصت الدراسة بتوفير الأدلة والإرشادات التوضيحية التي تنهض بإيضاح آليات التعامل مع البرامج الجديدة، وتعميم ثقافة الإدارة الرقمية وضرورة العمل على تطويرها، وعقد دورات تدريبية لرفع كفاءة الإداريات.

3- **دراسة موسى (2018)** التي سعت إلى إلقاء الضوء على واقع استخدام الشبكات الرقمية ودورها في تحسين جودة القرارات الإدارية في مديرية التربية لولاية المدية، وشملت عينة الدراسة عدد (25) موظفاً، حيث تم توزيع استبيان عليهم. وكان من أهم نتائج الدراسة أن المزايا التي تقدمها الشبكات الرقمية تتلخص في توفير الوقت والجهد، وسهولة أرشفة الملفات واسترجاعها، والمرونة في تناقل المعلومات والملفات بفضل الشبكة الرقمية الداخلية ،وضرورة توفر المتطلبات التكنولوجية من خلال توفير الوسائل الاتصالية الحديثة لنقل المعلومات، كما أن رد فعل متخذي القرار كان إيجابياً فيما يتعلق باستخدام الشبكات الرقمية عند عملية اتخاذ القرارات الإدارية وذلك أن استخدام الشبكات الرقمية أبرز إمكانية الضبط لعملية اتخاذ القرار والمساهمة بقدر كبير في زيادة دقة المعلومات وتوفرها في وقت سريع.

4 – **دراسة هيلستين وأوكنن Ocnan&Helisten(2019)** التي هدفت إلى بناء مقترح للارتقاء بالخدمات الإدارية والاستفادة منها في العصر الرقمي من خلال إجراء تطوير في الخدمات لتلبية توقعات المستفيدين بشكلٍ أفضل. وتحقيق الهدف النهائي المتمثل في أن تكون القنوات الرقمية هي الوسيلة المفضلة لإجراء المهمات الرسمية بحلول عام 2025م. لتقديم طرق العمل الجديدة والاستفادة من عدد من التطبيقات الرقمية في مختلف المجالات الإدارية وتوظيف التطبيقات الرقمية مثل تسليم الطلاب عروضهم التقديمية من أجهزتهم اللوحية واستخدام هواتفهم الذكية لمساعدتهم في الدراسات، ولتدوين الملاحظات في اجتماعاتهم، والبحث عن المعلومات من الأجهزة المحمولة باستمرار، وتوفير الوقت والجهد المبذول في إدارة أعمالهم الرسمية بالطريقة التقليدية من أجل تحقيق الأهداف.

5- **دراسة كحيل(2016)** التي قصدت إلى تقديم تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة، والتعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم توزيع استبانة على عينة الدراسة البالغ عددهم (134) من مديري المدارس الثانوية، ولتقديم التصور المقترح استخدمت الباحثة المنهج البنائي من خلال المجموعة البؤرية، وخلصت الدراسة إلى أن نسبة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة الإلكترونية بلغت حوالي(60.4%) بدرجة تقدير متوسطة، ، وأوصت الباحثة بضرورة إعداد خطط فعالة لتدريب القائمين على العمل الإداري وتأهيلهم للقيام بتطبيق الإدارة الإلكترونية.

6 – **دراسة خوالدة(2015)** التي سعت إلى استكشاف واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة المعتمدة، حيث تم تطبيقها على عينة مكونة من (140) مديراً ومديرةً تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وكشفت النتائج أن تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال الخدمات الإدارية كان بدرجة عالية، وقد أوصت الدراسة بعقد دورات تدريبية مستدامة في الإدارة الإلكترونية وخصوصاً للمديرين الجدد، وضرورة الاهتمام بالإدارة الإلكترونية بظرا لأنها تعزز سير العمل وتطويره وجودته باستمرار.

7- **دراسة أويديمي (Oyedemi, 2015)** التي قصدت إلى استقصاء وجهات نظر الإداريين تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة الفعالة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة الدراسة المكونة من (40) مديراً و(140) إدارياً من المدارس الثانوية بولاية أوسن تم اختيارهم عشوائياً. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس ونوابهم يحملون اتجاهات إيجابية تجاه استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدرسة الفعالة، كما كشفت عن وجود نقص كبير في الأجهزة والشبكات في

المدارس. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز كمية وسائل الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات للمدارس، وتقديم التمويل الكافي للمدارس، وتزويدها بشبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة.

8-**دراسة أوبير، وآخرون (Oyer et al, 2015)** التي استهدفت الكشف عن النتائج المترتبة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في إدارة المدارس الثانوية الخاصة في نيروبي، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واستخدمت الدراسة أداتين هما: الاستبانة والمقابلة، تم تطبيقهما على عينة من مديري المدارس الثانوية الخاصة الذين بلغ عددهم(40) مديراً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وخلصت الدراسة إلى أن المدارس الخاصة تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بدرجة أعلى من المدارس العامة، كما أن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس الخاصة يزيد من التحاق الطالب بها، وأوصت الدراسة بأهمية التدريب المنتظم للمدراء والموظفين على التقنيات الحديثة في الإدارة المدرسية، وضرورة تخصيص ميزانية لتوريد الأجهزة والبرامج الداعمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

التعقيب على الدراسات السابقة:

عند استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالإدارة الرقمية يظهر التنوع في موضوعاتها وأهدافها وأدواتها بتنوع الجوانب التي عالجتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك اهتماماً واسعاً من معظم الدول من خلال الدراسات في موضوع الإدارة الرقمية والإدارة الإلكترونية لاستثمارها لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **من حيث الموضوع:** لقد اتفقت بعض الدراسات حول موضوع الإدارة الرقمية ومنها: دراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021)، والبقعاوي(2019)، وموسى(2018)، وبعضها تطرقت للإدارة الإلكترونية كمرادف لمصطلح الإدارة الإلكترونية كدراسة كحيل(2016) ودراسة أويديمي (Oyedemi, 2015)ودراسة أوبير وآخرين(Oyer et al 2015).
- **من حيث المنهج:** توافقت معظم الدراسات على استخدام المنهج الوصفي التحليلي ومنها: دراسة موسى(2018)، ودراسة خوالدة(2015) ودراسة أويديمي(2015)، واستخدمت دراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021) ودراسة البقعاوي(2019) ودراسة هيلستين(2019) ودراسة أوبير وآخرين Oyer et al (2015) المنهج الوصفي المسحي، أما دراسة كحيل (2016) فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي والمنهج البنائي.
- **من حيث أداة الدراسة:** اتفقت معظم الدراسات على الاستعانة بالاستبانة كأداة للدراسة ومنها: دراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021)، والبقعاوي(2019)، ودراسة موسى(2018) ودراسة كحيل(2016)، ودراسة أويديمي Oyedemi (2015) ودراسة أوبير وآخرين Oyer et al (2015)، فقد استخدمت أداتين للدراسة هما: الاستبانة والمقابلة.
- **من حيث المجتمع والعينة:** اتفقت معظم الدراسات على اختيارها مديري المدارس مجتمعاً وعينة للدراسة كدراسة البقعاوي (2019)، ودراسة موسى(2018) ودراسة كحيل(2016)، ودراسة أويديميOyedemi (2015)، ودراسة أوبير وآخرين Oyer et al (2015)، وبعض الدراسات اختلفت فيها العينة عن هذه الدراسة ، فكانت العينة من المديرين المساعدين كما في دراسة الرشيدي والعجمي والطشة(2021).

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد أفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في جوانب متعددة، منها: بناء الفكرة وتحديد المشكلة، وتكوين صورة واضحة عن المفاهيم والإجراءات المناسبة للدراسة، وأخذ تصور كامل عن موضوع الدراسة والإلمام بجميع جوانبه، وصياغة أسئلة الدراسة، واختيار منهج الدراسة المناسب، وأداة الدراسة.

الأوجه التي تميز دراسة الباحثين عن الدراسات السابقة:

أنها طبقت المنهج النوعي في الدراسة، الذي يستخدم أداة المقابلة لمجموعة من مديري المدارس للاستفادة من خبراتهم في مجال توظيف الإدارة الرقمية في مدارسهم، التي من خلالها أمكن الكشف عن واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية، والاستفادة من المقترحات لتحسين الإدارة الرقمية في المدارس، أما معظم الدراسات السابقة فطبقت المنهج الكمي الوصفي التحليلي وبعضها جمعت بين المنهجين الكمي والكيفي(النوعي) كدراسة كحيل (2016)، كما أنها تميزت من حيث مجتمع الدراسة الذي مثل مديري المدارس في مديرية شرق خان يونس، وتعد من الدراسات القليلة التي تطرقت إلى هذا المجال في فلسطين.

التصميم والإجراءات:

هذه الدراسة هي دراسة نوعية هدفت إلى الحصول على معلومات متعمقة حول موضوع مهم في الإدارة من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية، من أجل استكشاف آرائهم حول تطبيق الإدارة الرقمية، وتم اختيار(6) مديرين من مديري المدارس بشكل قصدي، للتعرف إلى واقع تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس والمشكلات التي تواجههم في تطبيقها.

مجتمع الدراسة وعينتها:

اشتمل مجتمع الدراسة على كل مديري ومديرات المدارس الحكومية في مديرية شرق خان يونس والبالغ عددهم حوالي (46) مديراً ومديرة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تم اختيارها من مديري المدارس الحكومية، وقد شملت العينة ستة مديري مدارس (ثلاثة من الذكور وثلاث من الإناث)، وتم تحديد المشاركين في المقابلات بناءً على مدى مناسبتهم لمعايير اختيار عينة البحث، أي أن سبب اختيار العينة هو الاعتقاد بأن خبرتهم في مجال الإدارة الرقمية ستثري الدراسة.

منهج الدراسة:

استخدم الباحثان المنهج النوعي (الكيفي) الذي يحدده ملحم (2019م، 19) بأنه: " يعتمد على دراسة الظاهرة في ظروفها الطبيعية، وعلى الباحث بوصفه أداة أساسية في جمع البيانات"، وتم اعتماد المنهج النوعي المستند على إجراء المقابلات شبه المقننة على عينة من مديري ومديرات المدارس ، كما اعتمد المنهج النوعي على تحليل البيانات الخاصة بالمقابلات بعد الانتهاء من إجراء المقابلات.

أداة الدراسة:

قام الباحثان باستخدام أداة المقابلة الشخصية مع عينة من مديري المدارس الحكومية في مديرية شرق خان يونس، ممن لديهم خبرة في العمل الإداري، من خلال الإجابة عن أسئلة المقابلة الأربعة التي تدور حول تجربة مديري المدارس في تطبيق الإدارة الرقمية، والتعرف إلى أهم الإيجابيات في التطبيق وانعكاساتها عليهم، والكشف عن أبرز المشكلات التي تواجههم خلال توظيف الإدارة الرقمية.

إجراءات الدراسة:

أولاً – التحضير للمقابلة:

من خلال الاطلاع على الأدبيات الخاصة بالموضوع تمت صياغة أسئلة المقابلة التالية:

1. ما أهم الإجراءات المتبعة في توظيف الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية؟
2. ما أهم إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من خلال خبرتك؟
3. ما أبرز الصعوبات والمعيقات التي تواجهك في توظيف الإدارة الرقمية من وجهة نظرك؟
4. ما المقترحات التطويرية التي تقدمها لتطبيق الإدارة الرقمية على الوجه الأكمل في المدارس الحكومية؟

إعداد بطاقة المقابلة وبرتوكول /دليل المقابلة.

1. اختيار عينة الدراسة الذين ستتم مقابلتهم من مديري المدارس الذكور والإناث لإجراء مقابلات معهم للتعرف إلى تجربتهم في تطبيق الإدارة الرقمية.
2. التواصل مع عدد من مديري المدارس في مديرية شرق خان يونس للموافقة على إجراء المقابلة معهم.
3. الاتفاق على موعد لإجراء المقابلة مع التذكير بالغرض من المقابلة وموضوعها.

ثانياً – إجراءات المقابلة:

تم إجراء اتصال هاتفي مع عينة الدراسة لتحديد موعد للمقابلة، وقد تم تطبيق المقابلة وجهاً لوجه مع اثنين من مديري المدارس كعينة استطلاعية للتأكد من سلامة الأسئلة وفهمهم لها وشموليتها للمعلومات المطلوبة لتحقيق الدراسة، وبعد التأكد تم إجراء المقابلة مع ستة من مديري المدراس ومديراتها، وكانت مدة المقابلة مع كل مدير ما يقارب ساعة واحدة(ستين دقيقة)، ثم تمت كتابة بعض الملاحظات بعد انتهاء المقابلة، وكان من أبرز المعيقات التي واجهت الباحثين صعوبة إيجاد الوقت المناسب لإجراء المقابلة، وذلك بسبب الضغوط والأعباء الذي يحملها مديرو المدارس، وتم التغلب عليها من خلال اختيار الوقت الذي يناسب المديرين، وتمت كتابة بعض الملاحظات مثل الأسئلة التي توقف المبحوث قليلاً قبل الإجابة عنها وانطباعات المبحوثين عن الأسئلة و تحديد ردة فعلهم على بعض الأسئلة.

ثالثاً – جمع البيانات وتفريغ المقابلة:

تم تفريغ المقابلة من خلال تتبع كل كلمة ومفهوم تم التطرق إليه خلال استجابات المبحوثين، وبعد الانتهاء من المقابلات مع المبحوثين، تمت إعادة الاستماع إلى تسجيل المقابلة مرة أخرى، وطباعة نص المقابلة حرفياً عن طريق تفريغها، وقراءة نص كل مقابلة مرة أخرى للتعرف إلى الأفكار والمحاور فيها، وتدقيق كلمات المقابلة والنصوص مرةً أخرى للتأكد من عدم وجود أخطاء في الطباعة، كما تم التخلص من بعض البيانات غير المفيدة بوضعها في ملف آخر للرجوع إليها وقت الحاجة، وتخزين نص المقابلات على جهاز الكمبيوتر تمهيداً لتحليل البيانات، واستغرق تفريغ المقابلات حوالي ثلاث ساعات يومياً لمدة ستة أيام.

رابعاً – تحليل البيانات:

قام الباحثان باستخدام أسلوب التوجه النوعي (الكيفي) في تحليل البيانات، وذلك بعد تفريغ المقابلات وقراءتها عدة مرات لاستخلاص الموضوعات المحورية والمفاهيم الرئيسة، وتم تصنيف المعلومات والأفكار المتشابهة عن طريق **عملية ترميز المقابلات** حيث تم الاطلاع على العديد من المراجع العلمية التي تتعلق بتحليل البيانات النوعية، وبعد عملية الترميز تم تحديد الرموز الرئيسية التي سيتم تحديد المحاور والأنساق الرئيسية منها، وكانت محاور وأنساق الترميز كالتالي: " الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية و" إيجابيات توظيف الإدارة الرقمية و" مشكلات تطبيق الإدارة الرقمية " ومقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية".

كما تم نسخ المقابلات باستخدام Microsoft Office Word، ثم تم إجراء تحليل المحتوى عن طريق ترميز البيانات للمواضيع المتكررة على النحو التالي:

أولاً: تم تجميع الإجابات ذات الصلة معًا، مع إظهار الترميز.

ثانيًا: تم الكشف عن الموضوعات من خلال تكوين مجموعات الرموز ذات الصلة.

ثالثا: تم توفير الموضوعات والرموز والمقابلات المنسوخة من قبل الباحثين وعمل فحوصات خارجية بالتشاور مع الزملاء واكتساب بعض الآراء والفحوصات الخارجية، وكان الجانب الأكثر مناقشة هو ": " الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية و" مشكلات تطبيق الإدارة الرقمية"، " ومقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية".

كما قام الباحثان بقراءة جميع التعبيرات عدة مرات، وتحليل البيانات معًا من خلال مناقشة التعبيرات غير الواضحة للوصول إلى اتفاق، وأخيرًا تم الاتفاق على الترميز والموضوعات.

بعد ذلك، قام الباحثان بإرسال النتائج إلى المشاركين، وأخذ موافقات المشاركين من مديري المدارس وتعليقاتهم على النتائج، حيث اطلعوا على آرائهم في وثيقة المقابلة المنقحة وقدموا معلومات تفصيلية لدعم أفكارهم، ووافقوا جميعاً على رموز مقابلاتهم، ثم تم ترتيب جميع الآراء والأفكار ضمن محاور الموضوعات المتعلقة بالدراسة.

دور الباحثين: كان للباحثين دور في معايشة الظاهرة التي يبحثان عنها عن طريق متابعة واقع تطبيق مديري المدارس للإدارة الرقمية لتنفيذ المهام الإدارية، ومن خلال تجربة أحد الباحثين في هذا المجال بسبب العمل في وظيفة مدير مدرسة واستخدام بوابة الخدمات الإلكترونية المدرسية لتنفيذ مهام الإدارة الرقمية، كما قام الباحثان بمطالعة الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث والدراسات السابقة، وتصميم المقابلة وإجراءاتها، وإجراء المقابلات، والتفاعل بين الباحثين وأفراد العينة من مديري المدارس، مع التركيز على أهمية البيانات التي تم جمعها من المبحوثين، والقيام بتحليل المقابلة وترميزها، والالتزام بأخلاقيات البحث العلمي، والاجتهاد لإنجاز البحث.

الاعتبارات الأخلاقية: هناك العديد من الالتزامات الأخلاقية التي تمت مراعاتها، ومنها: الصراحة مع المشاركين وإبلاغهم بأهداف البحث، والحصول على موافقة منهم للمشاركة في المقابلة والاطلاع على البروتوكول الخاص بالمقابلة وعدم إجبارهم عليها، مع حرية الانسحاب للمشارك إذا رغب في ذلك، ومحافظة الباحثين على سرية المعلومات وعدم استخدامها لأية أغراض أخرى وتوفير الحماية للمشاركين وإخبار المشاركين بذلك، والموضوعية وعدم التحيز وإطلاع المشاركين على النتائج وغيرها.

صدق وثبات أداة الدراسة:

أولاً– صدق أداة الدراسة:

بدأ بناء نموذج المقابلة بإطار مفاهيمي يعتمد على مراجعة الأدبيات، وطور الباحثان أسئلة المقابلة بعد الاطلاع على الأدبيات في مجال الدراسة، حيث تم تغيير بعض الأسئلة والتعديل على البعض منها حتى وصلت أسئلة المقابلة إلى الشكل النهائي الذي تم طرحه على عينة الدراسة، وتم التأكد من قابلية تعميم النتائج من خلال دراسة أهمية النتائج المتوقعة من أداة الدراسة إلى مجتمع الدراسة مع تنوع عينة الدراسة.

وتحقق صدق رواية المبحوثين من خلال خبرتهم في العملية التعليمية حيث تراوحت خبراتهم ما بين (2 إلى 15) سنة في الإدارة المدرسية، أما صدق الباحثين فقد تحقق من خلال صدق الأسلوب التي تم فيه استعمال المفاهيم المأخوذة من المؤلفين الأوائل في مجال الإدارة الرقمية، وكذلك وضوح عرض النتائج وعدم التحيز وذلك من خلال العينة التي تم اختيارها بناءً على معايير موضوعية، وكذلك عرض النتائج كما هي دون أي تعديل.

ثانياً – ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال تطبيقها تجريبياً على عدد (2) من المديرين كعينة استطلاعية، بحيث تم الحصول على العديد من النتائج المتشابهة، وكانت الاستنتاجات التي تم الحصول عليها مشابهة للواقع الذي تم التوصل إليه، وكانت الأداة تقيس مقاطع حقيقية من تجاربهم التطبيقية للإدارة الرقمية.

عرض النتائج والاستنتاجات:

نتائج الدراسة ومناقشتها: من خلال المقابلات الشخصية مع مديري المدارس، ومن خلال تحليل بيانات المقابلات تم عرض النتائج تحت أربع فئات، هي: "الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية و" إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية " و" مشكلات تطبيق الإدارة الرقمية " و"مقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس".

وتضمنت ردود المشاركين عدة موضوعات فرعية، بحيث تم تجميع المجالات الفرعية تحت هذه الفئات، حيث كانت الفئة الأولى: "الإجراءات المتبعة في تطبيق الإدارة الرقمية" وتضم الموضوعات التالية: (آليات تطبيق الإدارة الرقمية، مجالات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية) بحيث ضمت الفئة الثانية" إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية " والفئة الثالثة " مشكلات تطبيق الإدارة الرقمية"، " وتضمنت موضوعين فرعيين هما: (المشكلات والمعيقات، وطرق التغلب عليها)، والفئة الرابعة:" مقترحات لتطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية". وضم كل من المجالات الفرعية عدداً من الرموز تراوحت ما بين (9) إلى (12) رمزاً؛ وبذلك يكون العدد الإجمالي للرموز أكبر من عدد المشاركين في المقابلة.

النتيجة الأولى: :الإجراءات المتبعة في توظيف الإدارة الرقمية"، الإجابة عن السؤال الأول: كيف يصف مديرو المدارس الإجراءات المتبعة في توظيف الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية؟

اتضح من خلال المقابلات الدور الكبير للإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في الاهتمام بتطبيق الإدارة الرقمية لتسهيل عمل مدير المدرسة والموظفين في المدارس من خلال بوابة الخدمات الإلكترونية وبرنامج المراسلات الإلكترونية، والتي تساعد في تأدية المهام الإدارية والفنية للمدير بما يخدم الجوانب التعليمية، ويتم تدريب مديري المدارس ومديراتها على التعامل مع بوابة الخدمات الإلكترونية وبرنامج المراسلات الإلكترونية وإرسال النشرات الخاصة بتعليمات توظيفها واستخدامها خاصةً عند استحداث تبويبات جديدة تخدم الإدارة الرقمية، حيث أكد مديرو المدارس على أنه يتم تنفيذ العديد من المهام إلكترونياً من خلال البوابة المدرسية وبرنامج المراسلات الإلكتروني، مثل متابعة شؤون الموظفين والطلبة إلكترونياً وتوفير البيانات الخاصة بهم وكذلك يتم توزيع الحصص على المعلمين إلكترونياً ومتابعة التشكيل المدرسي الخاص بأعداد الطلبة والصفوف والمعلمين اللازمين في كل تخصص، بحيث يحسب البرنامج العجز والفائض في كل مدرسة، ويكون مرتبطاً بقسم التخطيط في المديرية والوزارة وحصر دوام الموظفين والطلبة ومتابعة ملفاتهم وأحوالهم وغيرها من أمور إدارية من خلال توظيف تقنيات الحاسوب، كما يتم تدريب المديرين الجدد على توظيف الإدارة الرقمية والمهام الإدارية والفنية بالإضافة لتنفيذ دورات تدريبية لمديري المدارس القدامى ممن هم بحاجة للتدريب على المهارات الحاسوبية، كما ذكر العديد من المشاركين في الدراسة أهمية توظيف الإدارة الرقمية في إكسابهم خبرات جديدة وتبادل الخبرات في مجال العمل الإداري، ودورها في تحسين الأداء الوظيفي لديهم للقيام بالعديد من المهام الإدارية إلكترونياً مما يتيح الفرصة للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بسرعة أكبر وبأقل جهد وتكلفة، كما أن للتطبيقات المستخدمة في الإدارة الرقمية دوراً كبيراً في إكساب مدير المدرسة مهارات جديدة في طرق الاتصال والتواصل والقدرة على حل مشكلات إدارية، ولذلك أشار المشاركون إلى أن هناك مهمات عديدة تنفذ إلكترونياً، كما ذكر م1 (يمتلك 15 عاما من الخبرة): " توظيف الإدارة الرقمية له دور كبير في تنظيم العديد من المهام الإدارية بكل يسر وسهولة مما يخفف العبء عن مدير المدرسة في التوثيق الورقي ويحوله إلى توثيق إلكتروني ..."، وذكرت م4:"... ومن المهام الإدارية المنفذة إلكترونياً التشكيل المدرسي و متابعة درجات الطلبة وتسجيل غيابهم وإرسال رسائل نصية لأولياء أمورهم مما قلل من حالات الغياب وسهل متابعة أولياء الأمور لحضور وغياب أبنائهم بجانب متابعة المدرسة لهم مما زاد من الانتظام المدرسي للطلاب، وهذه الخدمة تم استحداثها مع بداية العام الدراسي : 2022– 2023م مما أسهم في حل العديد من مشكلات غياب غيرها مما أكسبني مزيداً من المهارة في العمل الإداري..." وقال م2: " إن توظيف الإدارة الرقمية مهمة لمدير المدرسة خاصةً في بداية العام الدراسي لتوزيع التلاميذ على الصفوف ومعرفة العجز والفائض من المعلمين بشكل إلكتروني وتوزيع الحصص عليهم، ومتابعة العهد المدرسية واللوازم والكتب بشكل إلكتروني مما يوفر وقت المدير للقيام بالمهام الفنية الأخرى، كما تساعد التطبيقات على متابعة ملفات الطلبة وبياناتهم ليسهل تتبع مشكلاتهم التحصيلية والصحية، ومتابعة المعلمين مهنياً.

كما ذكرت م6:" في بداية توظيف الإدارة الرقمية شعرت بالضيق ورفضت في البداية هذه العملية ولكن اقتنعت بأهميتها في إدارة شؤون المدرسة بعد استخدامها حيث سهلت العمل الإداري ووفرت الوقت والجهد، فبالرغم من الصعوبات في بداية

توظيف الإدارة الرقمية، ولكن بعد فترة لاحظت أنني اكتسبت خبرات جديدة وبالتعاون مع نائب المديرة والسكرتيرة ذات خبرة في مجال العمل الإداري اكتسبت خبرات أكثر..." ، ويذكر م3:" في بداية تعييني مدير مدرسة كنت أحرص على الالتحاق بالدورات التدريبية المنفذة من مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس في مجال الإدارة وتطوير المهارات الإدارية ومهارات الحاسوب في الإدارة المدرسية حيث اكتسبت خبرات جديدة في مجال توظيف الإدارة الرقمية، مما أدى لتطور مهاراتي ولكن نحتاج للعديد من الدورات التدريبية لصقل مهاراتنا".

أما بالنسبة للإجراءات المتبعة في توظيف الإدارة الرقمية فقد تبين من مقابلة المبحوثين أن هناك إجراءات مخطط لها من قبل المديرية وبإشراف الوزارة حسب احتياجات المديرين للتدريب، كما اهتمت الوزارة بتعيين مديري المدارس الجدد بحيث يكون لديهم خبرة في مجال الحاسوب وقدرة على التعامل مع برامج حاسوبية تستخدم في الإدارة الرقمية بالإضافة لخبراتهم الإدارية، كما ذكر م1:" تم تعييني في منصب مدير مدرسة بعد التأكد من خبرتي في مجال الإدارة الرقمية وكفاءتي في استعمال البرامج الحاسوبية الإدارية في العمل الإداري لأن تخصصي الأساسي هو تكنولوجيا الحاسوب والمعلومات مما يساعدني أكثر على توظيف الإدارة الرقمية بشكل أفضل في عملي الإداري والاستفادة من خبرتي في تنفيذ أفكار جديدة تساعد على تميز المدرسة .."

كما ذكر م3: "من خلال خبرتي في مجال الإدارة الرقمية وبحكم تخصصي في مجال تكنولوجيا المعلومات أؤكد على ضرورة توظيف الإدارة الرقمية عن طريق تحويل السجلات الورقية إلى إلكترونية كما حدث خلال الفصل الثاني من العام الدراسي: 2022– 2023 عندما تم استحداث تبويب خاص بخطة الأنشطة التربوية الخاصة بالمسابقات وبرنامج تعزيز وغرس القيم الذي تتبناه الوزارة في مدارسها..."

كذلك هناك تحسين للإدارة الرقمية في المدارس من خلال تغيير نظام المراسلات والبريد الإلكتروني القديم لنظام مراسلات أحدث يواكب التقدم التكنولوجي للاستفادة منه في التواصل مع المدارس" مما يدل على حرص وزارة التربية والتعليم الفلسطينية على إدخال تحديثات جديدة تخدم مجال الإدارة الرقمية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الرشيدي والعجمي والطشة (2021) والبقعاوي (2019) اللتين أظهرتا أن هناك اهتماماً من مديري المدارس بتوظيف الإدارة الرقمية وبرامجها في العمل الإداري المدرسي.

وبالنظر في استجابات المبحوثين يرى الباحثان حرص وزارة التربية والتعليم على تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس من خلال الإجراءات المتبعة لتطبيق الإدارة الرقمية من خلال بوابة الخدمات الإلكترونية وبرنامج المراسلات الإلكترونية، مثل متابعة شؤون الموظفين والطلبة إلكترونياً وتوفير البيانات الخاصة بهم وكذلك توزيع الحصص على المعلمين إلكترونياً ومتابعة التشكيل المدرسي وغيرها، كما يتم تدريب مديري المدارس على التعامل مع بوابة الخدمات الإلكترونية وبرنامج المراسلات الإلكترونية وإرسال النشرات الخاصة بتعليمات توظيفها عند استحداث تبويبات جديدة تخدم الإدارة الرقمية، مثل: متابعة غياب الطلبة إلكترونياً.

النتيجة الثانية – (إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية): الإجابة عن السؤال الثاني: ما أهم إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من وجهة نظرك؟

تبين من المقابلات مع المبحوثين أن هناك عدة إيجابيات لتوظيف الإدارة الرقمية في العمل الإداري حسب تجربتهم الإدارية حيث أن أهم إيجابية هي تطوير المهارات الإدارية لديهم واكتسابهم مهارات جديدة، وخبرات متنوعة للتعامل مع البرامج الحاسوبية وتنفيذ المهام الإدارية بشكل أسرع وبجهد أقل، والقدرة على حل مشكلات متنوعة في الإدارة، كما أن لتوظيف الإدارة الرقمية أهمية في تسيير شؤون المدرسة خاصةً بداية العام الدراسي في متابعة بيانات المعلمين والطلبة ومتابعة التنقلات بين المدارس، والتشكيل المدرسي ومعرفة العجز والفائض من المعلمين إلكترونياً حسب البيانات المدخلة، بالإضافة لمتابعة الإجازات

الخاصة بالموظفين إلكترونياً وهذا يوفر جهد المدير، كما يساعد في نهاية العام على إعداد الشهادات ومعرفة الأوائل ونسب النجاح والرسوب والإكمال واستخراج الشهادات بكل سهولة بعد أن كان المعلمون يقضون وقتاً كبيراً في إعدادها يدوياً، مما وفر الوقت الجهد والدقة في إظهار النتائج، وقد ذكر م2:" ...حيث استفدت من توظيف الإدارة الرقمية في القيام بالعديد من المهام الإدارية وخاصةً فيما يخص التشكيل المدرسي وتنقلات الطلبة والموظفين أولاً بأول مما يوفر وقت المدير ويخفف العبء عنه خاصةً في بداية العام الدراسي..."

وذكرت م4:" لقد ساعدت بوابة الخدمات الإلكترونية على إدخال علامات الطلبة إلكترونياً واستخراج الشهادات وكشوفات العلامات في نهاية العام ومعرفة نسب النجاح والرسوب إلكترونياً في كل مبحث مما سهل على مديري المدارس والمعلمين استخراج الشهادات والتي كانت تستغرق وقتاً وجهداً كبيرين"

كما تبين أيضاً أن لتوظيف الإدارة الرقمية إيجابيات أخرى ومنها أنه يمكن متابعة تقارير زيارات المشرفين للمعلمين مما يسهل توجيههم ومتابعتهم، كما يزيد من قدرة مديري المدارس على الإبداع في العمل نتيجة اكتسابهم معارف وتجارب جديدة، حيث تذكر مديرة مدرسة: "كما أستطيع متابعة النواحي الفنية بشكل إلكتروني مثل كتابة تقارير الزيارات للمعلمين ومتابعة تقارير زيارات المشرفين التربويين مما سهل الرجوع إليها عبر بوابة الخدمات ووفر علي الوقت والجهد في كتابة التقارير..."، "كما يسهل متابعة بيانات الطلبة والمعلمين بكل سهولة" وهذا يتوافق مع دراسة الرشيدي والعجمي والطشة (2021) ودراسة البقعاوي (2019) اللتين أظهرتا العديد من الإيجابيات لتوظيف الإدارة الرقمية في إدارة شؤون المدرسة، مما يساهم في تجويد الأداء الوظيفي للمدير وتنمية خبراته ومهاراته الإدارية والفنية.

وتشير استجابات أفراد العينة إلى إيجابيات تطبيق الإدارة الرقمية في توفير جهد ووقت مدير المدرسة، وسرعة تنفيذ المهام الإدارية، خاصةً بداية العام الدراسي من خلال متابعة بيانات المعلمين والطلبة ومتابعة التنقلات بين المدارس، والتشكيل المدرسي المدخلة، كما يساعد في نهاية العام على إعداد الشهادات ونسب النجاح والرسوب والإكمال واستخراج الشهادات والذي كان يستغرق وقتاً وجهداً كبيراً، مما يدلل على أهمية الإدارة الرقمية.

النتيجة الثالثة– مشكلات تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية: الإجابة عن السؤال الثالث/ ما أبرز المشكلات والمعيقات التي تواجهك في توظيف الإدارة الرقمية في العمل الإداري؟

من خلال المقابلات مع المشاركين تبين وجود العديد من المعيقات والمشكلات التي واجهت مديري المدارس أثناء توظيف الإدارة الرقمية منها: عدم رغبة بعض مديري المدارس في توظيفها خاصة مديري المدارس كبيري السن والاعتماد على سكرتير المدرسة في تنفيذ المهام الإدارية الرقمية بسبب عدم الرغبة في التعلم، والخوف من زيادة المسؤوليات عليهم والأعمال الإدارية والفنية المكلفين بها: " كل بداية جديدة للتغيير تكون غير مرغوب فيها من قبل بعض مدراء المدارس... والقلق الناتج عن التغيير المطلوب وقلة الحوافز المقدمة للتغيير في ظل أزمة الرواتب وأعباء مدير المدرسة الكثيرة والتعود على السجلات الورقية.."، ويظهر من المقابلات وجود بعض المشكلات في توظيف الإدارة الرقمية وخاصة الصعوبة في إعداد الجدول المدرسي بشكل يدوي وعدم وجود برنامج إلكتروني عند غياب المعلمين حيث نقضي وقتاً كبيراً في إعداد الجدول وتوزيع حصص الغياب على المعلمين خاصةً عند غياب مجموعة معلمات..."، وذكر م1: "وهناك مشكلة انقطاع التيار الكهربائي بشكل يومي، وضعف الإنترنت مما يؤثر على استخدام بوابة الخدمات الإلكترونية وبرنامج المراسلات، بالإضافة لعدم توفر العدد المناسب من الأجهزة الحاسوبية في المدارس"، وهذا يتوافق مع دراسة أوديمي (2015) ودراسة الرشيدي والعجمي والطشة (2021) حول معوقات توظيف الإدارة الرقمية ورفضه من قبل مجموعة من مديري المدارس، ووذكر م3:" بالنسبة لمشكلة انقطاع الكهرباء يمكن استخدام الطاقة الشمسية في المدارس لمتابعة المهام الإلكترونية..."، وهذا يتوافق مع دراسة البقعاوي (2019) ودراسة

كحيل (2016) اللتين أظهرتا العديد من المشكلات لتوظيف الإدارة الرقمية والإلكترونية في العمل الإداري منها عدم الرغبة في توظيف الإدارة الرقمية وانقطاع الكهرباء وضعف شبكة الإنترنت، وصعوبة التعامل مع برنامج المراسلات الإلكتروني وغيرها.

ويتضح من استجابات المبحوثين أن هناك مشكلات عديدة تواجه مديري المدارس في تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس منها: عدم رغبة بعض المديرين في التغيير خاصةً كبار السن واعتمادهم على السجلات الورقية، ومشكلة انقطاع التيار الكهربائي، وضعف الإنترنت، وصعوبة التعامل مع برنامج المراسلات الإلكترونية وغيرها مما يتوجب العمل على حل هذه المشكلات والعمل على تطوير الإدارة الرقمية.

النتيجة الرابعة: مقترحات لتطوير تطبيق الإدارة الرقمية: الإجابة عن السؤال الرابع: ما أهم المقترحات التطويرية التي تقدمها لتطبيق الإدارة الرقمية على الوجه الأكمل في المدارس الحكومية؟

كان من أبرز مقترحات تطوير تطبيق الإدارة الرقمية حسب المقابلات التي أجريت ما يلي: أن يتم عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتدريب مديري المدارس الجدد وكبار السن على توظيف الإدارة الرقمية، كما ذكر م3 :" يمكن التغلب على مشكلة تطبيق الإدارة الرقمية بعقد ورش عمل ودورات تدريبية بشكل دوري لمديري المدارس ومديراتها خاصةً في برنامج المراسلات وبوابة الخدمات الإلكترونية وعند استحداث خدمات جديدة في مجال الإدارة الرقمية، وبرز في استجابات المبحوثين، ضرورة نشر ثقافة توظيف الإدارة الرقمية، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، ومن المقترحات المهمة ما ذكرته م6: " لتوظيف الإدارة الرقمية من قبل المديرين يجب تنفيذ ورش عمل حول دور هذا النوع من الإدارة في الارتقاء بالعملية الإدارية، وضرورة تحسين الإدارة الرقمية وإدخال تحديثات جديدة على بوابة الخدمات الإلكترونية من خلال إضافة تبويبات أخرى، بحيث تشمل جميع الجوانب الإدارية ".

كما أكد المبحوثون على أهمية وضع خطة وزارية لتحسين الإدارة الرقمية، وتطرق العديد من المشاركين إلى أهمية الإدارة الرقمية في إنجاز المهمات الإدارية، وتجنب توظيف الإدارة الرقمية بشكل غير مخطط له، ومراعاة أهداف الإدارة الرقمية، ومنها تحسين الأداء لدى مديري المدارس وتطوير مهاراتهم الرقمية وتحويل العمل الورقي إلى إلكتروني، وإكساب مدير المدرسة مهارات متنوعة إدارياً وفنياً.

يتضح من خلال استجابات المبحوثين أن هناك حاجة لتطوير الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية من أجل تلبية متطلبات العمل الإداري والقيام بالمهام الإدارية الموكلة لمدير المدرسة على الوجه الأمثل، وأن هناك إيجابيات متعددة لتطبيق الإدارة الرقمية في المدارس منها: إكساب مديري المدارس الخبرات والمهارات اللازمة لإنجاز المهام الإدارية بسرعة ودقة كبيرين، وإتاحة الفرصة لهم لإنجاز المزيد من المهام والأعمال وتخفيف العبء الإداري عنهم، كما ظهر من خلال الاستجابات معاناة مديري المدارس من بعض المشكلات في تطبيق الإدارة الرقمية منها عدم تدرب بعض مديري المدارس على توظيف الإدارة الرقمية في العمل والاعتماد على الإدارة التقليدية التي تستخدم السجلات الورقية وخاصةً فئة كبار السن الذين يرفضون التغيير، بالإضافة لضعف البنية التحتية اللازمة للإدارة الرقمية من حيث وجود أجهزة الحاسوب وأجهزة التواصل الاجتماعي الحديثة، وضعف الإنترنت، وانقطاع التيار الكهربائي بشكل مستمر وغيرها، ولكن قدم المبحوثين بعض المقترحات التطويرية التي يمكن أن تساعد في تطوير تطبيق الإدارة الرقمية من خلال عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتطوير مهاراتهم الرقمية، والعمل على نشر ثقافة توظيف الإدارة الرقمية، بالإضافة للقيام بإضافة بعض التبويبات الجديدة على بوابة الخدمات الإلكترونية لتطويرها وتقليل استخدام السجلات الورقية لتنفيذ المهام الإدارية.

نتائج الدراسة:

يمكن تلخيص النتائج التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

- هناك توجه واضح من وزارة التربية والتعليم الفلسطينية لتحسين الإدارة الرقمية في المدارس الحكومية.
- يوجد اهتمام من مديري المدارس ومديراتها لتوظيف الإدارة الرقمية في إنجاز المهام الإدارية والفنية.

- ظهرت العديد من الإيجابيات لتطبيق الإدارة الرقمية والتي من شأنها الارتقاء بالعمل الإداري، منها: تطوير المهارات الإدارية لديهم، واكتسابهم مهارات جديدة وخبرات متنوعة للتعامل مع البرامج الحاسوبية، وتنفيذ المهام الإدارية بشكل أسرع وبجهد أقل.
- هناك مشكلات عديدة تقابل مديري المدارس أثناء تطبيقهم الإدارة الرقمية، منها: تعوّد بعض المديرين من كبار السن على الإدارة الورقية، وقلة الحوافز، وانقطاع التيار الكهربائي.
- يوجد اهتمام من مديرية التربية والتعليم شرق خان يونس للارتقاء بمستوى مديري المدارس في توظيف الإدارة الرقمية من خلال تنفيذ دورات تدريبية لتدريب بعض مديري المدارس الذين يحتاجون للتدرب على التعامل مع بوابة الخدمات الإلكترونية والبريد الإلكتروني المدرسي.
- من أهم المقترحات التطويرية لتحسين تطبيق الإدارة الرقمية من وجهة نظر المديرين: ضرورة نشر ثقافة توظيف الإدارة الرقمية، وعقد دورات تدريبية لمديري المدارس، وإدخال تحديثات جديدة على بوابة الخدمات الإلكترونية.

التوصيات:

من خلال النتائج التي ظهرت وتمت مناقشتها وتفسيرها يوصي الباحثان بما يلي:

- ضرورة الوعي بأهمية تطبيق الإدارة الرقمية لتحسين الأداء الوظيفي وتطوير قدرات المديرين وتنمية المهارات الإدارية لديهم.
- ضرورة تنفيذ دورات تدريبية وورش عمل متنوعة لتدريب مديري المدارس على توظيف الإدارة الرقمية في عملهم.
- لفت انتباه الباحثين لتنفيذ العديد من الدراسات العلمية حول موضوع الإدارة الرقمية وأهميتها في المجال الإداري.
- ضرورة حث مديري المدارس على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والإدارية في مجال الإدارة الرقمية.

مقترحات الدراسة:

- إجراء الدراسة نفسها على مديريات التربية والتعليم الأخرى لكي يتسنى الوقوف على الوضع الراهن بالنسبة لتوظيف الإدارة الرقمية في المدارس.
- إجراء الدراسة على بعض الأقسام الإدارية في وزارة التربية والجهات الحكومية والوزارات الأخرى للتعرف إلى أثر الإدارة الرقمية في العمل الإداري وعلاقتها بتحسين الأداء الوظيفي.

المصادر والمراجع

أولاً: المراجع العربية:

إبراهيم، سعيد. (2012م). *إدارة المكتبات الجامعية في ضوء اتجاهات الإدارة المعاصرة*. ط2. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

البقعاوي، موضي. (2019م). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. كلية التربية . جامعة حائل. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، *6* (24)، 1-25.

بن مرزوق، عنترة وآخرون. (2018م). *إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية*. ط1. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

جبر، وهيب. (2007م). *أثر استخدام الحاسوب على تحصيل طلبة الصف السابع واتجاهات معلميهم نحو استخدامه كوسيلة تعليمية*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

خوالدة، محمد فلاح. (2015). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة من وجهة نظر المديرين أنفسهم. *مجلة جامعة العلوم الإسلامية بالأردن*، *42* (3).

الدعجاني، فايز. (2019م). درجة استخدام الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى قادة المدارس بمحافظة العقيق. *المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (57)، 90-57 .

الدعيس، محمد والدعيس، إبراهيم. (2020م). درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب في المجالات الإدارية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية، 1*(5) 68-93.

الرشيدي، فهد والعجمي، عبدالرحمن والطشة، غنيم. (2021م). درجة ممارسة المدراء المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *المجلة العلمية للبحوث والنشر العلمي. جامعة أسيوط 37* (3).

الشراري، شاكر. (2022م). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية بالقاهرة، 1* (195)، 495

الصيرفي، محمد. (2007م). *الإدارة الإلكترونية*. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.

قريشي، الحسين. (2016م). *الإدارة الإلكترونية مدخل لتحقيق الجودة الشاملة بالتعليم قبل الجامعي في مصر. المجلة التربوية بجامعة سوهاج*، (13).

كتانه، خيري. (2009م). *الإدارة والإدارة التربوية*. القاهرة: دار الفكر.

كحيل، زينات. (2016م). *تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة* (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

المليجي، رضا. (2011م). تطوير إدارة مؤسسات التعليم الجامعي بمصر في ضوء مدخل الإدارة الرقمية. *مجلة المركز العربي للتعليم والتنمية. 18* (74).

موسى، آمال. (2018م). ثنائية الشبكات الرقمية وإدارة المعرفة في مؤسسات التربية والتعليم دراسة حالة مديرية التربية لولاية المدية الجزائر، *مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية. 2*(9)، 53-70.

أبو النصر، مدحت. (2017م). *التدريب عن بعد بواباتك لمستقبل أفضل*. ط1. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية والمرومنة:

Abul-Nasr, Medhat. (2017). *Remote training is your gateway to a better future*. (1st Edition). Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

Al-Baqawi, Moudi. (2019). The role of digital administration in activating administrative communication among female administrators at the secondary stage in Hail. Faculty of Education. *Hael University. Journal of Educational and Psychological Sciences, 6,*(24).

Al-Dais, Muhammad and Al-Dais, Ibrahim. (2020). The degree of need of Yemeni universities to employ computer technology in the administrative fields. *Journal of the Arabian Peninsula Center for Educational and Human Research, 1* (5) 68-93.

Al-Rashidi, Fahd, Al-Ajmi, Abdel-Rahman and Al-Tasha, Ghoneim. (2021). The degree of digital management practice by assistant principals in intermediate schools in the State of Kuwait. *Scientific Journal of Scientific Research and Publication. Assiut University 37* (3).

Al-Serafi, Muhammad. (2007). *Electronic management.* (1st edition). Alexandria: University Thought House.

Bin Marzouk, Antarah and others. (2018). *Human resource management in the era of electronic management*. (1st Edition).. Amman: Academic Book Center.

Dajani, Fayez. (2019). The degree of using electronic management and its relationship to administrative creativity among school leaders in Al-Aqiq governorate. *Sohag University Educational Journal*, (57), 90-57.

Ebrahim Saeed. (2012). *Management of university libraries in the light of contemporary management trends*. (2nd edition). Cairo: The Arab Group for Training and Publishing.

El-Meligy, Reda. (2011). Developing the management of university education institutions in Egypt in the light of the digital management approach. *Journal of the Arab Center for Education and Development. 18* (74)

Jabr, Waheeb. (2007). *The impact of computer use on seventh grade students' achievement and their teachers' attitudes towards using it as an educational tool*. (Unpublished Master's Thesis), An-Najah National University, Palestine.

Joanna,H. (2019). *Why Study Digital Management?*. Retrieved on: 28/02/2023. From: www.masterstudies.com,

Kahil, Zeenat. (2016). *A proposed vision for activating electronic management in secondary schools in the governorates of Gaza* (Unpublished Master's Thesis), the Islamic University, Gaza.

Kettaneh, Khairy. (2009). Administration and educational administration. (1st edition). Cairo: Dar Al-Fikr.

Khawalda, Muhammad Falah. (2015). The reality of applying electronic management in private secondary schools in the Capital Governorate from the point of view of the principals themselves. *Journal of the University of Islamic Sciences in Jordan, 42* (3).

Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management for E-Business performance: Advancing Information Strategy to "Internet Time", Information Strategy: *The Executives Journal, 16*(4), 5-16.

Musa, Amal. (2018). Duality of digital networks and knowledge management in educational institutions, a case study of the Directorate of Education for the state of Medea, Algeri. *Al-Resala Journal for Human Studies and Research. 2*(9), 53-70.

-Ocnan Fernandez et al ,Yolvi(2019) Artificial Intelligence and Implications in Higher Education" Propositosy Representations.7(2),536-568.

Oyedemi, O. A. (2015). ICT and effective school management: Administrators' perspective. In *Proceedings of the world congress on engineering*, (1), 1-3.

Oyier, C. R., Odundo, P. A., Lilian, G. K., & Wangui, K. R. (2015). Effects of ICT Integration in Management of Private Secondary Schools in Nairobi County, Kenya: Policy Options and Practices. *world Journal of education, 5*(6), 14-22.

Oyier, C., Odundo, P., Lilian, G. & Wangui, K. (2015). Effects of ICT Integration in Management of Private Secondary Schools in Nairobi County, Kenya: Policy Options and Practices, World Journal of Education. 5 (6), 14-22

Qureshi, Hussain. (2016). E-management is an introduction to achieving comprehensive quality in pre-university education in Egypt. *The Educational Journal of Sohag University*, (13).

Robert, B. (2016). *An analysis of Principle perceptions of technology's influence in todays school*. (Unpublished PhD Thesis). Huston Universities.

Shari, Shakir. (2022). The role of digital management in developing the creative skills of principals of government primary schools in the city of Sakaka from the point of view of teachers. *Journal of the College of Education in Cairo, 1* (195).