



**دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة  
نظر مديرات مدارس النعيلع العام بمحافظة الرس**

**إعداد:**

**د. إيمان بنت حمود الحربي**  
حاصلة على الدكتوراه من قسم السياسات واقتصاديات التعليم  
كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة





## دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة من وجهة نظر مديرات مدارس النعليل العام بمحافظة الرس

د. إيمان بنت حمود الحربي

حاصلة على الدكتوراه من قسم السياسات واقتصاديات التعليم

كلية التربية جامعة طيبة بالمدينة المنورة

### المستخلص :

هدف البحث إلى التعرف على دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس. والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تُعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الرقمي)؛ استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، بالاعتماد على الاستبانة كأداة للحصول على البيانات، وتمثلت عينة البحث في (١٢٤) مديرة من مديرات المدارس بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وقد توصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق ببعد الشفافية، وبعد المشاركة، وبعد المساءلة، وبعد العدالة من وجهة نظر مديرات المدارس متحقق بدرجة كبيرة جداً. لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس ترجع لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة). توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس ترجع لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي لصالح من شاركوا في (أكثر من ١٠ دورات). لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تتعلق بأبعاد (الشفافية، والمشاركة، والمحاسبة والمساءلة) ترجع لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة) وتعلق ببعد العدالة ترجع لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالدرجة الكلية وأبعاد (الشفافية، والمشاركة، والمحاسبة والمساءلة) ترجع لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي لصالح المديرات الحاصلات على (أكثر من ١٠ دورات).

الكلمات المفتاحية: الإدارة الرقمية، مبادئ الحوكمة، مديرات المدارس، مدارس التعليم العام

*The role of digital management in enhancing the principles of governance from the point of view of female principals of public education schools in Al-Rass Governorate*

D. Iman bint Hamoud Al-Harbi

**Abstract:**

The research aimed to identify the role of digital management in enhancing the principles of governance of public education schools in Al-Rass Governorate from the point of view of school principals. And revealing statistically significant differences in the responses of the study sample members about the role of digital management in enhancing the principles of governance of public education schools in Al-Rass Governorate due to the variables (stage of study, years of experience, training courses in the digital field)?, The researcher used

*the descriptive approach, relying on the questionnaire as a tool for obtaining data, and the research sample represented (124) female school principals in general education schools in Al-Rass Governorate. The research reached a set of results, the most important of which are: The role of digital management in enhancing the principles of governance of general education schools In Al-Rass Governorate, with regard to the dimension of transparency, the dimension of participation, the dimension of accountability, and the dimension of justice from the point of view of school principals, it is achieved to a very large extent. There are no statistically significant differences in the responses of the study sample members about the role of digital management in promoting governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate due to the variables (stage of study, years of experience). There are statistically significant differences at the significance level of 0.01 in the responses of the study sample members about the role of digital management in promoting governance principles in public education schools in Al-Rass Governorate, due to the difference in training courses in the digital field in favor of those who participated in (more than 10 courses). There are no statistically significant differences in the responses of the study sample members about the reality of governance in public education schools in Al-Rass Governorate, related to the dimensions (transparency, participation, accounting, and accountability) due to the variables (stage of study, years of experience) and related to the justice dimension due to the differences in training courses in the digital field.*

**Keywords:** digital management, principles of governance, school principals, general education schools.

### • مقدمة :

بات تطوير أساليب إدارة المؤسسات وتجديدها ضرورة ملحة في عالم اليوم، تفرضها طبيعة العصر الرقمي الذي نعيشه، وما يصاحبه من انفجار معرفي ومستجدات تكنولوجية هائلة جعلت الدول والحكومات تتسابق لتطوير أنظمتها الإدارية لمواجهة هذه التغيرات المتسارعة.

لذلك تجد المؤسسات الإدارية نفسها أمام تحديات عظيمة تفرض عليها الاستغناء عن نظم الإدارة التقليدية والمعتمدة مسبقاً والأخذ بالسياسات الإدارية الحديثة، والمبنية على أساليب ومفاهيم متطورة تساعد على تحقيق التميز والكفاءة، ومن تلك المفاهيم الإدارية الحديثة الحوكمة (بشير، ٢٠١٩).

ولذلك فإن توظيف الإدارة الرقمية في عملية الإدارة يعبر عن اتجاه جديد ومعاصر يهدف إلى تحسين وتسريع تنفيذ الإجراءات الإدارية والذي يؤدي

بطبيعة الحال إلى زيادة كفاءة وحوكمة أداء المؤسسة (تركي، ٢٠١٩)، علاوة على ما تمثله الإدارة الرقمية من ضرورة في عالم الإدارة الحديثة نتيجة لما قدمته من آثار إيجابية على حوكمة العمليات الإدارية، وإتاحة المعلومات في كل وقت، وتقليص وقت وتكلفة إنجاز المهام، ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة (الدعيس والدعيس، ٢٠٢٠).

وتعتبر الإدارة الرقمية عن الاستثمار الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في جميع وظائف العملية الإدارية القائمة: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة؛ وذلك بهدف تحسين الأداء وتعزيز التنافس، فهي البوابة المعاصرة لتطوير العمل المؤسسي، والقضاء على المشكلات الإدارية التقليدية؛ من خلال اعتمادها على التقنيات الإلكترونية المتقدمة، ذات التأثير الفعال في القضاء على مشكلات الأفراد في تعاملاتهم مع المؤسسة، من خلال توظيف شبكة الإنترنت بسهولة ويسر، كما تتضمن تحقيق العدالة، والدقة، والشفافية في تنفيذ الأعمال (الجبر، ٢٠٢٠، ١١١).

وبالتالي تقوم فلسفة الإدارة الرقمية على تأكيد السعي إلى التميز باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز، إضافة إلى الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يشكل الإبداع الفكري والقدرة على الابتكار والتطوير أهم أسس الإدارة الرقمية (إبراهيم، ٢٠١٠).

وعلى المستوى التنظيمي تبرز الإدارة الرقمية كأحد معززات الحوكمة، حيث تشير البقعاوي (٢٠١٩) إلى أن المنطلق الأساس للإدارة الرقمية هو تنمية الموارد البشرية واستثمار قدراتها، والإسهام في توجيه الأفكار الإبداعية في شكل أداء يخدم المؤسسة، كما تؤكد دراسة (اوماحي، ٢٠١٩) على مساهمة الإدارة الرقمية في دعم إدارة المؤسسة في تنمية مواردها البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، أما دراسة سنجر (sainger, 2018) فقد أشارت إلى أن التحول الرقمي الناجح يعتمد على كيفية استخدام المدراء للتكنولوجيا الرقمية لنمو المؤسسة، أيضاً أظهرت دراسة (الطريق، ٢٠١٩) تأثير نظام الإدارة الرقمية على فاعلية اتخاذ القرار الإداري وعلى التعامل مع الهياكل الإدارية، في حين أكدت دراسة (زيادة، ٢٠٢١) وجود تأثير جوهري لمقومات الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية.

وانطلاقاً من كون مفهوم الإدارة الرقمية يشكل مدخلاً معاصراً لتجويد الإدارة المدرسية، والمساهمة في التقليل مشكلاتها التقليدية عن طريق استخدام أساليب رقمية جديدة تتسم بالكفاءة والفاعلية والسرعة، من خلال ما تقدمه الإدارة الرقمية من مزايا عديدة لا تنحصر فقط في البعد التكنولوجي، وإنما تتجاوز ذلك إلى البعد الإداري المتمثل في تطوير المفاهيم

والوظائف الإدارية وعمليات اتخاذ القرارات، هذا بالإضافة إلى توفير قدر عالٍ من الشفافية والوضوح للرؤيا، مما يزيد من فاعلية التواصل بين طاقم العمل ودافعيتهم للمشاركة الإيجابية في برامج التخطيط والتقييم والإصلاح المدرسية اللازمة (البقعاوي، ٢٠١٩).

وكجزء من رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاء برنامج التحول الوطني الذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية اللازمة للقطاعين العام والخاص، وذلك بالتركيز على تحقيق التميز في الأداء الحكومي، ودعم التحول الرقمي، وتطوير الحكومة الإلكترونية في جميع القطاعات من خلال انشاء وحدة التحول الرقمي كمركز تميز وطني يعمل كجهة مستقلة على تمكين ودعم التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية وتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ (رؤية المملكة، ٢٠١٩).

وترى الباحثة أن الإدارة الرقمية تمثل أحد الاتجاهات التطويرية التي تعمل على حوكمة أداء المدارس وتساهم في تمكين الإدارة المدرسية من ابتكار حلول ناجعة وتطبيق أساليب إدارية جديدة وفاعلة لإدارة مهام العمل المدرسي فجاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

ونتيجة لما لمستته الباحثة من وجود تقاطع ملموس بين الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة، والمزايا والمكتسبات التي يحققها مفهوم الإدارة الرقمية، حيث تسعى كل من الإدارة الرقمية وحوكمة مؤسسات التعليم في ممارساتهما إلى الإصلاح والتطوير الإداري الذي يتجلى في محاربة الفساد من خلال المساهمة في تعزيز مبدأ المحاسبية والشفافية والوضوح في المعاملات الإدارية وفتح قنوات مباشرة للتواصل بين الإدارة وفريق العمل والمجتمع المستفيد من الخدمات، وبالتالي فإن محاولة البحث في العلاقة بين هذين المفهومين يعبر عن رغبة في خلق بناء إداري متكامل يهدف تبنيه إلى إيجاد مؤسسات تعليمية تتعزز لديها الشفافية، والمساءلة والمحاسبية، ويتوازن فيها توزيع المهام والمسؤوليات بين الهيئتين الإدارية والتعليمية مع وجود دور ملموس لأولياء الأمور والمجتمع المحلي.

### • أسئلة البحث :

- ◀ ما دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس؟
- ◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تُعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الرقمي)؟

## • أهداف البحث:

- ◀ التعرف على دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس.
- ◀ الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تُعزى لمتغيرات (المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الرقمي)؟

## • أهمية البحث:

تتجسد أهمية البحث النظرية في كونه:

- ◀ تناول مفهوم الإدارة الرقمية وتطبيقاتها التي تتعاظم أهميتها في المنظمات المعاصرة يوماً بعد يوم في ظل التحول الرقمي الذي يفرض نفسه قسراً مما يستوجب مواكبة الأنظمة الإدارية الحديثة لتبعاته ومتطلباته لتحقيق التقدم والتطوير.
- ◀ يعالج أحد المفاهيم التنظيمية المهمة وهو مفهوم الحوكمة الذي يعد من أهم اتجاهات الفكر الإداري المعاصر والذي يهدف الى تجويد الأداء المؤسسي من خلال مبادئ ومعايير حاكمة وملزمة لجميع أفراد وإدارة المؤسسة تساهم في تحسين الأداء وتطويره.
- ◀ قد يسهم في اثراء المجال البحثي في ضوء ما تسفر عنه من توصيات ومقترحات، من خلال فتح آفاقاً جديدة للباحثين لتناول المزيد من الجوانب المتعلقة بالإدارة الرقمية وتأثيرها على العمل الإداري في المؤسسات التعليمية، إضافة إلى سبل تعزيز الحوكمة في بيئة التعليم العام في المملكة؛ لاسيما في ظل قلّة الدراسات التي تناولت البحث في ممارسات الحوكمة في المدارس، وكون غالبية الدراسات المتعلقة بالحوكمة تتجه الى بيئة الجامعات والتعليم العالي.
- ◀ أما الأهمية التطبيقية للبحث فتتجسد في كونه:

- ◀ قد يسهم في لفت نظر أصحاب الشأن والقائمين على السياسات التعليمية لإصدار لوائح وتشريعات ووضع خطط واستراتيجيات أكثر ملائمة للإفادة من ممارسات الإدارة الرقمية، والاستثمار الفاعل لها في أداء العمليات الإدارية بأفضل الطرق وأقلها كلفة، خصوصاً في أعقاب ما شهده العالم مؤخراً من تداعيات جائحة كورونا وتأثيرها على مؤسسات الأعمال، ومنها المؤسسات التعليمية والتي أكدت على أهمية تفعيل العنصر الرقمي في الإدارة المدرسية تزامناً مع تفعيله في عملية التعلم.
- ◀ جاء هذا البحث مواكباً لجهود المملكة العربية السعودية في محاربة الفساد وتفعيل مبدأ المحاسبية والشفافية في جميع قطاعات الدولة ومنها

قطاع التعليم؛ لاسيما وأن تدعيم مفهوم الحوكمة في جميع المنظمات الإدارية سواء في القطاع العام والخاص يعد أحد مرتكزات رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠.

### • مصطلحات البحث: • الإدارة الرقمية:

تُعرف الإدارة الرقمية بأنها: "توظيف البعد التكنولوجي في عملية التسيير الإداري، بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية والرفع من سقف الشفافية في المعاملات الإدارية" (حدوش وشرقي، ٢٠٢١، ١١٦٥).

بينما يشير داود (٢٠٢٠) إليها بأنها: منهجية جديدة تقوم على الاستيعاب الشامل، والاستخدام الواعي، والاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة على مختلف المستويات التنظيمية في المنظمات المعاصرة.

وتعرف الدراسة الحالية الإدارة الرقمية إجرائياً بأنها: "اتجاه إداري يقوم على التوظيف الواعي للبعد التكنولوجي في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة، بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف الإدارة المدرسية بكفاءة وفعالية".

### • الحوكمة:

يشير الغامدي (٢٠٢٠) إلى أن مفهوم الحوكمة يعبر عن: الممارسة القائمة على الشفافية والوضوح والمصداقية والتمكين، والتي تسهم في عملية صنع القرار في أي نظام قائم، عن طريق حفظ الحقوق ومعرفة الواجبات تجاه كل مسؤول في هذا النظام بشكل قانوني.

وعلى صعيد المدرسة عرف الزطمة ولكحل (٢٠٢٠) الحوكمة بأنها: مفهوم إداري يشير إلى مجموعة من القوانين، والأنظمة، والمبادئ والإجراءات التي تكفل تطبيق المشاركة، الشفافية، المساءلة، اتخاذ القرار، الإدامة، حكم القانون، التمكين والتحويل، الكفاءة والفاعلية، التنافسية، والعدل والمساواة، البساطة والوضوح في إدارة كافة شؤون المدرسة بهدف اتخاذ قرارات إستراتيجية تحقق أهداف ورسالة المدرسة.

ويُقصد بالحوكمة إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: إدارة شؤون المدرسة على أساس من المعايير التي تضمن تحقيق مفاهيم المشاركة، والمسؤولية، والتنافسية، والعدالة، والشفافية وفاعلية الاتصال مع منسوبي المدرسة بما يسهم في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء المدرسي.

### • مدارس النعلج العام:

تتبنى الدراسة الحالية إجرائياً تعريف مدارس التعليم العام الوارد في الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام حيث عرفها الدليل بأنها: "جميع مدارس مراحل التعليم العام (حكومي، أهلي) وتحفيظ القرآن ومدارس



الطفولة المبكرة ومدارس التعليم المستمر" (الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ٢٠٢١، ٥).

### • حدود البحث:

- ◀ الحدود الموضوعية: تتحدد الدراسة موضوعياً في محاولة الكشف عن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة الإدارية على مستوى مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس.
- ◀ الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على فئة مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس بالملكة العربية السعودية.
- ◀ الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم العام للبنات لتيسير الحصول على المعلومات، كما اقتصر على التطبيق في محافظة الرس تحديداً لكونها تمثل بيئة الباحثة وبالتالي فهي تشكل محور اهتمام لرصد هذه البيئة ودراسة دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة.
- ◀ الحدود الزمانية: تتحدد الحدود الزمنية في العام الدراسي ٢٠٢٣ وهي فترة تطبيق البحث.

### • الإطار النظري للبحث :

#### • الإدارة الرقمية Digital Management :

يعد مفهوم الإدارة الرقمية من أبرز المفاهيم التي فرضتها التطورات المذهلة في جانب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وظهرت له مسميات عدة كالإدارة الاتصالية، والإدارة عن بعد، والإدارة على الخط، وإدارة الغد، والإدارة دون ورق، والحكومة الإلكترونية والإدارة الرشيدة وكذا الإدارة الإلكترونية، وجرى استخدام هذه المسميات للتعبير عن ذات المدلول (زروق، ٢٠١٤، ٣٦).

ويعتبر مصطلح الإدارة الرقمية المصطلح الأكثر دقة، حيث أنه يعبر عن وسيلة ونمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية تحاكي تقنيات المعلومات والاتصال في سرعتها وحركتها وتجذرها حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات، إذ أنها إدارة بلا زمان أو مكان وبلا تنظيمات جامدة تواكب المؤسسات الذكية التي تعتمد على عمال وصناعات المعرفة بشكل كبير (مجاد، ٢٠٢٠).

وقد تعددت تعريفات الإدارة الرقمية، حيث وُصفت بأنها: عملية تأثير اجتماعي بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإحداث تغيير في المواقف، والمشاعر والتفكير والسلوك؛ والأداء مع الأفراد والجماعات؛ والمنظمات وقد يكون هذا التأثير بشكل غير مباشر (Chua & chua, 2017). بينما عبرت عنها حمد (٢٠٢١) بأنها الإدارة التي تعتمد في وظائفها ومهامها على استخدام التقنيات الإلكترونية، وتكنولوجيا المعلومات الحديثة، ووسائل الاتصال

تسهيلاً للعمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وقيادة، ورقابة إلكترونية بأسرع وقت، وأقل تكلفة، لتقديم خدمات أفضل لعملائها، وتحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل.

وتتمتاز الإدارة الرقمية كما أشارت سمان (٢٠٢٠) بكونها تسهم في تبسيط الإجراءات داخل المؤسسات، مما ينعكس بالإيجاب على مستوى الخدمات المقدمة للعاملين، واختصار وقت المعاملات الإدارية المختلفة، إضافة إلى الدقة والموضوعية في عمليات الإنجاز المختلفة داخل المؤسسة، وتسهيل إجراءات الاتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة، وكذلك التواصل مع المؤسسات الأخرى، كما أن تقليل استخدام الورق يساهم في معالجة مشكلات الحفظ والتوثيق.

ويضيف قشطة (٢٠٢٣) مزيداً من الفوائد الإجرائية للإدارة الرقمية في العمل المؤسسي تتمثل في:

- ◀ تسريع إجراءات الاتصال الداخلي بين الأقسام والاتصال الخارجي مع الجهات المستفيدة مما يؤثر على تحسين مستوى الخدمات المقدمة.
  - ◀ إدارة ومتابعة الأقسام الفرعية بمرونة وكأنها تدمج بين مميزات المركزية ومميزات اللامركزية.
  - ◀ تحري دقة عمليات التغذية العكسية للوزارات المستفيدة ورفع مستوى الموضوعية.
  - ◀ استغلال تكنولوجيا الاتصال في تحسين إنتاجية العمل وتوفير الوقت والجهد.
  - ◀ الارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها المؤسسة بما يتوافق مع الرؤية والأهداف والسياسة العامة لها.
  - ◀ التخلص من البيروقراطية في العمل وتسهيل الرقابة وتقسيم الأعمال داخل المؤسسة.
- ومما سبق يتبين أن الإدارة الرقمية تقوم بدور حاسم في تسريع العمليات الإدارية ورفع كفاءتها داخل المؤسسات، إضافة إلى تحسين عمليات التواصل بين العاملين داخل المؤسسة من جهة، وعمليات التواصل بين المؤسسة وعملائها من جهة أخرى، كما تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فضلاً عن مساعدة القادة على ممارسة أدوارهم بطرق أكثر ديناميكية وانسيابية.

#### • مبادئ الإدارة الرقمية:

هناك جملة من المبادئ يقوم عليها تطبيق الإدارة الرقمية أشار إليها (زيادة، ٢٠٢١):

- ◀ الشفافية: وتتمثل في الانفتاح وإتاحة المعلومات للأطراف المستفيدة وتوافر البيانات والأدوات التي تساعد على التواصل والتطوير.
- ◀ المشاركة: وتعني مشاركة كافة أعضاء المنظمة والمجتمع المحلي المستهدف في صنع القرارات ومنحهم الفرصة في إبداء الرأي وتقديم الدعم والتوجيه في جميع ما يتخذ من قرارات وما يُنجز من أعمال.
- ◀ المساءلة: إقرار وتطبيق أنظمة وآليات فعالة للرقابة والمتابعة تضمن إنجاز العمل بالشكل المطلوب والمخطط له وتضمن التزام جميع فريق العمل بالمسؤولية الكاملة عن نتائج الأعمال التي تُوكل إليهم.
- ◀ العدالة: تبني سياسات وأنظمة تحقق المساواة والعدالة في التعامل بين جميع العاملين والمستهدفين، والتعامل مع الجميع بمبدأ الجدارة والأحقية المترتبة على ما يصدر عنهم من جهود وتقديم، دون النظر لأي اعتبارات أو معايير أخرى خاضعة للأهواء الشخصية.
- ◀ في حين يرى العازمي (٢٠٢٠) أن مبادئ الإدارة الرقمية تتمثل فيما يلي:
- ◀ تقديم الخدمات الأفضل: وذلك من خلال خلق بيئة جديدة تتوفر فيها المهارات والكفاءات المؤهلة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة بشكل يسمح بالتعرف على المشاكل التي تواجه المؤسسة وتشخيصها، والقيام بتحليلات دقيقة وصادقة للمعلومات المتوفرة، مع تحديد نقاط القوة والضعف، واستخلاص النتائج واقتراح الحلول المناسبة.
- ◀ التركيز على النتائج: ينصب اهتمام الإدارة الرقمية على تحويل الأفكار المجردة إلى نتائج واقعية، وتحقيق الفوائد المتمثلة في تخفيف العبء على المؤسسة من حيث الجهد والمال والوقت، وتوفير خدمة مستمرة بكفاءة عالية.
- ◀ التوافر للجميع وسهولة الاستخدام: أي ضرورة توافر تقنيات الإدارة الرقمية للجميع في المنازل والعمل والمدارس والمكتبات لكي يتمكن كل مواطن من التواصل من خلالها.
- ◀ التغيير المستمر: وهو مبدأ أساسي في الإدارة الرقمية، بحكم أنها تسعى بانتظام إلى التحسن وإثراء ما هو موجود، ورفع مستوى الأداء.
- ◀ وبهذا تحقق الإدارة الرقمية مجموعة من الأهداف منها: تقليل تكلفة الإجراءات الإدارية، وما يتعلق بها من عمليات، وإلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة (العميل والموظف) إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية، إضافة إلى إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشيف رقمي، مع ما يحمله من مرونة في التعامل مع الوثائق، والمقدرة على تصحيح الأخطاء بسرعة، ونشر الوثائق لأكثر من جهة في أقل وقت ممكن، والاستفادة منها في أي وقت، علاوة على ما تحققه الإدارة الرقمية من إلغاء عامل المكان: حيث تسعى إلى تحقيق تعيينات

الموظفين والتخاطب معهم، وإرسال الأوامر والتعليمات، والإشراف على الأداء، وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال التطبيقات البرمجية والمنصات الرقمية (أبو النصر، ٢٠١٨).

جدول (١): مبادئ الحوكمة ومبادئ الإدارة الرقمية

مبادئ الحوكمة	مبادئ الإدارة الرقمية
الشفافية	الشفافية
المشاركة	المشاركة
المساءلة	المساءلة
التمكين الوظيفي	العدالة

♦♦ الجدول من إعداد الباحثة

يتبين من الجدول (١) أن مبادئ الحوكمة ومبادئ الإدارة الرقمية تتفق إلى حد بعيد فالشفافية والمشاركة والمساءلة والمحاسبية التي تحكم ممارسات الإدارة الرقمية هي ذاتها التي تضبط حوكمة العمل الإداري وتضمن فاعليته، إلا أن المبدأ الأخير الذي تبني عليه الحوكمة يتمثل في التمكين الوظيفي ومنح جميع الأطراف فرصة صنع القرار وتحمل مسؤولية نتائج العمل في حين تركز الإدارة الرقمية على تطبيق العدالة والموضوعية كمبدأ أساسي يحكم ممارستها ويضبط مهامها.

#### • مراحل ومعوقات تطبيق الإدارة الرقمية:

تمر الإدارة الرقمية بمجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وذلك على النحو التالي:

◀ مرحلة التوثيق الإداري: يتم في هذه المرحلة توثيق واعتماد الهيكل التنظيمي الأفقي، والإجراءات الإدارية، والمهام الوظيفية، والصلاحيات والمسئوليات، والأعمال والمهام التي تقوم بها والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وفحص عملية التوثيق الإداري والقيادي للوضع الحالي للمؤسسات وكيفية الاستفادة منها في عمليات التطوير والتحسين المستمر.

◀ مرحلة التطوير القيادي: وتعرف بمرحلة إعادة هندسة العمليات والأعمال داخل المؤسسة، وفي هذه المرحلة يتم التطوير الإداري بمنظور تقني تكنولوجي يراعي متطلبات ومقومات الإدارة لرقمية، وتسهيل عمليات الإجراءات الإدارية الإبداعية الداعمة للإدارة الرقمية.

◀ مرحلة التطوير التقني والتكنولوجي: تركز هذه المرحلة على تحسين وتهيئة وتفعيل كافة جوانب التقنية والفنية والتكنولوجية، مثل البرمجيات والفنيين والبنية التحتية، وتتضمن عملية التطوير تحليل كافة العمليات الإدارية المطورة وتحويلها إلى برامج تطبيقات في الحاسب، وتوفير كافة الأجهزة اللازمة والعنصر البشري الكفاء القادر على أداء مهامه بأعلى كفاءة وفعالية (سدران، ٢٠٢١).

ويقترح الشهري (٢٠١٨) منهجاً علمياً يتضمن أبرز متطلبات تحقيق الإدارة الرقمية يتمثل في: إدراك أبعاد الإدارة الرقمية (المفهوم، الأهمية، المتطلبات)، ثم قياس مستوى جاهزية (جاهزية المنظمة، جاهزية العاملين)، وتهيئة وتطوير الكيانات الرقمية (العتاد المادي، البرامج والتطبيقات)، ومن ثم بناء القدرات التقنية (المعارف، المهارات، القدرات)، وتبني الإدارة الرقمية وممارساتها واقعياً في المنظمة، وأخيراً عمليات التقويم والتطوير.

ويظهر أن المراحل التي تمر بها الإدارة الرقمية في المؤسسات هي مراحل تسلسلية منظمة مخطط لها متتابعة الخطوات والآليات، وهو أمر يؤكد الدور الهام والحيوي التي تتمتع به الإدارة الرقمية في تحسين وتطوير الكفاءة القيادية وزيادة الفاعلية الإدارية للقادة الرقميين والمؤسسات ومخرجاتها بشكل عام (أحمد، ٢٠٢٢، ٥٠١-٥٠٢).

كما أن التقاطع والتداخل يظهر بين متطلبات الإدارة الرقمية ومراحل تطبيقها، فالمقومات والمتطلبات التي يجب توافرها قبل التخطيط لإدخال منظومة الإدارة الرقمية في هيكل المؤسسة، هي ذاتها المراحل والخطوات التي يجب التدرج بها قبل الشروع في إقرار الإدارة وتطبيقها بشكل فعلي، حيث يجب التأسيس لمجموعة من التجهيزات المادية والبشرية وخطط العمل التفصيلية والهيكلية على مستوى المؤسسة وفق مراحل متدرجة لتكتمل في النهاية منظومة الإدارة الرقمية بشكل متكامل يتيح لها فرص التحقق والنجاح.

ومن الجدير بالذكر إن ممارسة القيادة الرقمية لا يخلو من المعوقات التي تعيق تحقيق الرؤية المشتركة لدمج التكنولوجيا في العمل الإداري، ويجب أخذ هذه المعوقات بعين الاعتبار والعمل على تذليلها، وقد أشار Sheninger (2019) إلى جملة من المعوقات التي تواجه الإدارة الرقمية منها:

- ◀ ضعف مهارات العاملين والقيادات وعدم تأهيلها لمواكبة العصر الرقمي.
- ◀ مقاومة التغيير من قبل الموظفين، وعدم توفر استراتيجية شاملة للتغيير.
- ◀ عدم توفر الدعم من قبل الشركاء، وعدم توفر ميزانية مناسبة للتغيير الإداري.
- ◀ التسلسل الهرمي، أو النموذج التوجيهي في القيادة دون تمثيل القدوة من قبل القائد .

وأضاف عليان (٢٠١٥) معوقات أخرى منها: تداخل مسؤوليات اتخاذ القرار للإقدام على التغيير أو الانتقال إلى الإدارة الجديدة، وقلّة الاعتمادات المالية اللازمة للتطبيقات الإدارية الرقمية، وعدم الاطلاع على نماذج ناجحة في البيئة المجاورة، وعدم توفر خدمة الإنترنت بشكل ملائم، إضافة إلى عدم وجود ثقة كاملة في التقنيات الحديثة ومدى استمرارية عملها، وغياب التشريعات اللازمة التي تضمن تحقق التحول الرقمي في المؤسسة.

## • الإدارة المدرسية:

تُعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهة المسؤولة مباشرة عن تنفيذ الخطط والبرامج وتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية المرجوة عبر توظيف كافة المصادر والموارد البشرية والمادية بكفاءة عالية وفاعلية وربط ذلك بتطلعات المجتمع والأسرة (الغامدي والحربي، ٢٠٢٢).

وتبرز أهمية الإدارة المدرسية، بحسب الهدنول (٢٠١٩) فيما يلي:

- ◀ تهيئة كافة الأمور للمعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ.
- ◀ العمل على رفع مستوى المعلمين المهني والفني، وحثهم على الاطلاع المستمر لكل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالتربية ومواد تخصصهم.
- ◀ تضافر الجهود بين العاملين في المدرسة وبين الإدارة يمثل الحافز الفعلي لتحقيق أهداف المدرسة.
- ◀ العمل على تهيئة المناخ التربوي الملائم لجميع العاملين في المدرسة.

## • الإدارة الرقمية في المدارس:

حتى يتسنى لمؤسسات التعليم مواكبة التطورات الحديثة والاستفادة من معطيات العصر، فإنه لابد من رقمنة الإدارة المدرسية، لتستفيد من تكنولوجيا المعلومات واعتماد أساليب إدارية حديثة تتسم بالدقة والمرونة في آن واحد على كافة المستويات الإدارية، وربط المهام الإدارية بشبكات الحاسب الآلي المحلية والعالمية، لتحقيق سرعة الانجاز وجودة الأداء الإداري في ذات الوقت.

وتُعرف الإدارة الرقمية في المدارس بأنها: توظيف التقنية الرقمية في مساعدة إدارة المدرسة للقيام بأعمال التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول إلى الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية (الشراري والصالح، ٢٠٢٢).

كما عرفها يوسف وآخرون (Yusof et al., 2019, 1482) بأنها "تكامل التقنيات الرقمية مثل الأجهزة المحمولة، وتطبيقات الاتصال وتطبيقات الويب في اتجاه ممارسات قادة المدارس نحو تغيير مستدام في استخدام التكنولوجيا في المدارس، فهي باختصار مزيج من القادة، والموارد، والأجهزة، والتكنولوجيا".

وانطلاقاً مما سبق فإن السمة الرئيسية للإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية تتمثل في أنها تعتمد على وسيط رقمي في إنجاز العمليات الإدارية والتنظيمية المختلفة، بحيث يتم تبادل المعلومات إلكترونياً بين الأفراد العاملين في الوحدات الإدارية، مع توافر المعلومات الغزيرة للمؤسسات بدلا من

ندرتها، ولعل هذا أصبح يتجاوز مفهوم قواعد البيانات إلى مستودع البيانات، مما يحقق مزيداً من الميزات ومنها إعطاء المنافسة بعداً عالمياً؛ لامتلاكها تكنولوجيا الحاسبات والاتصالات، والشبكات وغيرها، كما أنها إدارة بلا أوراق، إذ تعتمد بصفة أساسية على بعض الوسائل الإلكترونية متمثلة في: الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني، والأدلة والمفكرات الإلكترونية، والرسائل الصوتية، ونظم الرقابة والمتابعة الإلكترونية وأخيراً تتسم الإدارة الرقمية بأنها إدارة بلا تنظيم، إذ تعتمد المؤسسة على التنظيم الشبكي، وتنظيم المصفوفة والتنظيم الموجه بالمعرفة (البطران، ٢٠٢١، ٦٠٤).

وعلى الصعيد التربوي عموماً والمدرسي على وجه التحديد تحقق الإدارة الرقمية جملة من المزايا والفوائد من أهمها: زيادة مشاركة الطلاب، تحسين الجدوى الاقتصادية للطلاب من خلال زيادة القدرة على النجاح في بيئات العمل الجديدة التي تنتهج الأسلوب الرقمي في الإدارة من خلال العمل الجماعي، والطلاقة في التكنولوجيا، والإنتاجية العالية، وكذلك سد الفجوة الرقمية أي زيادة محو الأمية التكنولوجية بشكل عام لدى الطلاب، وبناء مهارات القرن الحادي والعشرين مثل: التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، والوعي العالمي، ومهارات الاتصالات والمعلومات، والتفكير العلمي، والإنتاجية، والإبداع (sheninger، 2019).

كذلك من الأهداف التي يمكن للإدارة الرقمية تحقيقها على المستوى المدرسي تطوير عمليات الإدارة، وتعزيز فعاليتها في خدمة أهداف التربية، وتقليل معوقات اتخاذ القرارات الإدارية عن طريق توفير البيانات والمعلومات وربطها بمراكز اتخاذ، كما تسمح الإدارة الرقمية للمستفيد بطلب الخدمات التي تقدمها المدرسة بطريقة مباشرة وبسرعة وسهولة، مع إمكانية أداء الأعمال عن بعد سواء للمعلمين أو الموظفين العاملين؛ ولهذا مردود إيجابي يظهر في تقليص الحاجة إلى التنقل، والمساعدة على تحقيق الربط المشترك بين مختلف المدارس وإدارات التعليم والوزارة، وبالتالي تقديم الخدمة من بوابة واحدة للجمهور بغض النظر عن عدد الإدارات المنطوية تحتها، وأخيراً مساعدة الإدارات العليا التربوية على إعادة تنظيم وهيكلية الأجهزة الإدارية، وتشجيع مبادرات الإبداع والابتكار، وإلغاء الوساطة من خلال خفض الاحتكاك بين موظفي المدارس والمواطنين، وإتاحة كافة المعلومات عن القوانين واللوائح الحاكمة والمنظمة للعمل على شبكة الإنترنت، إضافة إلى التخلص من بعض صور الفساد وسوء الأداء، وتحقيق الشفافية من خلال إتاحة المعلومات بصورة متكافئة لجميع الأطراف المستفيدة (يونس، ٢٠١٦).



وبالحديث عن أبعاد ممارسات الإدارة الرقمية في مؤسسات التعليم نجد أنها تتوزع في خمس فئات وفيما يلي عرض مجمل لهذه الأبعاد ( Zhong, 2016, 4):

◀ القيادة ذات الرؤية: المدراء الرقميون الفعالون قادرون على تخيل مستقبل يتجاوز الواقع الحالي؛ كما أنهم يضعون رؤية مشتركة ويخططون للوصول إليها، كما يطور القائد الرقمي رؤية للتكامل التكنولوجي مع الجهات المستفيدة، لدعم استخدام التكنولوجيا، والحصول على الموارد اللازمة. وتتطلب عملية وضع الرؤى من القادة الانخراط في عملية مستمرة لتطوير وتنفيذ الخطط الاستراتيجية المشبعة بالتكنولوجيا، والمتوافقة مع الرؤية المستقبلية للمؤسسة وتنفيذها (Domeny, 2017, 25).

◀ ثقافة التعلم الرقمي: تشير ثقافة التعلم في العصر الرقمي إلى إعطاء الأولوية للتعاون والتواصل بين المدراء والمعلمين؛ لضمان التكامل الناجح للتكنولوجيا وتعزيز تعلم الطالب؛ لذلك يعمل القادة والمعلمون والموظفون الإداريون معا وذلك لإنتاج فرص تعلم رقمية مبتكرة، ولإظهار وتعزيز الاستخدامات الفعالة للتكنولوجيا، ومراقبة استخدام التكنولوجيا في الفصل الدراسي، وبالتالي يصبح دور القيادات التعليمية إنشاء وتعزيز ثقافة تعلم ديناميكية في العصر الرقمي والمحافظة عليها وتطويرها لتوفير تعليم جذاب وملئم لجميع الطلاب (Kelly, 2019).

◀ التطوير المهني والتحسين المنهجي: أشارت الجمعية الدولية للتكنولوجيا التعليم إلى أن على قادة التعليم توفير بيئة التعلم المهني والابتكار التي تمكن المعلمين من تعزيز تعلم الطالب من خلال إدخال التقنيات المعاصرة والموارد الرقمية، وتعرف الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم التحسين المنهجي على أنه: " قدرة القائد على قيادة وإدارة العصر الرقمي لتحسين المنظمة باستمرار من خلال الاستخدام الفعال لموارد المعلومات والتكنولوجيا" (ISTE, 2009).

◀ المواطنة الرقمية: تعرف الجمعية الدولية للتكنولوجيا في التعليم (٢٠٠٩) البعد الخاص بالمواطنة الرقمية فيما يخص القيادات التربوية على أنها "القيام بنمذجة وتسهيل فهم القضايا الاجتماعية والأخلاقية والقانونية والمسؤوليات المتعلقة بالثقافة الرقمية المتطورة"، وفي هذا الإطار أنه من المهم للمديرين ضمان الوصول العادل إلى الأدوات والموارد الرقمية المناسبة لتلبية احتياجات جميع المتعلمين، ونظراً لأن التكنولوجيا أصبحت جزءاً منا من حياة الطالب اليومية، فمن الضروري أن يتم تدريس المواطنة الرقمية ومحو الأمية التكنولوجية بدءاً من سن مبكر جداً كنهج متكامل في المواد العادية بدلاً من أن تكون معزولة (Domeny, 2017, 44).



## • مدير المدرسة كمدير رقمي:

إن تطبيق الإدارة الرقمية لا يمكن أن يتحقق دون وجود قادة ومدراء رقميين حقيقيين، حيث إن أدوار المدراء الرقميون في المؤسسات التعليمية لا تتعلق فقط بالأدوات البراقة، بل بالعقلية الإستراتيجية التي تستفيد من الموارد المتاحة لتحسين ما تقوم به مع توقع التغييرات اللازمة لتنمية ثقافة مدرسية تركز على المشاركة والإنجاز شينينجر (Sheninger, 2021).

ومع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا فإنه يتوجب على الإدارة المدرسية تبني ممارسات الإدارة الرقمية؛ وذلك لتسخير قوة التقنيات الرقمية من أجل إنشاء ثقافات مدرسية ملهمة وشفافة وذات مغزى، بالإضافة لتحقيق أفضل جودة بالتعليم، حيث أظهر الأدب التربوي أن تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في المدارس مرتبط باستعداد مديري المدارس لتبني ممارسة الإدارة الرقمية في مدارسهم، فكان لازماً على مديري المدارس إظهار القيادة اللازمة والواضحة فيما يتعلق بالإدارة الفعالة للتكنولوجيا الرقمية، والتخلي بالمرونة والتكيف لمواجهة كافة التغيرات بقوة وحزم؛ من أجل مواكبة كل جديد في عالم الرقميات. (Pagatpatan, 2019)

وبالتالي يمكن إدراج الأدوار الجديدة للقيادات التعليمية في المدارس على أنها البحث عن تقنيات جديدة، وإنشاء مختبرات حاسبات، وإعداد المعلمين لدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بشكل فعال عبر المناهج الدراسية، ومن ثم على المديرين والمعلمين الاستعداد لكيفية تبني التكنولوجيا وخرسها واستخدامها في بيئة المدرسة وتجهيز أنفسهم بأحدث اتجاهات المهارات التكنولوجية، كما يكون القادة على دراية بأهداف ومعايير تكنولوجيا التعليم، وأن يفهموا فوائد كيفية دمج التكنولوجيا في التعليم، وأن يكونوا قادرين على تطوير المعلمين مهنيًا فيما يتعلق بتعلم واستخدام وتنفيذ التكنولوجيا في مناهجهم الدراسية، من أجل تحسين الأداء العملي (Hero, 2020, 4).

وفي هذا الجانب يصنف اهلرز (Ehlers, 2020, 10) أدوار المدراء الرقميين في مؤسسات التعليم إلى ثلاثة محاور هي:

◀ تسهيل وضع المنظمة فيما يتعلق بالتحول الرقمي: أي تحديد مدى استخدام المحتوى الرقمي والأدوات لأغراض التدريس، ووضع هياكل وإجراءات ملزمة لتطوير واستخدام هذا المحتوى، وتبادلته على مستوى المؤسسات التعليمية لممارسة التدريس الرقمي.

◀ وضع رؤية واستراتيجية تتماشى مع التحول الرقمي: وذلك بوضع رؤية مشتركة على مستوى المدرسة للتحول الرقمي، ودمج مفاهيم التحول

الرقمي في الاستراتيجيات والمبادئ التوجيهية القائمة، وإقامة تحالفات وشراكات بين المؤسسات والمدارس التي تتحول رقمياً.

◀ تنفيذ وتعزيز التحول الرقمي للمؤسسة: وذلك من خلال حماية البيانات وحقوق الملكية الفكرية وإدارة الحقوق الرقمية وحقوق التأليف والنشر، والتقدير والتحفيز لدمج الوسائط الرقمية والأدوات في عمليات التدريس والتعلم، واستخدام المحتوى الرقمي والأدوات في عمليتي التعليم والتعلم، وتبادل الخبرات من خلال المنتديات والأدوات والهيكل الخاصة مع دمج الرقمنة في التدريس، وتأهيل المعلمين والعاملين للتحول الرقمي من خلال إدارة التغيير، وتطوير الكفاءات الرقمية، والتدريب والدعم لتطوير الممارسة الرقمية في التدريس والإدارة.

وأخيراً فإن الإدارة الرقمية في المدارس لا تعني أن يكون القائد خبيراً في استخدام أدوات وتطبيقات التكنولوجيا وصيانتها وحل مشكلاتها، بل يلزمه أن يكون مطلعاً على آخر التقنيات الرقمية الحديثة وأن يمتلك المؤهلات والقدرات التي تمكنه من استغلالها بشكل صحيح لتوجيه المعلمين والطلاب والعمل المدرسي بشكل عام لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.

### • العلاقة بين الإدارة الرقمية ونطبيق مبادئ الحوكمة:

للإدارة الرقمية بكافة عملياتها ووظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة تأثير ملحوظ على تطبيق الحوكمة في المؤسسات، حيث تؤثر الإدارة الرقمية بشكل مباشر أو غير مباشر في إرساء قواعد الحوكمة وتدعيم مبادئها داخل المؤسسات من خلال عدة جوانب أشار إليها غياد وآخرون (٢٠٢٢) كما يلي:

◀ التخطيط الرقمي digital planning: يساهم التخطيط الرقمي في وضع إطار لحوكمة المؤسسات من خلال التأثير في العمليات القائمة، وضم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة للعمل، وضمان تحقيق أداء فعال من خلال الأهداف الموضوعية التي يستهدفها، فالتخطيط الرقمي يساهم في تعزيز حوكمة المؤسسات من خلال وضع الاستراتيجيات وتنفيذها ومراقبة إدارة المؤسسة انطلاقاً من التقارير المعروضة إلكترونياً، كما يساهم التخطيط الرقمي في حماية حقوق المستفيدين وأصحاب المصالح على المدى البعيد في حالة تعرض حقوقهم للانتهاك من طرف الإدارة والمسؤولين من خلال فتح شبكة رقمية للتقاضي الإلكتروني تساعد في تطوير تطبيقات العمل ودعم مشاركة البيانات والمعلومات وتبسيط الإجراءات.

◀ التنظيم الرقمي digital organization: يتمثل الهيكل التنظيمي الرقمي في ظهور وحدات إدارية جديدة منها إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة إلكترونياً وإدارة الدعم التقني وإدارة علاقات العملاء رقمياً، وإحداث

تغيرات في الهياكل التنظيمية لتكوين وحدة متكاملة وربط الإدارات ببعضها من منظور الكتروني وإتاحة المشاركة التامة في المعلومات، وبالتالي يسهم التنظيم الرقمي بترتيب الأنشطة بطريقة تسهم في تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، إضافة إلى أن التنظيم الرقمي يزيد من مستويات الإفصاح والشفافية داخل المنظمة من خلال تسهيل إجراءات العمل ووضوحها، ووضوح العلاقة مع المنتفعين من خدماتها حيث تبرز الشفافية من خلال صحة المعاملات الإدارية ووضوح القرارات، كما أنه يعزز قدرات إدارة المؤسسة على تحقيق أهدافها من خلال اتخاذ القرارات الصحيحة، ومكافحة الفساد بكل أشكاله؛ وتسهيل عملية تقييم الأداء وهي مسألة محورية في عملية الإصلاح والتطوير سايج (٢٠١٨).

التوجيه الرقمي digital guidance: يختلف مفهوم التوجيه الرقمي عن التوجيه التقليدي من حيث اعتماده على تكنولوجيات الإعلام والاتصال، حيث أصبح هذا النوع الجديد من التوجيه أساسا للتجديد والتنافسية في المنظمات من أجل زيادة إنتاجيتها وتنميتها، وذلك من خلال اعتماد المنظمات المتزايد على تكنولوجيات المعلومات والاتصالات لإنجاز وإدارة عملياتها وتوفير المنتجات والخدمات الضرورية من خلال فريق عمل افتراضي يمثل مجموعات قد تكون منفصلة جغرافيا وتنظيميا وتُعد الاجتماعات وتُمرر المهام بواسطة مزيج من الاتصالات السلوكية واللاسلكية وتقنيات التواصل الرقمية، كما أن بيئة العمل الجديدة هذه تحمل في طياتها مجموعة من التغيرات أولها هولمة الوصول للمعلومة والإعلام بها، كما أن القيادة الرقمية أصبحت تعتمد بالدرجة الأولى على شخصية القائد أو المدير ومدى معرفته وتوظيفه لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبالتالي فإن دوره الجديد يتمثل في مساعدة العاملين على الانجاز والتكيف مع تحديات العالم الرقمي نور الدين وبرمان (٢٠١٧).

الرقابة الرقمية digital control: تمتاز الرقابة الرقمية باعتمادها على التقارير الإلكترونية التي تحقق الرقابة المستمرة وتدعم العلاقات القائمة على الثقة، حيث أنها تتم وفق نظام مرن قابل للتعديل وفق الظروف مما يساعد على تذليل الصعوبات ومعرفة نواحي القصور ومحاولة تداركها؛ ولضمان إطار فعال لحوكمة المؤسسات الإلكترونية تهدف الرقابة الإلكترونية إلى توفير بيئة إدارية تسودها الثقة بين جميع الأطراف فهي إحدى آليات ضبط الأداء لضمان حسن الاستخدام أو منع إساءة استخدام السلطة، ومن بين المشاكل التي تعاني منها الإدارات والتي هي من أحد صور الفساد الإداري مشاكل الإهمال وسوء معاملة الجمهور، كل هذه الأمور تساهم الرقابة الإلكترونية في الحد منها من خلال التقييم الموضوعي لأداء العاملين وتنمية نظام متطور لمعرفة المقصرين ومحاسبتهم، كما أن

اعتماد النظام الرقابي على استخدام التقنيات الرقمية وفق برامج حاسوبية تعد خصيصا لهذا الغرض يسمح بالرقابة المباشرة والفورية ويساعد على تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه زيادة (٢٠٢١).

وبشكل عام أصبحت الإدارة الرقمية لها دورا فعال في ترسيخ مفهوم الحوكمة وتطبيق قواعدها ومعاييرها في كافة المؤسسات ولها دور كبير في تطوير وتنمية هذه المؤسسات كما تساعد في تحقيق الأهداف والخطط الاستراتيجية بكفاءة وفعالية وأيضا لها دور لحماية الحقوق للموظفين وأصحاب المصالح كافة (سالم والحربي، ٢٠٢٢).

وعليه فإن تدعيم الإدارة الرقمية في المؤسسات التعليمية وتحديد المدارس من شأنه أن يعزز من ممارسات الحوكمة ويزيد من فاعليتها بحيث تتحقق مبادئ المشاركة والشفافية والعدالة والمساءلة بشكل يساعد على حوكمة العمل المدرسي ويضمن استثمار تطبيقات الإدارة الرقمية في تسريع وتجويد العمل وبذلك يلتقي المفهوم أهداف المدرسة وتحقيق توجهاتها ورسالتها.

### • منهجية البحث وإجرائه:

#### • منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والذي يُعرف بأنه "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية، فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطويرا يشمل عدة فترات زمنية" (دويري، ٢٠٠٠)، وذلك من خلال دراسة دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام في محافظة الرس، والوقوف على واقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس ومشرفات الإدارة المدرسية.

#### • مجتمع الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع مديرات المدارس بمدارس التعليم العام بمحافظة الرس، والبالغ عددهن (١٣٥) مديرة مدرسة، بحسب إفادة قسم التخطيط والتطوير بإدارة تعليم الرس خلال الفصل الدراسي الثالث من العام الدراسي ١٤٤٤هـ (قسم التخطيط والتطوير، إدارة التعليم بمحافظة الرس، ٢٨/٨/١٤٤٤هـ).

#### • عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة (الاستبانة) من (١٢٤) مديرة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس وهو ما يمثل نسبة ٩١.٨٥% من مجتمع الدراسة

المستهدف، وقد تم استخدام أسلوب المعاينة البسيطة كونها أسلوب احتمالي عشوائي يضمن فرصا متكافئة ومتساوية في الظهور لجميع متغيرات مفردات مجتمع الدراسة. (العساف، ٢٠١٣).

وفيما يلي وصف عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات المختلفة:

### • توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمنغير المرحلة الدراسية:

جدول (٢): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للمرحلة الدراسية

المرحلة الدراسية	العدد	النسبة
المرحلة الابتدائية	٧٢	٥٨.١%
المرحلة المتوسطة	٢٩	٢٣.٤%
المرحلة الثانوية	٢٣	١٨.٥%
الإجمالي	١٢٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٢) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كن من مديرات المدارس الابتدائية بنسبة بلغت ٥٨.١% يليهن مديرات المدارس المتوسطة بنسبة بلغت ٢٣.٤%، وأخيراً مديرات المدارس الثانوية بنسبة بلغت ١٨.٥%، وربما يعود ذلك إلى كون المدارس الابتدائية تشكل النسبة الأكبر من عدد المدارس في المحافظة، يليها المدارس المتوسطة وأخيراً المدارس الثانوية.

### • توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمنغير سنوات الخبرة:

جدول (٣): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من ١٠ سنوات	٣٧	٢٩.٨%
من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة	٤٤	٣٥.٥%
من ٢٠ سنة فأكثر	٤٣	٣٤.٧%
الإجمالي	١٢٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٣) أن النسبة الأعلى من أفراد عينة الدراسة كانت من ذوات الخبرة "من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة" بنسبة بلغت ٣٥.٥%، يليهن ذوات الخبرة "من ٢٠ سنة فأكثر" بنسبة بلغت ٣٤.٧%، وأخيراً ذوات الخبرة "أقل من ١٠ سنوات" بنسبة بلغت ٢٩.٨%، ويمكن تفسير ذلك بأهمية معيار الأقدمية والخبرة عند ترشيح مديرات المدارس من قبل الإدارات التعليمية، مما يظهر بأن العدد الأكبر لعينة الدراسة كان من مديرات المدارس من ذوات الخبرة الكبيرة والمتوسطة مقارنة بعدد المديرات من ذوات الخبرة الأقل.

### • توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الرقمي:

جدول (٤): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الرقمي

الدورات التدريبية في المجال الرقمي	العدد	النسبة
أقل من ٥ دورات	٤٣	٣٤.٧%
من ٥ إلى ١٠ دورات	٤٢	٣٣.٨%
أكثر من ١٠ دورات	٣٩	٣١.٥%
الإجمالي	١٢٤	١٠٠%

يتضح من الجدول (٤) أن نسب أفراد عينة الدراسة وفقاً للدورات التدريبية في المجال الرقمي كانت متقاربة، وحظي بالمرتبة الأولى مديرات

المدارس الحاصلات على "أقل من ٥ دورات" بنسبة بلغت ٣٤.٧٪، يليهن الحاصلات على "من ٥ إلى ١٠ دورات" بنسبة بلغت ٣٣.٩٪، وأخيراً جاءت مديرات المدارس الحاصلات على "أكثر من ١٠ دورات" بنسبة بلغت ٣١.٥٪، وربما يشير هذا الترتيب إلى التفاوت في تقدير أهمية حضور الدورات وضرورتها في تحقيق التطوير والنمو المهني من وجهة نظر مديرات المدارس مما يستدعي مزيداً من الاهتمام بالممارسات الإدارية الحديثة وضرورة تدريب مديرات المدارس عليها.

#### • أداة البحث:

لجمع البيانات اللازمة للإجابة عن أسئلة البحث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات،

#### • الاستبانة:

تم بناء الاستبانة التي تكونت من محورين، يتعلق الأول منهما بواقع الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، ويتعلق الثاني بدور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

#### • صدق وثبات الاستبانة:

#### • أولاً: الصدق:

للتحقق من صدق الاستبانة الحالية تم الاعتماد على طريقتين هما:

#### • الصدق الظاهري [ صدق المحكمين ]: Face Validity

للتحقق من الصدق الظاهري (صدق المحكمين) تم عرض الاستبانة على عدد تكون من (١٦) من الخبراء والمتخصصين في مجال القيادة والإدارة التربوية، بغرض مراجعة الاستبانة وإبداء الرأي فيها من حيث: ارتباط كل عبارة من عباراتها بالبعد والمحور المنتمية إليه، ومدى وضوح العبارات وسلامة صياغتها اللغوية وملاءمتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، وإقترح طرق تحسينها وذلك بالحذف أو الإضافة أو إعادة الصياغة، ومن ثم أجريت التعديلات المقترحة من قبل المحكمين لتظهر الاستبانة في صورتها النهائية.

#### • الاتساق الداخلي لمبارنة الاستبانة: Items Internal Consistency

تم التحقق من صدق الاستبانة عن طريق صدق الاتساق الداخلي وذلك باستخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient في حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتمية إليه العبارة، وذلك للتأكد من مدى تماسك وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها، فكانت معاملات الارتباط كما هي موضحة في التالي:

جدول (٥): معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه العبارة

العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس							
الشفافية		المشاركة		المساواة		العدالة	
١	٠.٨٣٧	١	٠.٩٠١	١	٠.٩٤٨	١	٠.٨٣٤
٢	٠.٧٨٠	٢	٠.٧٤٨	٢	٠.٩٤٨	٢	٠.٨١١
٣	٠.٨٨٧	٣	٠.٨١٩	٣	٠.٩٢١	٣	٠.٨١٢
٤	٠.٧٤٨	٤	٠.٨٧٣	٤	٠.٩٣٩	٤	٠.٨٩٢
٥	٠.٨٣٩	٥	٠.٨٩١	٥	٠.٩٢٢	٥	٠.٩٢٢

◆ دالة عند مستوى دلالة ٠.٠١

يتضح من الجدول (٥) أن معاملات الارتباط بين درجات عبارات الاستبانة والدرجة الكلية للبعد المنتميه إليه العبارة في كل محور من محورها معاملات ارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠١ وهو ما يؤكد اتساق وتجانس عبارات كل بعد فيما بينها وتماسكها مع بعضها البعض.

#### • ثانياً: الثبات:

بعد تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية والتي تكونت من (٣٠) مديرة مدرسة من مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، تم التحقق من ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha فكانت معاملات الثبات كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول (٦): معاملات ثبات درجات محاور الاستبانة وأبعادها الفرعية

م	المحور	البعد	معامل الثبات
٢	دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس	الشفافية	٠.٨٦٩
		المشاركة	٠.٨٩٦
		المساواة	٠.٩٥٥
		العدالة	٠.٩٠٦
		ثبات المحور ككل	٠.٩٦٧

يتضح من الجدول (٦) أن لمحاور الاستبانة معاملات ثبات مقبولة إحصائياً؛ حيث بلغت قيمة معامل ثبات ٠.٩٦٧، وهي قيمة ثبات تبين أن للاستبانة مؤشرات إحصائية جيدة (الصدق، الثبات) ويتأكد من ذلك صلاحية استخدامها في الدراسة الحالية.

وتتم الاستجابة لعبارات الاستبانة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي بأن يتم الاختيار بين خمسة اختيارات للاستجابة تعبر عن درجة الموافقة وتتمثل في (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما، غير موافق، غير موافق بشدة) والاستجابات تقابل الدرجات (٥، ٤، ٣، ٢، ١) على الترتيب، والدرجة المرتفعة في أي عبارة من الاستبانة تعبر عن درجة عالية من التحقق، وتم الاعتماد على المحكات الموضحة في الجدول أدناه في معرفة دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس:



جدول (٧): محكات الحكم على استجابات أفراد عينة الدراسة

من ٤.٢ من فأكثر	من ٣.٤ لأقل من ٤.٢	من ٢.٦ لأقل من ٣.٤	من ١.٨ لأقل من ٢.٦	أقل من ١.٨	المتوسط الحسابي للعبارة أو البعد أو المحور
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جداً	درجة التحقق

## • نتائج البحث:

## • نتائج السؤال الأول: "ما دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس النعيلج العاج بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات الاستبانة المتعلقة بدور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، وذلك لتحديد درجة التحقق لكل عبارة من هذه العبارات.

وسيتم عرض الإجابة على هذا السؤال في قسمين: إجمالي الأبعاد لدور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، والمعالجات التفصيلية لكل بُعد.

جدول (٨): دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	دور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس	م
٤	كبيرة جداً	٠.٦١٦	٤.٥٨٩	بعد الشفافية	١
٣	كبيرة جداً	٠.٥٩٧	٤.٦٠٣	بعد المشاركة	٢
١	كبيرة جداً	٠.٦٢٧	٤.٦٠٧	بعد المساواة	٣
٢	كبيرة جداً	٠.٦١٩	٤.٦٠٥	بعد العدالة	٤
	كبيرة جداً	٠.٦١٥	٤.٦٠١	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (٨) أن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس متحقق بدرجة كبيرة جداً، حيث بلغت قيمة المتوسط للدرجات الكلية للمحور ٤.٦٠١، وجاءت جميع الأبعاد الفرعية متحققة بدرجة كبيرة جداً، وقد يرجع ذلك إلى أن الإدارة الرقمية تؤدي دوراً مهماً في تطوير العمليات الإدارية وفي تعزيز المهارات القيادية لدى مدراء المدارس مما ينعكس إيجاباً على ممارساتهم وتطبيقهم لأبعاد الحوكمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أظهرت وجود تأثير جوهري ومهم لتطبيق الإدارة الرقمية على تنمية مهارات القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الملتحقين في برنامج القيادة المدرسية للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢ م في فلسطين، بينما تختلف هذه النتيجة مع دراسة (البقعاوي، ٢٠١٩) التي أظهرت أن دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل كان بدرجة متوسطة.



كما يتضح من الجدول أن بعد المساءلة حصل على الترتيب الأول بمتوسط ٤.٦٠٧، وهو متحقق بدرجة كبيرة جدا، وقد يعود ذلك إلى كون الإدارة الرقمية تقدم دعم أكبر في عمليات المتابعة والرقابة لمختلف العمليات الإدارية وتعزز رقابة الإدارة على أداء العاملين وإدارة الموارد المتاحة والإفادة منها إلى أقصى درجة، مما يعزز جوانب المساءلة والرقابة ويزيد من فاعليتها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة كادر (Kadir, 2019) التي بينت وجود علاقة إيجابية ومهمة بين فاعلية الإدارة الرقمية وتحقيق المساءلة في المدارس لدى إدارة المدارس الثانوية في نيجيريا.

بينما تقدم بعد العدالة إلى الترتيب الثاني بمتوسط ٤.٦٠٥ مما يشير إلى تحققه بدرجة كبيرة جدا، وقد يرجع ذلك إلى أن توظيف المدارس للإدارة الرقمية واستخدام التقنيات الرقمية وإتاحة الفرصة للتواصل من خلالها، وسهولة تبادل المعلومات، يحقق العدالة في الوصول إلى البيانات والاستفادة منها للجميع ويقلل من إمكانية التدخل الذاتي، وهذه النتيجة تتفق مع نتائج دراسة (أخضر، ٢٠٢٠) التي أظهرت أن بعد العدالة جاء في مرتبة متقدمة كأولوية من أولويات الإصلاح المدرسي في إدارات التعليم بالمملكة العربية السعودية.

في حين احتل بعد المشاركة الترتيب الثالث بمتوسط ٤.٦٠٣ وجاء تحققه بدرجة كبيرة، ويرجع ذلك إلى أن تطبيق الإدارة الرقمية يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الإدارة المدرسية والمستفيدين من خلال استخدام وسائل اتصال متقدمة تسهم في تعزيز مشاركة الجميع في طرح الأفكار واتخاذ القرارات وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة كادر (Kadir, 2019) التي بينت وجود علاقة إيجابية وهامة بين فاعلية الإدارة الرقمية واتخاذ القرارات التشاركية في المدارس الثانوية بنيجيريا، ودراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أكدت على أن الإدارة الرقمية ساعدت مديري المدارس الملتهقين في برنامج القيادة المدرسية للعام ٢٠٢١-٢٠٢٢ م في فلسطين على زيادة نسبة مشاركة المعلمون في القرارات والمبادرات التي تتخذها المدرسة، بينما اختلفت مع نتائج دراسة (أمين، ٢٠٢٢) التي أظهرت محدودية الإجراءات المتاحة لمشاركة المعلمين في إدارة شؤون المدارس الابتدائية في محافظة المنيا.

أما بعد الشفافية فقد تحقق بدرجة كبيرة وجاء في الترتيب الرابع بمتوسط ٤.٥٨٩، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون الإدارة الرقمية تعتمد بصورة أساسية على توفر البيانات بصورة واضحة وبطريقة يسهل الوصول إليها، إضافة إلى الاهتمام بالإعلان عن السياسات والخطط وذلك ليطلع عليها جميع المستفيدين مما يعزز مبدأ الشفافية ويدعمها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الشراي والصالح، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى مساهمة الإدارة الرقمية في

تعزيز مبدأ الشفافية والمرونة لدى مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا بدرجة مرتفعة.

وفيما يلي تفصيل النتائج الخاصة بكل بعد من هذه الأبعاد:

جدول (٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ الشفافية في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تساعد الإدارة الرقمية في سهولة وصول اللوائح والقواعد المنظمة للعمل بطريقة واضحة للعاملين	٤.٦٣٧	٠.٥٨٩	كبيرة جداً	١
٢	تعمل الإدارة الرقمية على توطيد علاقة الإدارة بالمستفيدين من خلال تفصيل النصوص للمدرسة	٤.٥٦٥	٠.٦٢٨	كبيرة جداً	٤
٣	تساهم الإدارة الرقمية في تنوع قنوات الاتصال بين الإدارة والمستفيدين من خدمات المدرسة	٤.٥٨١	٠.٦٣٩	كبيرة جداً	٣
٤	تدعم الإدارة الرقمية التفاعل المستمر مع المستفيدين من خلال التحديث المستمر للبيانات المتاحة	٤.٥٤٨	٠.٦٢٩	كبيرة جداً	٥
٥	تسهل الإدارة الرقمية إطلاع كافة العاملين على التقارير والبرامج السنوية أو الشهرية للمدرسة	٤.٦١٣	٠.٥٩٤	كبيرة جداً	٢
	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالشفافية	٤.٥٨٩	٠.٦١٦	كبيرة جداً	

يوضح الجدول (٩) أنه: تراوحت العبارات الفرعية لبعده الشفافية بين متوسطات ٤.٥٤٨ و ٤.٦٣٧ مما يشير إلى أن دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ الشفافية كأحد مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس من وجهة نظر مديرات المدارس، متحقق بدرجة كبيرة جداً، حيث جاءت العبارة "تساعد الإدارة الرقمية في سهولة وصول اللوائح والقواعد المنظمة للعمل بطريقة واضحة للعاملين" في الترتيب الأول وبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦٣٧، مما يشير إلى تحققها بدرجة كبيرة جداً، ويرجع ذلك إلى أن الإدارة الرقمية تقوم على استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية المختلفة مما يسهل من الوصول إلى المعلومات الخاصة باللوائح والقواعد المنظمة للعمل ويجعلها متاحة للجميع بشكل مستمر، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٣) التي أشارت إلى أن الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل ساهمت في الحصول على معلومات حول أساليب وإجراءات العمل بدرجة مرتفعة، أما العبارة "تدعم الإدارة الرقمية التفاعل المستمر مع المستفيدين من خلال التحديث المستمر للبيانات المتاحة" فقد احتلت الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٤٨، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة الإدارة الرقمية والقائم على تحديث البيانات وتجديدها باستمرار من خلال الأدوات التقنية المختلفة يساهم في زيادة التفاعل والتواصل من قبل المستفيدين نتيجة لمرونة المعلومات المتاحة وتجديدها، ويتفق هذا مع دراسة (الرقب، ٢٠٢٢) والتي

أظهرت أن المدراء الرقميون في المدارس الخاصة في العاصمة عمان يحرسون على تشجيع التواصل والتفاعل بين المعلمين والطلبة وأولياء الأمور عن طريق التقنيات الرقمية، بينما اختلفت النتيجة مع نتائج دراسة (البعاوي، ٢٠١٩) التي أشارت إلى أن دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري بين الطاقم المدرسي في مدارس المرحلة الثانوية بمدينة حائل كان بدرجة متوسطة.

جدول (١٠): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ المشاركة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تدعم الإدارة الرقمية تفويض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة	٤.٥٧٣	٠.٦٠٠	كبيرة جداً	٥
٢	تُسهل الإدارة الرقمية عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمات والإداريات	٤.٦٢٩	٠.٥٤٨	كبيرة جداً	١
٣	تُقدم الإدارة الرقمية تغذية راجعة لأولياء الأمور فيما يتعلق بالمستوى الدراسي للطلبات	٤.٦٠٥	٠.٦٠٩	كبيرة جداً	٣
٤	تؤدي الإدارة الرقمية إلى زيادة مشاركة المعلمات والإداريات في عمليات اتخاذ القرارات	٤.٦٢٩	٠.٥٩١	كبيرة جداً	٢
٥	تمنح الإدارة الرقمية الفرصة لأولياء الأمور لتقديم مقترحاتهم	٤.٥٨١	٠.٦٢٩	كبيرة جداً	٤
	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالمشاركة	٤.٦٠٣	٠.٥٩٧	كبيرة جداً	

ويتضح من الجدول (١٠) أن العبارات الفرعية حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ المشاركة كأحد مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، جاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة جداً، فقد تراوحت المتوسطات بين ٤.٥٧٣ و ٤.٦٢٩، وتصدرت العبارة "تُسهل الإدارة الرقمية عقد الاجتماعات الدورية مع المعلمات والإداريات" المرتبة الأولى من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً فبلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦٢٩، ويرجع ذلك إلى أن توظيف الإدارة الرقمية للشبكات والتقنيات الحديثة في العمليات الإدارية يسهل كثيراً من المهام الإدارية وبخاصة عقد الاجتماعات اعتماداً على التقنيات الحديثة كتطبيق زوم أو تيمز وغيرها من التطبيقات الخاصة بعقد الاجتماعات دون التقيد بحدود الزمان والمكان، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقب، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن تطبيق الإدارة الرقمية في المدارس الخاصة في العاصمة عمان ساعدت قائد المدرسة على توظيف التكنولوجيا في عقد الاجتماعات بدرجة عالية جداً، بينما تختلف مع دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١) التي أظهرت أن مساهمة الإدارة الرقمية لدى المديرين المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت في عقد وإدارة الاجتماعات عن بعد عبر الشبكة كان بدرجة متدنية.

أما العبارة "تدعم الإدارة الرقمية تفويض الصلاحيات لمنسوبات المدرسة" فقد جاءت في الترتيب الخامس والأخير من حيث درجة التحقق، وهي متحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٧٣، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة الرقمية

تسهم في تعزيز مشاركة منسوبات المدرسات في اتخاذ القرارات الإدارية الهامة مما يمنحهن مزيداً من الثقة والمرونة في تنفيذ الخطط الإجرائية اليومية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن مديرو المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل الذين يوظفون الإدارة الرقمية يمنحون المعلمين الحرية في انجاز مهامهم ويعززون الممارسات الإدارية الخلاقة لديهم.

جدول (١١): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ المساءلة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

الترتيب	درجة التحقق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة
٣	كبيرة جداً	٠.٦٨	٤.٦١٣	١ تسهم الإدارة الرقمية في تسهيل إجراءات المساءلة والمحاسبية في العمل
١	كبيرة جداً	٠.٦٤٢	٤.٦٣٧	٢ تساعد الإدارة الرقمية في جعل عمليات الرقابة مستمرة بدلاً من الرقابة الدورية مما يقلل من حدوث المفاجآت
٤	كبيرة جداً	٠.٦٥٥	٤.٥٤٨	٣ تحقق الإدارة الرقمية ضبط العمل المدرسي ومتابعة حالات التغيب والتأخير
٢	كبيرة جداً	٠.٦٤	٤.٦٢٩	٤ تساعد الإدارة الرقمية على مراجعة وتقييم الأداء الوظيفي بشكل أفضل
	كبيرة جداً	٠.٦٢٧	٤.٦٠٧	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالمساءلة

يتبين من الجدول (١١) أن العبارات الفرعية حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ المساءلة كأحد مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس جاءت جميعها متحققة بدرجة كبيرة جداً، حيث تراوحت المتوسطات بين ٤.٥٤٨ و ٤.٦٣٧، وجاءت العبارة "تساعد الإدارة الرقمية في جعل عمليات الرقابة مستمرة بدلاً من الرقابة الدورية مما يقلل من حدوث المفاجآت" في الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦٣٧، ويرجع ذلك إلى أن اعتماد منظومة الإدارة الرقمية وتوظيفها للتطبيقات الحديثة في متابعة الأداء وكونها تعتمد على التسجيل الآلي لجميع الأعمال والمهام مع تحديد نسبة الإنجاز وتقديم التغذية الراجعة، يجعل من هذه المتابعة عملية مستمرة لا تتوقف مما يسهم في تطوير عمليات مراقبة الأداء اليومي والتقويم المباشر لجميع العاملين، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة يوسف وآخرون (Yusof et al., 2019) التي أشارت إلى أن تطوير نماذج الإدارة الرقمية يسهم في تعزيز الإجراءات الرقابية لدى مدراء المؤسسات التعليمية في ماليزيا، بينما تختلف مع نتائج دراسة (الرشيدي وآخرون، ٢٠٢١) التي أشارت إلى أن توظيف الإدارة الرقمية في العمليات الرقابية جاء بدرجة متوسطة لدى المديرين المساعدين في دولة الكويت.

وتأخرت العبارة "تحقق الإدارة الرقمية ضبط العمل المدرسي ومتابعة حالات التغيب والتأخير" إلى الترتيب الرابع والأخير حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٥٤٨، مما يدل على تحققها بدرجة كبيرة جداً، وربما يرجع ذلك إلى أن الإدارة الرقمية تقوم على استخدام العديد من التطبيقات والبرامج الحديثة الخاصة برصد حالات

التأخير والغياب اليومي سواء لمنسوبات المدرسة أو الطالبات كنظام فارس ومنصة مدرستي، مما يحقق ضبط العمل المدرسي ومتابعته بشكل دقيق، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الرقب، ٢٠٢٢) التي أظهرت أن توظيف مدراء المدارس الخاصة في مدينة عمان للتقنيات الحديثة في متابعة انضباط العاملين والرقابة عليهم جاء بدرجة مرتفعة، ودراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أشارت أن الإدارة الرقمية تسهم في زيادة المتابعة الدقيقة من قبل المدراء لحضور العاملين في المدارس الحكومية في محافظات: نابلس، وجنين، والخليل، وجنوب الخليل.

جدول (١٢): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ العدالة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس.

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التحقق	الترتيب
١	تساهم الإدارة الرقمية في تقليل الاتصال المباشر بين الإدارة والمستفيدين مما يحد من ظاهرة الوساطة والمحسوبية	٤.٥٨٩	٠.٦٢٥	كبيرة جداً	٤
٢	تتيح الإدارة الرقمية تسهيل عمليات الاعتراض والشكاوى من خلال رفع المذكرات الإلكترونية	٤.٦٠٥	٠.٥٨٢	كبيرة جداً	٣
٣	تساعد الإدارة الرقمية في تحقيق العدالة بين منسوبات المدرسة فيما يتعلق بتوزيع المهام والواجبات	٤.٦٢١	٠.٦٠٦	كبيرة جداً	٢
٤	تتيح الإدارة الرقمية تقييم أداء المعلمات والإداريات بناءً على أسس موضوعية	٤.٥٨١	٠.٦٦٤	كبيرة جداً	٥
٥	تحقق الإدارة الرقمية العدالة في توفير فرص النمو المهني لجميع المعلمات والإداريات	٤.٦٢٩	٠.٦١٨	كبيرة جداً	١
	الدرجة الكلية لدور الإدارة الرقمية في تحقيق حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس فيما يتعلق بالعدالة	٤.٦٠٥	٠.٦١٩	كبيرة جداً	

يتضح من الجدول (١٢) حصول عبارات دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبدأ العدالة كأحد مبادئ حوكمة مدارس التعليم العام بمحافظة الرس على متوسطات بين ٤.٥٨١ و ٤.٦٢٩، وفي هذا إشارة إلى أنها متحققة بدرجة كبيرة جداً، كما يتبين أن العبارة "تحقق الإدارة الرقمية العدالة في توفير فرص النمو المهني لجميع المعلمات والإداريات" حصلت على الترتيب الأول من حيث درجة التحقق، حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤.٦٢٩، مما يشير إلى أنها متحققة بدرجة كبيرة جداً، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى أن تطبيقات الإدارة الرقمية تسهم في توافر المعلومات حول رسالة المدرسة وأهدافها ووضوح الحقوق والواجبات لجميع المنتسبين، مما يؤدي إلى تكافؤ الفرص في الوصول إلى الخدمات والامتيازات التي تقدمها المدرسة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة هيرو (Hero, 2020) التي أشارت إلى الإدارة الرقمية وابعادها لدى مديري مدارس مقاطعة أوبانكو، بالفلبين تسهم في زيادة الكفاءة التقنية وبالتالي تعزيز فرص التطور المهني للمعلمين، بينما تختلف مع دراسة جيرالد (Gerald, 2020) التي أشارت إلى أن تأثير الإدارة الرقمية على تعزيز التطور المهني للمعلمين من قبل مديري المدارس بولاية فرجينيا جاء بدرجة متوسطة. وجاءت العبارة "تتيح الإدارة الرقمية تقييم أداء المعلمات والإداريات بناءً على أسس موضوعية" في الترتيب

الخامس والأخير من حيث درجة التحقق، ومتحققة بدرجة كبيرة جداً حيث بلغت قيمة متوسط استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة ٤,٥٨١، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن اعتماد الإدارة على التقييم الرقمي يحد من حالات التلاعب ويجعل معايير الأداء ومؤشراته واضحة ومحددة لدى جميع أطراف عملية التقييم ويكون ذلك من خلال التسجيل وإثبات المنجزات وحالات الإهمال أو القصور أولاً بأول، الأمر الذي يعزز مبدأ العدالة والموضوعية في التقييم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (الشراري والصالح، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن ممارسة مديري المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة سكاكا لإدارة الرقمية عززت من استخدام الأسس الموضوعية في الممارسات الإدارية وتقييم الأداء بدرجة مرتفعة.

• **نتائج السؤال الثاني:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس النعيلج العام بمحافظة الرس تُعزى لمنفيرات [ المرحلة الدراسية، سنوات الخبرة، الدورات التدريبية في المجال الرقمي ]؟".  
للإجابة عن هذا السؤال تم تناول الاستجابات المتعلقة بكل متغير على النحو التالي:

• **استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمنفيرات المرحلة الدراسية:**

جدول (١٣): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية

دور الإدارة الرقمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	١٨.٨٠٤	٢	٩.٤٠٢	١.٣٩٨	٠.٢٥١ غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	٨١٣.٨٠١	١٢١	٦.٧٢٦		
		٨٣٢.٦٠٥	١٢٣			
المشاركة	بين المجموعات	١٦.١٥٧	٢	٨.٠٧٩	١.٢١٩	٠.٢٩٩ غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	٨٠١.٨١١	١٢١	٦.٦٢٧		
		٨١٧.٩٦٨	١٢٣			
المساءلة	بين المجموعات	٤.٣٧٠	٢	٢.١٨٥	٠.٤٢٤	٠.٦٥٦ غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	٦٢٣.٩٧٧	١٢١	٥.١٥٧		
		٦٢٨.٣٤٧	١٢٣			
العدالة	بين المجموعات	١٣.١٧٦	٢	٦.٥٨٨	٠.٨٨٢	٠.٤١٧ غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	٩٠٣.٧٥٢	١٢١	٧.٤١٩		
		٩١٦.٩٢٧	١٢٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٨١.٧٩٣	٢	٩٠.٨٩٦	٠.٩٤٠	٠.٣٩٣ غير دالة
	داخل المجموعات الكلية	١١٧٠.٢٣٢	١٢١	٩٦.٦٩٦		
		١١٨١.٠٢٤	١٢٣			

للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تُعزى إلى متغير المرحلة الدراسية (المرحلة الابتدائية، المرحلة المتوسطة، المرحلة الثانوية) جرى استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA ، فجاءت النتائج كما يوضحها جدول (١٣) أنه

لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس ترجع لاختلاف المرحلة الدراسية، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن الإدارة المدرسية في مختلف المراحل الدراسية توظف الإدارة الرقمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام دون وجود أي تأثير ملاحظ للمرحلة، مما يؤكد على أن أفراد العينة يتفوقون في إدراكهم لأهمية الإدارة الرقمية وما يترتب عليها من إعادة تنظيم وتطوير للعملية الإدارية بما يساهم في تحقيق مبادئ الحوكمة في المدارس.

### • استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمُنغبر سنوات الخبرة:

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس وفقاً لمُنغبر سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	دور الإدارة الرقمية
٠.٨٨٥ غير دالة	٠.١٢٢	٠.٨٤١	٢	١.٦٨٢	بين المجموعات	الشفافية
		٦.٨٦٧	١٢١	٨٣٠.٩٢٣	داخل المجموعات	
			١٢٣	٨٣٢.٦٠٥	الكلية	
٠.٨٤٦ غير دالة	٠.١٦٨	١.١٣٢	٢	٢.٢٦٤	بين المجموعات	المشاركة
		٦.٧٤١	١٢١	٨١٥.٧٠٤	داخل المجموعات	
			١٢٣	٨١٧.٩٦٨	الكلية	
٠.٩٩١ غير دالة	٠.٠٠٩	٠.٠٤٧	٢	٠.٠٩٤	بين المجموعات	المساواة
		٥.١٩٢	١٢١	٦٢٨.٢٥٣	داخل المجموعات	
			١٢٣	٦٢٨.٣٤٧	الكلية	
٠.٨٢٤ غير دالة	٠.١٩٤	١.٤٦٧	٢	٢.٩٣٥	بين المجموعات	العدالة
		٧.٥٥٤	١٢١	٩١٣.٩٩٣	داخل المجموعات	
			١٢٣	٩١٦.٩٢٧	الكلية	
٠.٩١٣ غير دالة	٠.٠٩١	٨.٩١٩	٢	١٧.٨٣٨	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		٩٨.٠٥١	١٢١	١١٨٦٤.١٨٦	داخل المجموعات	
			١٢٣	١١٨٨٢.٠٢٤	الكلية	

تم استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس التي تُعزى لمُنغبر سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ٢٠ سنة، من ٢٠ سنة فأكثر)، فكانت النتائج كما يتضح من الجدول (٢٠) أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس ترجع لاختلاف سنوات الخبرة، وربما تُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك مديرات



المدارس خصوصاً والكوادر المدرسية بشكل عام ثقافة واسعة حول التحول الرقمي وتطبيقاته وضرورة توظيفها في أعمال المؤسسات التعليمية عامة وفي المدارس بشكل خاص بصرف النظر عن اختلاف سنوات الخبرة لديهن، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (عامر وآخرون، ٢٠٢٢) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية حول ممارسة الإدارة الرقمية تبعاً لتغير الخبرة، في حين تختلف مع نتائج دراسة (الرشيد وآخرون، ٢٠٢١)، ودراسة (الرقب، ٢٠٢٢) والتي كشفت جميعاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة الإدارة الرقمية لدى مديري المدارس تعود لعامل سنوات الخبرة.

### • استجابات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمغير الدورات التدريبية في المجال الرقمي:

جدول (١٥): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس وفقاً لمغير الدورات التدريبية في المجال الرقمي

دور الإدارة الرقمية	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
الشفافية	بين المجموعات	٧٨.٣٢٢	٢	٣٩.١٦١	٦.٢٨٢	٠.١
	داخل المجموعات	٧٥٤.٢٨٢	١٢١	٦.٢٣٤		
	الكلية	٨٣٢.٦٠٥	١٢٣			
المشاركة	بين المجموعات	٩٠.٦٠٣	٢	٤٥.٣٠١	٧.٥٣٦	٠.١
	داخل المجموعات	٧٢٧.٣٦٥	١٢١	٦.٠١١		
	الكلية	٨١٧.٩٦٨	١٢٣			
المساءلة	بين المجموعات	٥٧.٧٠٧	٢	٢٨.٨٥٣	٦.١١٨	٠.١
	داخل المجموعات	٥٧٠.٦٤٠	١٢١	٤.٧١٦		
	الكلية	٦٢٨.٣٤٧	١٢٣			
العدالة	بين المجموعات	٩٨.٠٥٤	٢	٤٩.٠٢٧	٧.٢٤٤	٠.١
	داخل المجموعات	٨١٨.٨٧٣	١٢١	٦.٧٦٨		
	الكلية	٩١٦.٩٢٧	١٢٣			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	١٢٨٣.٢٨١	٢	٦٤١.٦٤٠	٧.٣٢٥	٠.١
	داخل المجموعات	١٠٥٩٨.٧٤٣	١٢١	٨٧.٥٩٣		
	الكلية	١١٨٨٢.٠٢٤	١٢٣			

من خلال استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه One Way ANOVA للكشف عن دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس التي تُعزى لمغير الدورات التدريبية في المجال الرقمي (أقل من ٥ دورات، من ٥ إلى ١٠ دورات، أكثر من ١٠ دورات)، جاءت النتائج كما يتضح من الجدول (١٥) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة ٠.٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس ترجع لاختلاف الدورات التدريبية في المجال الرقمي.



جدول (١٦): المقارنات البعدية بين أفراد عينة الدراسة مختلفي عدد الدورات التدريبية في المجال الرقمي في الاستجابة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بالرس

دور الإدارة الرقمية	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م=٢١.٩٥٣)	٥- ١٠ (م=٢٣.٠٧١)
الشفافية	٥- ١٠ (م=٢٣.٠٧١)	١.١١٨	٠.٨٢٦
	أكثر من ١٠ (م=٢٣.٨٩٧)	♦١.٩٤٤	
المشاركة	٥- ١٠ (م=٢٣.٠٩٥)	أقل من ٥ (م=٢١.٩٧٧)	١- ٥ (م=٢٣.٠٩٥)
	أكثر من ١٠ (م=٢٤.٠٧٧)	١.١١٨	٠.٩٨٢
المساواة	٥- ١٠ (م=١٨.٤٢٩)	أقل من ٥ (م=١٧.٦٢٨)	١- ٥ (م=١٨.٤٢٩)
	أكثر من ١٠ (م=١٩.٣٠٨)	٠.٨٠١	٠.٨٧٩
العدالة	٥- ١٠ (م=٢٣.١٩٠)	أقل من ٥ (م=٢١.٩٠٧)	١- ٥ (م=٢٣.١٩٠)
	أكثر من ١٠ (م=٢٤.٠٧٧)	١.٢٨٣	٠.٨٨٧
الدرجة الكلية	٥- ١٠ (م=٨٧.٧٨٦)	أقل من ٥ (م=٨٣.٤٦٥)	١- ٥ (م=٨٧.٧٨٦)
	أكثر من ١٠ (م=٩١.٣٥٩)	٤.٣٦١	٣.٥٣

لتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة مختلفي عدد الدورات التدريبية في المجال الرقمي في الاستجابة حول دور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe كاختبار للمقارنات البعدية في حالة دلالة تحليل التباين احادي الاتجاه، فكانت النتائج كم هي موضحة بالجدول (١٦) أن أقل المجموعات في الاستجابة حول دور الإدارة الرقمية في تحقيق مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس هي مجموعة منخفضي عدد الدورات التدريبية (أقل من ٥ دورات)، بينما أعلى المجموعات هي مجموعة مرتفعي الدورات التدريبية (أكثر من ١٠ دورات) حيث كانت هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠.٠١ بين المجموعتين لصالح مجموعة المشاركين في عدد أكبر من الدورات التدريبية، والنتائج في مجملها هنا تؤكد أن الزيادة في حضور الدورات التدريبية في المجال الرقمي أسهم بشكل إيجابي في تقييم الأفراد لدور الإدارة الرقمية في تعزيز مبادئ الحوكمة في مدارس التعليم العام بمحافظة الرس، وربما ترجع هذه النتيجة إلى أن المشاركة في الدورات التدريبية يزيد من مستوى المعرفة والوعي لدى أفراد العينة حول الإدارة الرقمية وتطبيقاتها وأهميتها في العملية التعليمية، وإدراك واقع حوكمة المدارس بأبعادها المختلفة ومستوى تطبيقها مما يؤكد على أهمية انخراط العاملين في المدارس في دورات تدريبية في المجال الرقمي بهدف اكسابهم معارف ومهارات جديدة تؤدي إلى تنمية قدرتهم على فهم الممارسات الإدارية المتقدمة ومنها الممارسات المرتبطة بتطبيق الإدارة الرقمية وتحقيق الحوكمة في المدارس، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أحمد، ٢٠٢٢) التي أشارت إلى أثر الدورات التدريبية في تطبيق الإدارة الرقمية لدى مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبة إربد لصالح المديرات الحاصلات على عدد دورات أكبر.

• **نوصيات البحث:**

- ◀ أن تضع وزارة التعليم الخطط والبرامج التي تتضمن تطبيق الحوكمة، وأن تمنح المديرات مزيداً من الصلاحيات لتطبيق مبادئ الحوكمة بما يحقق أهداف المدرسة.
- ◀ أن تعزز وزارة التعليم ممارسات الحوكمة في المدارس من خلال تفعيل التشريعات والقوانين التي تحد من الفساد الإداري، وتضمن تحقيق النزاهة والعدالة مع ضرورة إدراج بنود الحوكمة بها.
- ◀ أن تقرر وزارة التعليم نظم فعالة تضمن رقابة الوزارة على المدارس فيما يتعلق بالتوجيه الفني والتربوي، للتأكد من تطبيق أساسيات الحوكمة بالشكل المناسب من خلال المتابعة الدورية، وإعداد نظم التقييم المناسبة للوقوف على نقاط الضعف في تطبيقها، واقتراح سبل العلاج المناسبة لها.
- ◀ أن تعقد مراكز التدريب وإدارات التعليم ورشات عمل ولقاءات تربوية تشمل جميع أطراف المجتمع المدرسي والتربوي التي من شأنها تفعيل مبادئ الحوكمة ونشر الوعي لمدى درجة أهميتها في ضبط العمل المدرسي وتجويده.
- ◀ أن تعمل وزارة التعليم على تطوير التشريعات والسياسات التي تدعم التحول الكامل لتطبيق الإدارة الرقمية في المدارس والإدارات التعليمية.
- ◀ أن تعمل وزارة التعليم على تهيئة البنية التحتية المناسبة لتطبيق الإدارة الرقمية من خلال تزويد المدارس بأجهزة الحاسب، وشبكات الأنترنت، والبرمجيات، وكافة التجهيزات المادية اللازمة.
- ◀ أن تقوم وزارة التعليم بنشر الثقافة والوعي بأهمية الإدارة الرقمية ودورها في تعزيز مبادئ الحوكمة بين منسوبي المدارس والإدارات التعليمية بما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية ويعزز تحقيقها لأهدافها.
- ◀ أن تعمل وزارة التعليم على توفير الميزانيات اللازمة لأعمال التطوير والصيانة للأجهزة والتقنيات التي يتم استخدامها في الإدارة الرقمية والعمل على تحديثها بصورة مستمرة.
- ◀ أن تقوم إدارات التعليم بتقديم دورات تدريبية متقدمة ومتخصصة في الإدارة الرقمية لكل من مدراء المدارس والمشرفين والمعلمين.
- ◀ أن تعمل أقسام الصيانة والدعم الفني في وزارة التعليم بتقديم خدمات الدعم الفني اللازم من خلال توفير فرق صيانة وخبراء مختصين لمساعدة الإدارة المدرسية في التغلب على العقبات التي تواجه استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية المختلفة وحل المشاكل التقنية التي تعرقل ممارسة الإدارة لمهامها بشكل رقمي.
- ◀ أن تعمل هيئة تقويم التعليم والتدريب على إضافة معيار تفعيل الإدارة الرقمية وتطبيق الحوكمة إلى مؤشرات الأداء التي يتم من خلالها تقييم الإدارة المدرسية المعتمدة من قبل.

## • مقترحات البحث:

- ◀ إجراء دراسة ميدانية للكشف عن مدى مساهمة الإدارة الرقمية في تعزيز التميز المؤسسي للمدارس بشكل عام.
- ◀ إجراء دراسة ميدانية تبحث في سبل تفعيل الإدارة الرقمية في المدارس تشمل مدنا ومحافظات أخرى في المملكة.

## • المراجع العربية:

- إبراهيم، حسام الدين السيد والمرزوقي، عبد الله بن سعيد. (٢٠٢٢). الحوكمة المؤسسية بمدارس دولة جنوب أفريقيا وإمكانية الاستفادة منها بسلطنة عمان. مجلة ابن خلدون للدراسات والأبحاث، ٢(٦)، ٧٩٤-٨٤١.
- إبراهيم، خالد ممدوح. (٢٠١٠). الإدارة الإلكترونية. الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- إبراهيم، هدوء السيد عبد الحي. (٢٠٢٠). معوقات تطبيق الحوكمة بمدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية - دراسة ميدانية. مجلة كلية التربية بالمنصور، ١٠٩(٥)، ٨٧٩-٩٠٨.
- أبو النصر، مدحت محمد (٢٠١٨). التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل. المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- أبو الهيجا، محمد. (٢٠١٧، مارس ١١-١٣). حوكمة الجامعات وانعكاساتها على الأداء الأكاديمي وجودة المخرجات [بحث مقدم]. المؤتمر الدولي للحكومة في مؤسسات التعليم العالي، مجلس حوكمة الجامعات العربية، عمان، الأردن.
- أبو صلاح، بشرى نافذ. (٢٠٢١). واقع الحوكمة الإدارية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر مديري المدارس أنفسهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة النجاح الوطنية.
- أحمد، نوال أسعد لافي. (٢٠٢٢). معوقات تطبيق القيادة الرقمية من وجهة نظر مديرات المرحلة الثانوية في لواء قصبه إربد. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، ١١(٣)، ٤٩٨-٥١٧.
- أخضر، أروى علي. (٢٠٢٠). أولويات الإصلاح المدرسي في ظل مفاهيم الحوكمة كما يراها مديرو التعليم بالمملكة العربية السعودية وسبل تحقيقها. مجلة العلوم التربوية، ١٥(١)، ٤٩-٨٨.
- إدارة التعليم بمحافظة الرس. (١٤٤٤). قسم التخطيط والتطوير.
- أمين، سارة بهاء كمال. (٢٠٢٢). تطوير أداء مديري المدارس الابتدائية في محافظة المنيا في ضوء أبعاد الحوكمة. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، ٣٧(٢)، ٢٤٥-٢٦٤.
- البراهيم، هيا بنت عبد العزيز. (٢٠١٥). الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية. مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٦)، ١١-٧٢.
- بشير، محمد حسن. (٢٠١٩). الأسس والمبادئ النظرية للحكومة ومتطلبات تطبيقها في التعليم العام بالسودان. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٦)، ٢٧-٤٥.
- البطران، شيماء عبد الله عبد العال. (٢٠٢١). الادارة الرقمية كآلية لتنمية راس المال البشري الإداري في الجامعات المصرية (دراسة ميدانية على موظفي الادارة بجامعة الفيوم). المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ١٢(٤)، ٥٩٢-٦٥٦.
- البقعاوي، موزي بنت مشرف. (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الاتصال الإداري لدى الإداريات في المرحلة الثانوية بمدينة حائل. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣(٢٤)، ٢٥-١.
- تركي، لمياء. (٢٠١٩). الرقمنة الإدارية ودورها في تطوير العالقات العامة داخل المؤسسة الجامعية - Progres- بروغرس جامعة السيلة نموذجا [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة محمد بوضياف.

- الجبر، سلطان. (٢٠٢٠). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية وسبل تطويرها من وجهة نظر المديرين. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٤(١٦)، ١١٠-١٢٩.
- حتاملة، عبد السلام محمود وسلامة، كاسد محمد. (٢٠١٧). درجة تطبيق المساءلة الإدارية والحوكمة المؤسسية والعلاقة بينهما في مديريات التربية والتعليم في الأردن: من وجهة نظر المديرين والإداريين فيها. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، (١١)، ١: ٧١-١٠١.
- حدوش، صليحة، وشرقي، محمود. (٢٠٢١) دور رقمنة الادارة المحلية في إضفاء الشفافية وتعزيزها في الجزائر. *مجلة صوت القانون*، ٧(٣)، ١١٥٥-١١٩٠.
- الحربي، حمدان. (٢٠٢١). واقع توظيف القيادة الرقمية في التعليم عن بعد وإنارة الأزمات الطارئة لدى قادة المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (التصور المقترح). *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٢٧(٢)، ٨٢-١٠٥.
- الخطيب، ياسين محمد. (٢٠٢١). الاستعداد الرقمي لدى مدرءا المدارس بلواء الأغوار الشمالية في ظل جائحة كورونا وأثره في إدارة المهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ٥(٣٨)، ٦٦-٨٢.
- داود، محمد. (٢٠٢٠). *إدارة التميز والإبداع الإداري*. دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الدعيس، محمد، والدعيس، إبراهيم. (٢٠٢٠). درجة حاجة الجامعات اليمنية لتوظيف تقنية الحاسوب في المجالات الإدارية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، ٥(١)، ٦٨-٩٣.
- الدهشان، جمال علي. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة الالكترونية بجامعاتنا العربية، المبررات، المتطلبات، التحديات. *المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية*، ٢(٢)، ٢٠-٤٤.
- دويري، رجا وحيد. (٢٠٠٠). البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العملية. دار الفكر المعاصر.
- دياب، عبد الباسط محمد وأبو الحسن، بدري أحمد. (٢٠١٨). تطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي في جمهورية مصر العربية في ضوء مبادئ الحوكمة، دراسة ميدانية بمحافظة أسوان. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، (١٧٩)، ١٩٣-٢٣٠.
- الراعي، أسماء عيسى. (٢٠٢١). واقع تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الجامعات الأردنية الحكومية وعلاقتها بالتمكين الإداري لأعضاء هيئة التدريس من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط]. قاعدة بيانات معرفة. <https://search.emarefa.net/ar/detail/BIM-1403187>
- الرشيد، فهد عبید، والعجمي، عبد الرحمن سعد، والطشة، حمود غنيم. (٢٠٢١). درجة ممارسة المدرءا المساعدين في المدارس المتوسطة بدولة الكويت للإدارة الرقمية. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط*، ٣٧(٣)، ٥٦-٨٠.
- الرقب، يوسف حابس. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة الرقمية من قبل مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- رؤية 2030. (April. 4, 2019). الدليل الاسترشادي لتنفيذ رؤية المملكة ٢٠٣٠. النسخة رقم 1.1. [https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general\\_files/pdf/guide.pdf](https://www.kku.edu.sa/sites/default/files/general_files/pdf/guide.pdf)
- المركز السعودي للحوكمة. (٢٠٢٣). تم الإسترداد من <https://governance.sa/ar/services>
- الزايد، أحمد بن محمد. (٢٠١٩). واقع تطبيق مبادئ الحوكمة بمكاتب التعليم بمحافظة جدة من وجهة نظر المشرفين التربويين. *مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية*، ١(١)، ٤٤-٤١.
- زروق، عبد الكريم. (٢٠١٤). المعلومات ورهان تحقيق التحديث الإداري والتنافسية الاقتصادية بالمغرب. الشركة المغربية لتوزيع الكتاب.

- الزطمة، محمد بديع، ولكحل، لخضر. (٢٠٢٠). مدى تطبيق الإدارة المدرسية لمبادئ الحوكمة في مدارس الأونروا بمحافظة غزة وسبل تفعيله. *مجلة العلوم النفسية والتربوية*، (٦)، ١٤-٣٤.
- زيادة، رانية محمد محمود. (٢٠٢١). دور الإدارة الرقمية في تنمية مهارات القيادات الإبداعية- دراسة حالة جامعة الملك خالد. *مجلة تطوير الأداء الجامعي*، ١٤(٢)، ٨٩-١١٦.
- سالم، محمد سالم، والحربي، ابتهاج سليم. (٢٠٢٢). مستوى تطبيق الإدارة الرقمية لدى الرئاسة العامة لشؤون الحرمين الشريفين وأثرها على الحوكمة. *الجملة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، (٧١)، ٤٩٠-٥٢٨.
- سايح، ابتسام. (٢٠١٨). علاقة الإدارة الإلكترونية بالحكم الرشيد [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة أكمي محمد أولحاج البويرة.
- سدران، وجدان هادي. (٢٠٢١، يناير ٢٢-٢٦). واقع القيادة الرقمية لعملمات اللغة الإنجليزية في المرحلة الثانوية بنجران [عرض ورقم]. المؤتمر الدولي الافتراضي للتعليم في الوطن العربي: مشكلات وحلول، إثراء المعرفة للمؤتمرات والأبحاث، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- سمان، رويدة عبد الحميد. (٢٠٢٠). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي والمتوسط في ضوء التحديات المعاصرة. *مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة*، (١١٠)، ٢٤-٦٢.
- الشراي، شاكر زيد والصالح، محمد علي صالح. (٢٠٢٢). دور الإدارة الرقمية في تنمية المهارات الإبداعية لمديري الشهري، عجلان. (٢٠١٨). القيادة الإلكترونية - منهج عملي مقترح - *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، ٢(٩)، ٣٩-٦٧.
- الصيدلاني، أمل حامد والسيسي، أريج حمزة. (٢٠٢١). رؤية استراتيجية لتطوير أداء المؤسسات التعليمية التابعة للأوقاف في المدينة المنورة في ضوء مبادئ الحوكمة. *الجملة العربية للتربية النوعية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب*، ٥(٢٠)، ٣٩-٨٢.
- طبيب، عزيزة عبد الله. (٢٠١٨). دراسة تحليلية لمفهوم الحوكمة الرشيدة ومتطلبات تطبيقها في الجامعات السعودية. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٦(٢)، ١٨٣-٢٢٧.
- الطرييق، بدرية. (٢٠١٩). دور الإدارة الرقمية في تحديث وعصرنة الإدارة العمومية بالمغرب. *مجلة استشراف للدراسات والأبحاث القانونية*، (٣) (٤)، ٤٨-٧٠.
- العازمي، عيسى فلاح ذياب. (٢٠٢٠). متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وعلاقتها بتنمية الموارد البشرية في المدارس الثانوية بدولة الكويت. *مجلة العلوم التربوية*، ٢٨(١)، ٣٤٧-٤١٦.
- عامر، خلود وزيادة، سهى وخصيب، نجلاء. (٢٠٢٢). درجة فاعلية الإدارة الرقمية في تنمية القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس المتحقيين في برنامج القيادة المدرسية للعام ٢٠٢٢-٢٠٢١ م في فلسطين، ودورها في دعم ابداع المعلمين والطلبة. *مجلة رابطة التربويين الفلسطينيين للآداب والدراسات التربوية والنفسية*، ٢، ٦٠-٨٨.
- العدوان، نضال. (٢٠١٧). واقع تطبيق معايير الحوكمة لدى البلديات الأردنية من وجهة نظر موظفيها. *مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، ١٥(١٦)، ٤٢٢-٤٦٣.
- العساف، حمد صالح. (٢٠١٣). المدخل الى البحث في العلوم السلوكية (ط٤). دار الزهراء للنشر والتوزيع.
- عليان، ربحي مصطفى. (٢٠١٥). البيئة الإلكترونية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الغامدي، خلود، والحربي، رباب. (٢٠٢٢). دور القيادة المدرسية في تطبيق برنامج صعوبات التعلم في المدارس الحكومية بمحافظة جدة من وجهة نظر معلمي ومعلمات صعوبات التعلم. *الجملة العربية للنشر العلمي*، (٤٠)، ٤٨٩-٥١٥.
- الغامدي، علي مرزوق. (٢٠٢٠). تطبيق الحوكمة في كلية التربية بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. *مجلة البحث العلمي في التربية*، (٢١)، ١-٤١.

- غياد، كريمة و زرار، العياشي وبن وريدة، حمزة. (٢٠٢٢). أثر الإدارة الالكترونية في إرساء مبادئ الحوكمة: حالة المؤسسة المينائية سكيكدة. مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، (٧)، ٦٧٩-٦٩٨.
- فلاق، محمد، وبخديجة، نبيلة. (٢٠٢٠). تطبيق آليات الحوكمة الجامعية كأداة لضمان جودة التعليم العالي بالجامعة الجزائرية: جامعة حسيبة بن بوعلي أنموذجاً. مجلة دراسات وأبحاث، (٤)، ٣٧٨-٣٩٠.
- القاعد، مجديين محمود، وبخيت، انتصار فراج. (٢٠١٩). متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة ينبع من وجهة نظر مديرات المدارس. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، (٣)، ٣٢٧-٣٤٠.
- القحطاني، ريم ثابت محمد. (٢٠١٩). إطار حوكمة الجامعات السعودية لتحقيق الميزة التنافسية في اتخاذ القرارات وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠م. مجلة العلوم التربوية والنفسية، (١٥)، ٥١-٧٩.
- قشطه، مصطفى محمد حمدان. (٢٠٢٣). دور الإدارة الرقمية في تفعيل الإبداع الإداري بوزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات الفلسطينية [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. مستودع جامعة الأقصى. <http://scholar.alaqsa.edu.ps/id/eprint/10362>
- القحطان، أميمة عبد العزيز عبد السلام. (٢٠٢٠). درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى معلمهم [رسالة ماجستير، جامعة الأقصى]. مستودع جامعة الأقصى. <http://scholar.alaqsa.edu.ps/id/eprint/1296>
- الكسر، شريفة بنت عوض. (٢٠١٨). دور تطبيق معايير الجودة الشاملة في تحقيق الحوكمة الإدارية في الجامعات: دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة بالرياض. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، (٣٩)، ٤١٧-٤٣٠.
- مجاد، فتح الله. (٢٠٢٠). الإدارة الرقمية في ظل جائحة فيروس كورونا. مجلة المنارة للدراسات القانونية والإدارية، ١٧٠-٢٠٠.
- المحمدي، سميرة دخيل دليم. (٢٠١٩). درجة تطبيق معايير الحوكمة لدى إدارات مدارس التعليم الأهلي بمدينة تبوك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م. مجلة العلوم التربوية، (٢)، ٣٦٣-٣٨٧.
- المدارس الابتدائية الحكومية في مدينة سكاكا من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية - جامعة الأزهر، (١٩٥)، ٤١-٤٨٥.
- مروح، محمود أحمد. (٢٠١٧). واقع معايير الحوكمة في قانون وزارة التربية والتعليم الأردنية والمأمول تطبيقه لضمان الجودة الشاملة مؤتمر حوكمة المناهج المدرسية العربية: الأردن انموذجاً، الواقع والمأمول. جامعة الشرق الأوسط، ١٣-٥-٢٠١٧.
- المغربي، عالية هاشم عبد الله. (٢٠١٩). واقع تطبيق الحوكمة في المدارس الابتدائية الأهلية للبنات في مدينة الرياض. المجلة التربوية - جامعة سوهاج، (٦٨)، ١٥٩٣-١٦٤٣.
- المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (٢٠١٣)، دراسة حول أنماط حوكمة الأنظمة التربوية وأثرها على تسيير المؤسسات التعليمية، مشروع مؤشرات التربية في الوطن العربي (AWEL)، المرصد العربي للتربية، إدارة التربية.
- مهنا، إيمان عادل إبراهيم. (٢٠٢٠). مدى تطبيق مديري المدارس الخاصة في محافظة العاصمة عمان لمبادئ الحوكمة من وجهة نظر العاملين فيها [رسالة ماجستير، جامعة آل البيت]. قاعدة بيانات شمع. <http://search.shamaa.org/FullRecord?ID=285927>
- نور الدين، محمد الأمين وبرمان، مرزوق. (٢٠١٧). دور الإدارة الالكترونية في محاربة الفساد الإداري [رسالة ماجستير، جامعة زيان عاشور الجلفن]. مستودع جامعة الجلفن الرقمي. <http://dspace.univ-djelfa.dz:8080/xmlui/handle/123456789/793>

- الهذلول، علياء. (٢٠١٩). دور القيادة المدرسية في تحسين العلاقات الاجتماعية داخل المدرسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١١٦)، ٤٠٧-٤٢٨.
- الهزائم، أحمد صالح والحدايدي، أوسان طه مثنى. (٢٠٢٠). أثر تطبيق قواعد الحوكمة على التنمية المهنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز: دراسة ميدانية. المجلة العربية للنشر العلمي، (٢٦)، ص ١-١٤.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام (دليل الأهداف والمهام). [https://www.moe.gov.sa/\\_layouts/15/Portal/Files/SRM65.pdf](https://www.moe.gov.sa/_layouts/15/Portal/Files/SRM65.pdf)
- وفق تطلعات رؤية ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٣ (١٥)، ٥١-٧٩.
- يونس، مجدي محمد. (٢٠١٦). التحول نحو الإدارة الإلكترونية في مؤسسات التعليم لمواكبة تحديات العصر الرقمي. تعليم جديد. <https://2u.pw/wFVSK>

### • المراجع الأجنبية:

- Chua, Y. P., & Chua, Y. P. (2017). How are e-leadership practices in implementing a school virtual learning environment enhanced? A grounded model study. *Computers & Education*, 109, 109-121.
- Domeny, J. V. (2017). The relationship between digital leadership and digital implementation in elementary schools (Doctoral dissertation, Southwest Baptist University).
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.
- Gerald, S. N. (2020). Measuring Principals' Technology Leadership and Principals' Behaviors: A Quantitative Study (Doctoral dissertation, Virginia Tech).
- Hero, J. L. (2020). Exploring the Principal's Technology Leadership: Its Influence on Teachers' Technological Proficiency. Online Submission, 4(6), 4-10.
- ISTIE standards for Administrators (ISTE-A). (2009), National Educational Technology Standards for Administrators <https://www.iste.org/iste-standards>
- Kelly Mantik (2019, 25. Feb). Digital-Age Learning Culture Rethinking the Traditional Classroom. : <https://www.solidprofessor.com/blog/digital-age-learningculture-rethinking-the-traditional-classroom/>
- Pagatpatan, Arneil A. PhD (2019). Digital leadership for school administrators in relationship Teacher performance and principles: input For technical learning development model, DOI: 10.13140 / RG.2.2.10222.84809 .
- sainger, G., (2018). Leadership in Digital Age: A Study on the Role of Leader in this Era of Digital Transformation, *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-5.



- Sheninger, E (2021, 3. July). Pillars of Digital Leadership in Education, Teach Thought.
- <https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/digital-leadership/>
- Sheninger, E. C. (2019). Digital leadership: Changing paradigms for changing times (2nd ed.). Thousand Oaks, California: Corwin.
- Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital Leadership Among School Leaders in Malaysia. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), 8(9), 1481-1485.
- Zhong, L. (2016). The effectiveness of digital leadership at K-12 schools in Mississippi regarding communication and collaboration during CCRS implementation. The University of Southern Mississippi.

