جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي بمحافظه البحيرة

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالا للحصول على درجة الماجستير في التربية

(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

يعتمد
عميد الكلية

إعداد الباحثة
إيناس أبو الغيط محمد منصور

إشراف

الأستاذة الدكتورة
حافظ فرج احمد
أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي
كلية البنات ـ جامعة عين شمس

الدكتورة
نعمه منور محسب خاطر
مدرس بقسم التربية المقارنة
كلية التربية جامعة مدينة السادات

٢٠٢٢ م- ١٤٤٤هـ

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة التعرف علي كيفيه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة في ضوء التحول الرقمي، وتكونت عينة الدراسة من (٧٦) مديراً ومديرة بمدارس التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة من إعداد الباحثة، بالإضافة للمقابلات الشخصية مع عدد من الخبراء التربويين والمتخصصين ورجالات التربية والتعليم لوضع النتائج بين أيديهم، والخروج بالتصور المقترح، **وتوصلت الدراسة لأهم النتائج التالية:**

- جاء محور ممارســـة مديري ومديرات المدارس الثانوية للحوكمة الإلكترونية بمدارس التعليم الثانوي العام في ضـــوء التحول الرقمي بوزن نسبي بلغ (٦٦,٦٪)، وهو بدرجة متوسطة.
- جاء محور "معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي العام" بكافة أبعاده الثلاثة (المعوقات التنظيمية، المعوقات التقنية والبشرية، المعوقات المادية) بوزن نسبي بلغ (٧٧,٨٪)، وهو بدرجة مرتفعة.
- جاءت (المعوقات المادية) في المرتبة الأولى بين معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي العام" بوزن نسبي (٧٩,٨٪)، وهو بدرجة مرتفعة.
- جاءت (المعوقات التقنية والبشـــرية) في المرتبة الأخيرة بين معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي العام" بوزن نسبي (٧٥,٦٪)، وهو بدرجة مرتفعة.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير أجهزة حاسوب كافية داخل المدارس الثانوية وتزويدها بخدمة انترنت سريعة ومستمرة، وضرورة توفير كادر تعليمي مؤهل تكنولوجياً للانخراط في تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المدارس الثانوية، والعمل على توفير الموازنات الخاصة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية.

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

The study aimed to identify how to apply e-governance in secondary education in Beheira Governorate in the light of digital transformation, The study sample consisted of (76) principals and principals in secondary education schools in Beheira Governorate, who were selected by the comprehensive survey method. The researcher used the descriptive approach, and the study tool was represented by a questionnaire prepared by the researcher, in addition to personal interviews with a number of educational experts, specialists and education men to put the results in their hands, and to come up with the proposed scenario,

The study reached the following most important results:

- -The focus of secondary school principals' practice of e-governance in general secondary schools in light of digital transformation came with a relative weight of (66.6%), which is at a medium degree.

-The axis of "obstacles to applying e-governance in general secondary education" came in all its three dimensions (organizational obstacles, technical and human obstacles, and material obstacles) with a relative weight of (77.8%), which is at a high degree.

- (Financial obstacles) ranked first among the obstacles to applying e-governance in the general secondary education stage, with a relative weight of (79.8%), which is at a high degree.

- (Technical and human obstacles) ranked last among the obstacles to applying e-governance in the general secondary education stage, with a relative weight of (75.6%), which is at a high degree.

The study recommended the necessity of providing sufficient computers within secondary schools and providing them with a fast and continuous Internet service, and the need to provide a technologically qualified educational cadre to engage in the application of e-governance within secondary schools, and work to provide budgets for the application of e-governance in secondary schools.٧٧٧٧

متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي بمحافظه البحيرة

مقدمة (Introduction):

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في مختلف المجالات، وتواجه الكثير من التحديات التي تفرض نفسها على الأفراد والمجتمعات في كل مكان، وتتمثل هذه التطورات في ثورة المعلومات، والعولمة، واتساع المعرفة، الفضاء الكوني والأنظمة الرقمية المتداخلة والمعرفة والمعلومات، بما في ذلك انتشار قيم الديمقراطية بين الأفراد.

كما يشهد عالمنا المعاصر ثورة علمية تكنولوجية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة الإنسانية بمختلف مجالاتها المجتمعية وأصبح لزاما على جميع المنظمات وخاصة المنظمات التربوية الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها وإلا كان مصيرها التخلف والانهيار، فالحوكمة مصطلح أوجد ذاته و ذو أهمية كبيرة و ضرورية خاصة في المرحلة الثانوية نظرا لأهمية المرحلة الثانوية في العملية التعلمية حيث ان الطلاب في هذه الفترة يمرون بمرحله المراهقة التي تتطلب الرقابة المشددة من قبل المؤسسة التعليمية فيتطلب ذلك استخدام الحوكمة بأحدث وأدق صورها التكنولوجية داخل المؤسسات التعليمية، و مرشدا محكما للمؤسسات ، فهي تعد أسلوب و طريقة للحكم و القيادة يمكن أن يعبر عنه بمصطلح واحد و هو الانضباط و الانضباط يكون في جميع الأعمال سواء أداء أو سلوك أو ادارة أو رقابة و متابعة الأعمال وغيرها من الأنظمة التي تواجه سير الأعمال بصفة عامة، اذن فهي أسلوب وطريقة الحكم و القيادة، تقوم بتسيير شئون منظمة قد تكون دولة، مجموعة من الدول، منطقة، مجموعات محلية ، مؤسسات عمومية أو خاصة. فالحوكمة ترتكز على أشكال التنسيق، التشاور، المشاركة والشفافية في القرار[1].

والحوكمة الإلكترونية تعبر عن حسن استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة اقتصادية وشفافية لتقديم أفضل الخدمات إلكترونيا للمواطنين، وللقطاع العام، وفيما بين الأجهزة الحكومية وكذلك للموظفين، من خلال حسن سيطرة المؤسسة على مواردها المختلفة.

كما تؤثر العديد من الأبعاد والعوامل على تعريف الحوكمة الإلكترونية ويقصد بكلمة "الإلكترونية" في مصطلح الحوكمة الإلكترونية تلك الحوكمة المعتمدة على التكنولوجيا والحوكمة الإلكترونية هي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات الحكومية، وتبادل المعلومات والاتصالات، وتكامل مختلف الأنظمة والخدمات القائمة بذاتها بين الحكومة والمواطن، وبين الحكومة والشركات، وبين الحكومات وبعضها البعض، وكذلك عمليات الأقسام الإدارية على شكل ادارة الكترونية والتفاعلات داخل إطار عمل الحكومة بأكمله، ومن خلال الحوكمة الإلكترونية، يتم تقديم الخدمات الحكومية المتاحة للمواطنين بطريقة مريحة وتتسم بالفعالية والشفافية والفئات الثلاث الرئيسية المستهدفة التي يمكن تمييزها في مفاهيم الحوكمة هي الحكومة والمؤسسات والمواطنون ولا توجد حدود واضحة في الحوكمة الإلكترونية.

إن تطبيق متطلبات الحوكمة في المدارس يتطلب وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، إضافة إلى المشاركة الواسعة لأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد، ووجود آليات رقابية بين أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الادارة التنفيذية.

وتواجه عملية تطبيق الحوكمة الجيدة في التعليم عدد من المعوقات أشارت لها العديد من الدراسات في جوانب ومجالات مختلفة، ومن أهم القضايا التي تواجه تطبيق حوكمة التعليم في ضوء التحول الرقمي وجود فجوة بين الالتزام والتنفيذ، وهناك توجه نحو ارساء اللامركزية في مجال تنفيذ

---

(١) شهاب بودن (٢٠١٥): **ادراج الحوكمة الالكترونية في صلب وزاره التعليم العالي بتونس**، متاح على http://archive.alchourouk.com/140164/691/0.

الأنشطة الخاصة بالتعليم المجتمعي، ودعم برامج التأهيل والتدريب لبناء القدرات الوطنية في مجالات التعليم المجتمعي.

لذلك ظهرت الحاجة إلى الحوكمة على اعتبار أن الحوكمة تمثل مؤشرا للكفاءة في المؤسسات باستخدام العديد من الحوافز، وبالتالي نجاح اقتصادها ككل ان الحوكمة مؤشرا على نجاح عمل المؤسسة، أن الحوكمة إذا ما طبقت في المؤسسات التعليمة، فإنها يمكن أن تمكن من رفع كفاءة المدرسة، ووضع الإطار التنظيمي الذي يضمن حماية حقوق جميع العاملين، ويسهم الافصاح الكامل عن أداء المنظمة والوضع المالي لها، والقرارات الجوهرية المتخذة من قبل الادارة، مما ينعكس علي زيادة ثقة المجتمع في المدرسة(٢).

وانطلاقا من هذا يُمثل وضع القوانين والقواعد التي تسترشد بها القيادات التربوية في المدرسة دورا هاما في تولي أعمال إدارية بما يكفل الديمقراطية والعدالة لجميع الاطراف المعنية، و تحقيق العدالة والمساواة بين العاملين في المدرسة للحصول على أداء مرتفع من الجميع وكذلك تعزيز فاعلية المدارس وزيادة كفاءتها الداخلية والخارجية من خلال تكوين بيئة صالحة للعمل ، وتوفير حق المساءلة لجميع الاطراف المستفيدة من وجود الحوكمة في المدرسة ، وتحقيق مشاركة جميع الاطراف من القيادات والاداريين والموظفين والطالب بعملية صنع القرار وتحقيق العدالة والمساءلة والشفافية لجميع الاطراف العاملين في المدرسة، وتعزيز مستوى المسئولية لدى الموظفين، وحماية مصالح المجتمع بصوره عامة، وتعظيم الدور التعليمي التي تقوم به المدرسة مما يؤدي إلى تحسين أدائها وتنظيم القواعد والاجراءات المتعلقة بسير العمل من خلال توزيع الحقوق والمسئوليات بين الادارة والعاملين(٣).

وفى التأكيد التام على التفاعل بين الانظمة الداخلية والخارجية لأداء المؤسسة، والمساءلة والمحاسبية في إدارات المؤسسة، وتعزيز وتفعيل أداء المؤسسات، وكذلك الوصول الى أفضل ممارسة للسلطة لأي مؤسسة، والتوازن في العلاقات بين إدارات المؤسسة الاطراف الأخرى، ومعرفة حقوق ومسؤوليات الاطراف المختلفة بما في ذلك مجلس الادارة، ولجان التدقيق والمراقبة.

يتوفر القناعة الكاملة لدى الادارة المدرسية بقبول مبادئ الحوكمة وقواعدها، ووضوح التشريعات والسياسات والقواعد الحاكمة التي تسهل عملية التطبيق، وكذلك وضوح إمكانية تطبيق مراحل الحوكمة من أجل الوصول الى الناتج بشكل دقيق وواضح، وجود اتصال فعال ومتطور يتم تزويده بتقنيات حديثة، ووجود قيادات تتمتع بالكفاءة والخبرة والمؤهلات المناسبة.

ومن أهم متطلبات تطبيق الحوكمة القضاء على الفساد الناتج عن ضعف المسألة والمحاسبة، وجود مزيد من الشفافية والمصداقية، وتفعيل نظام اداري ومالي متطور، وتفعيل اللامركزية في الادارة وحرية تداول المعلومات، وإصلاح شؤون الموظفين.

وتتمثل المتطلبات الخارجية في قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة كأداة لجودة الانتاج ، واعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الاداء المدرسي، إشراك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أدائها المالي والاداري، والافصاح عن مؤشر الاداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الاداء المدرسي، ومناقشة انتقادات المجتمع حول أداء المدرسة، وانسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة وإدارة التعليم، ومتابعة الخطة العامة لوزارة التعليم ، وإشراك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدرسة(٤).

---

(٢) محمد بن أعراب (٢٠١٤): تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، العدد (١٩)، ص (٧٧).

(٣) محمد بن أعراب (٢٠١٤): **مرجع سابق**، ص (٧٧).

(٤) محمود قاعود وانتصار فراج حسن بخيت (٢٠١٩): متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظه ينبع من وجهه نظر مديرات المدارس، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، السعودية، مجلد (٦)، العدد (٣)، ص ص (٣٢٧ –_ ٣٤٠).

هذا وتتمثل المتطلبات الداخلية في القدرة على تحليل المشكلات المدرسية، والقدرة على اتخاذ القرار الرشيد، إلحاق الاداريات والمعلمات داخل المدرسة بدورات تدريبية ، بالإضافة الي وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة ، وتوزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الادارية في المدرسة، وتشجيع المعلمات في تقديم مقترحات خاصة بأدائهن داخل المدرسة، وجود أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة، والالتزام بالشفافية والنزاهة في إدارة للمدرسة، إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدارس، وربط التعليم داخل المدرسة بمتطلبات سوق العمل، استخدام التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح، والافصاح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة، وتحقيق استقلالية المدرسة في جميع مجالات عملها.

وسوف نعرض البحث في اربع محاور هي :

المحور الأول : المنهجية العلمية للبحث

المحور الثاني : الحكومة الإليكترونية

المحور الثالث : التحول الرقمي

المحور الرابع : الجانب الميداني

المحور الخامس : التصور المقترح

المحور الأول : المنهجية العلمية للبحث

مشكلة البحث :

إن سرعة التغيير والتطوير الذي يعيشه عالمنا اليومي على مختلف الاتجاهات تحتم على المنظمات المختلفة الوقوف عند الأساليب الإدارية التي اعتادت عليها والتفكير في صالحيتها ومدى تلبيتها لمتطلبات العصر الراهن والتي لم تعد تفي بتلك المتطلبات ولا تمكنها من مواجهة التحديات التقنية وثورة المعلومات، وبات لزاماً عليها تطوير أساليب عملها لتتمكن من تقديم خدمات متميزة، وبأساليب متطورة بما يحقق أهدافها ويضمن لها بقاءها، ومن بين هذه المنظمات التي تواجه تلك التحديات الإدارة المدرسية والتي تؤدي دوراً حيوياً في بناء المجتمع وفي ظل الاهتمام الدائم من وزارة التربية والتعليم بتقنية المعلومات وتطوير الادارات المدرسية من خلال سعيها لتوفير الأجهزة ومختبرات حاسوب لمعظم المدارس الا انها تواجه عدد من المعوقات لعمليه تطبيق الحوكمة الجيدة في التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي حيث اشارات العديد من الدراسات السابقة الي المعوقات التي تواجهه بتطبيق الحوكمة في التعليم الثانوي في النقاط التالية:

وجود فجوه بين الالتزام والتنفيذ وهناك توجه نحو ارساء اللامركزية في مجال تنفيذ الأنشطة الخاصة في مجال التعليم المجتمع ودعم برامج التأهيل والتدريب لبناء قدرات وطنيه في مجالات التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي كما تسعي لربط عدد من المدارس بالشبكة العنكبوتية.

هذا وفي ضوء تعاظم المهام والمسؤوليات الادارية والفنية بمعظم المدارس الثانوية الحكومية وحاجتهم للتحول من الادارة التقليدية بالمدرسة الي الادارة الالكترونية و من النظام اليدوي الورقي إلى نظام التحول الرقمي ، جاءت هذه الدراسة تمثل لمستقبل تطبيق الحوكمة الالكترونية في المدارس الثانوية في ضوء التحول الرقمي ، و ذلك نظرا لمعالجتها للمتطلبات اللازم توافرها لتطبيق الحوكمة الالكترونية في ظل عدم البدء في تطبيقها اثناء اجراء هذه الدراسة وبالتالي فإن هذه الدراسة تشكل ركيزة اساسية في تمثيل متطلبات المرحلة القادمة في ظل جائحة فيروس كرونا المستجد ٢٠٢٠م والتي تنشدها وزارة التربية والتعليم خاصة التعليم الثانوي العام لما لهذه المرحلة من اهميه خاصه وان طلاب هذه المرحلة يمرون بمرحله المراهقة التي تحتاج الي طريقه في التعامل مع طلابها من خلال الخطة التطويرية والتي تحث علي

استيعاب تقنية المعلومات الحديثة و التحول الرقمي والاتصالات وتوظيفها واستخدامها ايجابيا في العملية التعليمية[٥].

ومع الانفجار المعرفي الهائل أصبحت هناك ضرورة ملحة إلى معلم متطور مهنيا وبشكل مستمر ليواكب روح العصر، معلمٍ يلبي حاجات المتعلم في التعلم ويلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته نحو التقدم والرقي؛ إن الحاجة ماسة لتدريب المعلمين على مواكبة التغييرات والمستجدات المتلاحقة وبذلك يصبح منتجاً مهنياً فاعلا للمعرفة، ومطوراً لقدرات التعليم والتدريب والتطوير في المعلم وفق الاتجاهات الحديثة وتقنياتها المعاصرة، فالمعلم المبدع هو طالب علم طوال حياته في مجتمع دائم التعلم والتطور، مواكبا لثورة التكنولوجيا والمعلوماتية، وليس هو المعلم الذي يقتصر في حياته على المعارف والمهارات التي اكتسبها في مؤسسات الإعداد فقط.

وبناء على ما سبق يمكن تحديد مشكلة البحث في الأسئلة التالية:

١. ما الأطر النظرية للحوكمة الإلكترونية ؟
٢. ما الأطر النظرية للتحول الرقمي؟
٣. ما التصور المقترح الذي يمكن من خلاله تطبيق متطلبات الحوكمة الالكترونية ؟

أهداف البحث :

يستهدف البحث التعرف علي كيفيه تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة في ضوء التحول الرقمي، حيث إنها عملية حتمية تستوجب علي الإنسان أن يحسن إدارتها وتحليل الواقع الحالي للإدارة وتعديلها الي اداره الحوكمة الالكترونية بمرحلة التعليم الثانوي مما يستوجب علينا مراعاه المعوقات التي تحول دون تطبيق الحوكمة الإلكترونية في مدارسنا سواء كانت من الناحية السياسية وماليه والقانونية والاستراتيجيات داخل مؤسستنا التعلمية خاصة قي ظل ازمة فيروس كورونا المستجد .

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في ضرورة تطبيق الحوكمة الالكترونية في مرحلة التعليم الثانوي بمحافظة البحيرة في ضوء التحول الرقمي عن طريق الاهتمام بمتطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد .

حدود البحث :

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في ضوء أبعاد التحول الرقمي.

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة على عينة من معلمي ومديري مدارس التعليم الثانوي العام .

الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة الميدانية على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة البحيرة.

منهج البحث وأداته : *إعتمد البحث علي* المنهج الوصفي وهو المنهج الذي يقوم علي وصف دقيق للظاهرات، ويعتمد علي وصف ما هو كائن ويفسره ، وقد إعتمد البحث علي الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات .

مصطلحات البحث: (Terminology of study):

---

٥) عبير عثمان عبد العزيز (٢٠١٠): نموذج مقتصر لتطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية علي وزاره التعليم العالي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كليه التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

١- الحوكمة : الحوكمة أو كما يُطلق عليها في الإنجليزية (governance) من أهم المتطلبات والضروريات الحتمية التي أضحى تطبيقها أساساً في الآونة الأخيرة، لضمان تنظيم العمل في منظمات القطاع الخاص والعام على كلّ من المستوى المحلي والإقليمي والعالمي لغرض وضع قواعد ومبادئ لإدارة المؤسسات والرقابة عليها، وتطبيق أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة فيها لتشمل هذه القواعد المتينة ليس فقط منظمات القطاع الخاص فحسب، بل مؤسسات المجتمع المدني والقطاع العام (٦).

٢- الحوكمة الالكترونية **(E-Governance):** باللغة الانجليزية والحكومة الالكترونية التي تقابل (E-Government)، في ابسط تعريف للحكومة الالكترونية ذلك الذي قدمته الامم المتحدة اذ وصفتها بانها استخدام الانترنت لتقديم المعلومات والخدمات للمواطنين، وكذلك تم تعريفها بانها نظام حديث تتبناه الحكومات باستخدام الشبكة العنكبوتية العالمية والإنترنت في ربط مؤسساتها بعضها ببعض، وربط مختلف خدماتها بالمؤسسات الخاصة والجمهور عموما، ووضع المعلومة في متناول الأفراد وذلك لخلق علاقة شفافة تتصف بالسرعة والدقة تهدف للارتقاء بجودة الأداء(٧).

٣- التحول الرقمي: إن عملية التحول الرقمي في عملية التعليم بشكل عام يمكن تعريفها على أنها عملية التخلص من الطرق والقيود التقليدية القديمة لعملية التدريس واستخدام أحدث الصور والوسائل التي ظهرت مع تطور التكنولوجيا والتي تساعد الطالب على تفتيح آفاق تفكيره وخضوعه للتعلم والتجربة بعد أن كان يتلقى دروسه من المعلم ويعتمد عليه اعتمادا كليا وكانت طريقة التدريس حينها تعتمد على التلقين أما في عملية التحول الرقمي فإنها تعتمد على الفهم والبحث والتجربة والابتكار ويكون هذا وفق إستراتيجية محددة تضعها وزارات التعليم في كافة أنحاء العالم لتسهيل عملية التعليم وفي نفس الوقت الوصول بها إلى مستوى متقدم وحديث مختلف تماما عن الطرق التقليدية القديمة في التعليم.

خطوات السير في البحث:

تتحدد إجراءات البحث في الخطوات التالية:
الخطوة الأولي: عرض الإطار العام للدراسة من حيث: مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة وأهدافها، وأهميتها، وحدودها، ومنهجها، وأداتها، ثم مصطلحات الدراسة، فالدراسات السابقة والتعقيب عليها، ثم خطوات السير في الدراسة.
الخطوة الثانية: الإطار النظري للدراسة ويتضمن: يتضمن الاسس النظرية للحوكمة الإلكترونية في ضوء التحول الرقمي.
الخطوة الثالثة: ويتضمن: ويتم فيها عرض الإطار النظري للتحول الرقمي.
الخطوة الرابعة: الدراسة الميدانية ومعالم التصور المقترح

المحور الثاني : الأطار النظري للحوكمة الالكترونية

الحوكمة الإلكترونية هي المستقبل حيث تسعى العديد من البلدان جاهدة نحو تشكيل حكومة خالية من الفساد. والحكومة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال أحادي الاتجاه في حين أن الحوكمة الإلكترونية هي بروتوكول اتصال ثنائي الاتجاهات. ويتمثل جوهر الحوكمة الإلكترونية في الوصول إلى المستفيدين والتأكد من أن الخدمات المخصصة للوصول إلى الفرد المطلوب قد تم الوفاء بها. لذا، ينبغي أن يكون هناك نظام استجابة تلقائي لدعم جوهر الحوكمة الإلكترونية، حيث تدرك الحكومة من خلاله مدى فعالية إدارتها. يتم تطبيق الحوكمة الإلكترونية من خلال المحكومين بواسطة من يحكمونهم(٨).

---

(٦) الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (٢٠١٤): الخدمات الإلكترونية، وزارة التربية والتعليم، السعودية.

(٧) طارق البدري (٢٠٠١): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ص (١٨٩).

1- Garson, D.G. (2006). Public Information Technology and E-Governance. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.

هذا ويعتبر تحديد هوية المستفيد النهائي تحديًا حقيقيًا في جميع الخدمات التي تركز على المواطن. ويرجع ذلك إلى أن المعلومات الإحصائية التي تنشرها الحكومات والهيئات العالمية لا تنشر دائمًا الحقائق. ومن ثمّ، فإن أفضل أشكال الحوكمة الإلكترونية هو ما يقلل عدد المستويات غير المرغوب تدخلها عند تقديم الخدمات الحكومية. ويعتمد ذلك على إعداد هياكل أساسية جيدة مع دعم التنسيقات المحلية والقيم الثابتة للحكومات لتصل إلى مواطنيها أو المستفيدين النهائيين. ويمكن التوصل إلى ميزانية التخطيط والتطوير والنمو من خلال الاستخدام الجيد لنظام الحوكمة الإلكترونية[٩].

في الفترة التي يعرف فيها العالم قفزة ونقلة غير مسبوقة من عالم مادي قائم علي المادة الي عالم رقمي في بيئة افتراضية كان لازما علي الحكومات مجارات هذا التغير وابتكار مفاهيم جديدة تتلاءم معها هو الامر الذي جسده ظهور مفهوم الحوكمة الالكترونية الي تحسين الادارة المحلية كما تعمل علي تحسين علاقة البلدية مع المواطنين من خلال تسهيل الاتصالات بهم وتقديم خدمات الكترونية إليهم.

وفي ظل التغيرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى المجالات، أدركت العديد من المؤسسات أهمية الحوكمة الالكترونية ، وبدأت بتطبيقها القيادات الإدارية والتعليمية، عبر تقديم خبرات مهنية جديدة، والانفتاح علَ بيئات إنسانية، ومتابعة مستجدات العالم في تخصصاتهم، بل أصبحت برامج التنمية لها أولوية في عملية التخطيط للمستقبل[١٠].

فالحوكمة الالكترونية هي عملية تطوير للعاملين والارتقاء بأدائهم المهني في جميع ما يقوم به من مهام ومسئوليات سواء كانت تدريسية أو بحثية أو إدارية أو مجتمعية، فهي تقوم على فكرة التعلم مدى الحياة؛ ذلك حتى يستطيع أن يساير التغيرات التكنولوجية المحيطة بها، ولتخريج جيل قادر على تلبية احتياجات سوق العمل.

ولقد سعت خطة التطوير التربوي لتأهيل وتدريب مديري المدارس إلى تمكينهم من تحسين أداء المعلمين، واكتساب الكفايات والخبرات اللازمة التي تساعد المعلمين علَ النمو المهني وتحسين العملية التربوية وتطويرها، ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، ومن هذا يمكن أن ندرك حجم المسؤولية الملقاة علَ عاتق المدير ولا شك أن واجبات مدير المدرسة متعددة ومتنوعة ومتداخلة[١١].

ويشـير جون كاربنتر بأنه قد أوضـحت كثير من الأبحاث أن المدارس الناجحة هي التي تحتوي على مديرين ذوي كفاءة عالية. ومن هنا نجد أنه بدأت الدراسـات التربوية والأبحاث والدراسـات الميدانية التي تعتمد على الزيارات الميدانية للمدارس واستطلاعات الرأي والخبرات العملية المتراكمة لدى العاملين في حقل التعليم تم بتحقيق التنمية المهنية والإصلاح المطلوب لرفع مستوى القيادة التربوية داخل المدرسة والتي تتمثل بشكل أساسي في المدير والتي تؤدي في النهاية إلى تطوير العمل التربوي والارتقاء بالعملية التعليمية[12].

وأوضـحت إحدى الأبحاث التي قامت بها جامعة كلورادو بأن المديرين يقابلون كثيرا من المشـاكل المعقدة في اعمالهم التي تحتاج إلى كثير من الخبرة والممارسـة والمعلومات، وأن هذه الخبرة والممارسة يتم اكتسابها من خلال برامج التنمية المهنية المعدة لهم.

2- Rossel, Pierre, and Matthias Finger. “Conceptualizing e-Governance.” Management (2007) : 399-407.2.

(10) Bland, S. & Sgure, LAn Evaluation of the Teacher Training. Educational Management and Administration 20(1). (2006), P, 21 -32.

(11) وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٩): **دليل برامج التنمية المهنية للمعلم**، وزارة التربية والتعليم، عمان، الأردن.

12() Carter V. Good: Dictionary of Education, (New York: Mc Grow- Hill Book Company, (2002), P. 415.

مفهوم الحوكمة الالكترونية (E_ Governance)

يعتبر مصطلح الحوكمة الإلكترونية مصطلحًا جديدًا في التعليم حيث تسعي جميع المؤسسات التعليمية للتطبيق من خلال مجموعة من المتطلبات اللزمة لتطبيق الحوكمة في التعليم خاصه في الوقت الحالي الذي تسود فيه جائحه كرونا ويكون التعليم عبره الانترنت وذلك لمواجهه الجائحة والرقي بمستوي التعليم في مرحله التعليم الاساسي ومرحله التعليم الثانوي ويوجد مفاهيم عديدة لمفهوم الحوكمة الالكترونية للعديد من الباحثين في مجال التربية وسنتناول في هذا الفصل هذه المفاهيم التي عرضها خبراء التربية والباحثين في هذا المجال.

وعرفت الحوكمة الإلكترونية: بأنها نظام الكتروني يتم من خلاله توجيه اعمال مراعاتها علي مستوي من اجل تحقيق الاهداف والوفاء بالمعايير اللازمة للمسئولية والشفافية [13].

كما عرفت الحوكمة الالكترونية بأنها: من المواضيع الحديثة نسبيا التي يتم تداولها في تطوير الادارة المدرسية وتوظيفها بمدارس المرحلة الثانوية لشبكه الانترنت بهدف تقديم المعلومات وتحسين مستوي الخدمات التعليمية وتشجيع من المنظمة ومشاركه أصحاب العمل في صنع قرار المدرسة وفعالية والجهات الرقابية مما يجعل المدرسة أكثر عرضه للمساءلة ويجعل الحكم اكثر كفاءة وفعالية[١٤].

أهداف الحوكمة الالكترونية

تقوم اهداف الحوكمة الالكترونية أساساً على تحسين العمل بالعملية التعليمة خاصة لتحقيق ما يلي:

- رفع مستوي الكفاءة والفعالية والإجراءات داخل مدارس المرحلة الثانوية العامة.
- تحسين مستوي الكفاءة في استخدام وتوظيف التقنيات والمعلومات.
- تقليل الوقت المستغرق في اداء الإجراءات وتوفير المعلومات وتقديم اجود الخدمات.
- التسارع في الثورة التكنولوجية في مجال التعليم التي فرضت نفسها علي التعليم
- الانفتاح والتواصل بين اعضاء (الطلاب والمدرسين) التعليم من خلال التكنولوجيا.
- تسهيل وتدعيم ديناميكية العمل في المؤسسات التعليمة من خلال تشجيع تفاعلاتها وتحسين عملية اتخاذ القرار ومشاركة العاملين بالعملية التعلمية خاصة الثانوي العام.
- تعزيز المصداقية والمسؤوليات لتحقيق الشفافية بهدف التقليل والحد من الفساد.
- تعزيز الممارسات الديمقراطية من خلال المشاركة والتشاور مع العاملين والادارة والطلاب واولياء الأمور[15].
- تبادل المعلومات بين جميع افراد المؤسسة التعليمية والمستفيدين منها.
- اعادة هيكلة العمليات الادارية وتحسين نوعية الخدمات والحد من زيادة التكاليف.
- تعمل على رفع تنافسية المؤسسات التعليمية من خلال القيام بأنشطة جديدة وتسريع تفاعل العلاقات والاجراءات بين المؤسسات التعليمية المختلفة.
- يتجلى الهدف الأسمى من تطبيق الحوكمة الإلكترونية في تبسيط وتسهيل الحوكمة بين مختلف الاطراف الفعالة.

أهمية تطبيق الحوكمة الالكترونية

---

(13) هبه محمد عبد اللطيف (٢٠١٣): موقع الكتروني مقترح للتنمية في الحوكمة الإلكترونية لمديري المدارس في ضوء معايير الجودة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم تكنولوجيا التعليم معهد الدراسات التربوية، القاهرة.

(١٤) عزه جلال وسعاد بسيوني (٢٠٠٨): **آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي**, المجموعة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ص (١٢).

(١) هاجرة غانم، و رابح بوقرة (٢٠١٢): الحوكمة المفهوم والاهمية، **الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كألية للحد من الفساد المالي والاداري**، بسكرة, جامعة محمد خضير بسكرة, الجزائر، ص (٣٥).

تدرك الحكومات الآن أكثر من اي وقت مضـــي اهمية الحوكمة الالكترونية في القطاع التعليمي خاصة التعليم الثانوي العام بعدما حول الأنترنت واجهزة الكمبيوتر الشخصية والهواتف المحمول حياتنا، فلما لا نعمل على الاســتفادة منها؟ تلك هي النقطة التي تدفعنا عن الحديث عن أهمية الحوكمة الالكترونية في التعليم ولذلك يوجد للحكومة الالكترونية مجموعة واسعة من الاهمية والاهداف بما في ذلك تقديم أفضل للخدمات العامة للأفراد ولقطاع التعليم وتمكين المواطنين من خلال الوصـــول الي المعلومات او حوكمة أكثر فاعلية، هذا وتكمن أهمية الحوكمة الالكترونية في الآتي(١٦):

- جودة أداء مديري المدرسة للمهام وبسرعة ادائها وحل المشكلات التي تواجهه التعليم خاصة في ظل انتشار وباء كورونا وعدم تواجد الطلاب داخل المدارس.
- ساهمت التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في السرعة في تنفيذ القرارات لان التكنولوجيا تتيح سرعة التواصل بين جميع افراد العملية التعليمية.
- الجودة في نظام الحوكمة الالكترونية يعمل على رفع الجودة في اداء المهام وتنفيذ القرارات عن طريق التوثيق عند تنفيذ المهام.

- **الشفافية:** يؤدي تطبيق الحوكمة الالكترونية الي تعزيز الاتصالات الافضل بين الحكومة وقطاع الاعمال وهذا يستفيد منها رواد الاعمال والمدارس اذ يمكنها ان تتواصل بفاعلية وتنافس وتقليل الاحتكار واتاحة مساحة للجميع كما انها تعمل وفي الوقت ذاته علي صنع سوق مفتوح وشفاف اقتصادي اقوى وتحقيق التعلم في ظل أي ازمة موجودة وتتيح الشفافية في العملية التعليمة للعاملين بها والطلاب واولياء الامور جميع المعلومات التي يريدونها في أي وقت وبأقل مجهود بلمسه إصبع او كليك بالماوس (١٧).
- **بناء الثقة:** تساعد الحوكمة الالكترونية في بناء الثقة بين المؤسسات العامة والتعليمية خاصة وبين المواطنين، وهو عامل أساسي في الادارة الرشيدة للمؤسسات التعليمية التي تسعى الى استخدام الاستراتيجيات القائمة على الانترنت لإشراك جميع افراد المؤسسة التعليمية في وضع الاستراتيجية الخاصة بها.
- **الكفاءة التشغيلية:** تسهم الحوكمة الإلكترونية في رفع الكفاءة التشغيلية بشكل عام؛ فمن خلال استخدام التقنيات الحديثة يمكن أداء المهام وتقديم الخدمات بشكل أسرع وأكثر كفاءة، ناهيك عن أنها ستوفر الكثير من الوقت والجهد؛ ما يتيح توجيههما (الوقت والجهد) إلى مهام أخرى أكثر نفعًا وفائدة.
- **المساءلة:** اذا قررنا ان الشفافية من اهمية الحوكمة الالكترونية فالمؤكد ان ذلك سيقودنا الى المساءلة فمن مستلزمات الشفافية ان تكون هناك مساءلة للمؤسسات الحكومية في حالة ارتكاب خطأ ما، و هذا يعنى ان الحوكمة الالكترونية تعمل وبشكل غير مباشر على تحسين الأداء، فشعور المؤسسات الحكومية عامة والمؤسسات التعليمية خاصة بانها موضوعة تحت الأنظار والمساءلة مما يدفعها لتحسين الأداء.
- **تأثير الاتصالات:** فالحوكمة الالكترونية تسهم في تفعيل التعليم الالكتروني والحوكمة الإلكترونية والتعليم الالكتروني هما جوانب هامة للنقل الالكتروني للمعلومات علي مستوين مختلفين، وهما مفاهيم ناشئة المعلومات والاتصالات الكفء والفعال للمعلومات الالكترونية وذلك لسد الفجوة الرقمية digital (divide).

خصائص الحوكمة الالكترونية في التعليم الثانوي

إن الغزو التكنولوجي لا يعتبر ثورة تكنولوجية بسيطة فقط، بل هو تحول في الحضارة وانتقال يقوم علي طرق عيش وتعامل وعلاقات اجتماعية جديدة وبالتالي تقديم ثقافة مغايرة وعلاقات مختلفة تماما من ناحية الوقت والامكانيات ويمكن توضيح خصائص الحوكمة في النقاط التالية:

---

١٦ – أحمد ابو كريم، و طارق الثويني (٢٠١٤): مســـتوي تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك ســـعود كما يراها اعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٢٠١٤) ،١٥(٣): ص ص (٥٥– ٩٣).

١٧– إلهام باسي (٢٠٢٠): الشفافية كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، **مجلة المنهل الاقتصادي**، مجلد (٣٠)، العدد (٢٠)، ص ص (٣٣١–٣٤٢).

١. التحول من الحوكمة او مؤسسة مغلقه الي مؤسسه منفتحة ذات اداء عالي مع زيادة التواصل بين المجتمع والمؤسسة واستخدام موارد المؤسسة بفاعلية اكتر(١٨).
٢. الحوكمة الالكترونية مشروع حيوي يساهم في القضاء على الفساد المالي وعملية التزوير وتحسين الشفافية وتبسيط التعاملات بين جميع افراد المؤسسة.
٣. القدرة على توفير المعلومات بمصداقية أكثر وحسن سير العمل ونشر الشفافية وتوفير الخدمات أليا كسبا للوقت والمجهود وتقليص مدة الانتظار.
٤. اشراك المواطن (الطالب _ وولي الامر) في عملية اتخاذ القرار وتجميع كافة الانشطة والخدمات المعلوماتية على الانترنت داخل المؤسسة التعليمة.
٥. يعمل تطبيق الحوكمة الالكترونية على ارض الواقع على اقتصار المعاملات بين الهيئات المختلفة ويقتصر من سلسلة طويلة من التعامل ما بين العاملين والطلاب والادارة والتي تكون سببا في انتشار الفساد، فالحوكمة الالكترونية تمنع الفساد في التعاملات (19).
٦. تمنع عملية التأخير في انجاز الاعمال بين المديرين والمديريات والادارات والمدارس والوزارة، وهو اقتصار الوقت وكذلك الخلاص من الروتين في التعامل وحالات الفساد المالي والاداري المنتشر في المؤسسات وهي طريقة جديدة لتنفيذ التكنولوجيا الحديثة وهو قطع الطريق امام المرتشين فتطبيق هذا النظام يقضي علي المحسوبية والرشوة والفساد والابتزاز (20).
٧. ان الحوكمة الجيدة الفعالة تقوم اساسا على ادماج المؤسسة بهدف تحقيق العدالة بين افرادنا وبهدف تحقيق الفاعلية المرجوة وتحسين الخدمات وتخفيف الاجراءات وتحسين ظروف العمل وكذلك اشراك جميع افراد المؤسسة في اتخاذ القرار والذي يرتكز على شفافية القرارات والسلطة المشتركة التي تتماشي مع التزامات المؤسسة التعليمة (21).
٨. تحقيق السرعة والفاعلية والربط والتنسيق والانجاز بين المؤسسات المختلفة وكل مؤسسة على حدة ورفع المردودية وتقليص حجم التكاليف و تقليل الاعتماد على العمل الورقي.

مبادئ الحوكمة(٢٢)

١. رفع مستوي تقديم الخدمات وتيسير التعامل في ظل الازمات والأوبئة المعاصرة توفير نظام رقابي فعال يدعم المحاسبة والشفافية
٢. **الشفافية:** وهي اعطاء المعلومات بصدق بكل من العاملين وأولياء الامور ولكل من يطلب المعلومات، والشفافية تتمثل في تطابق المعلومات الصادرة من المؤسسات التعليمية مع ارض الواقع.
٣. **المشاركة:** اتاحة الفرص للمستفيدين من المؤسسة التعليمية في ابداء الرأي واتخاذ القرار في كفاءة شئون المدرسة داخليا وخارجياً.
٤. **المساءلة المحاسبية:** وذلك خلال تساوي السلطة مع المسئولية حيث يكون من حق العاملين مساءلة الإدارة في حال التقصير الشئون الداخلية وذلك بهدف الاصلاحات الادارية (لكل من

---

(١٨) محمد الصيرفي (٢٠٠٨): **المرجع المتكامل في: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

(19) طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧): **الادارة الالكترونية: نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.

(20) محمود سيلمان (٢٠٠٤): **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار للنشر والطباعة، الأردن، عمان.

(21) محمد حسين يوسف (٢٠٢٠): محددات الحوكمة ومعايرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، (جويلية ,٢٠٠٧)،. تاريخ الاسترداد ٣٠ سبتمبر.

(٥) مقيدش نزيية (٢٠١٠): أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، تخصص تقنيات كلية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس–سطيف، ص (١٢).

شئون العاملين وشئون الطلاب والشئون المالية) وذلك داخليا او خارجيا عن طريق تقييم القائم بالخدمات.

٥. **مستوي تقديم الخدمة:** هي اهم الانشطة التي تعرفها المدرسة من منتج نهائي للأهداف العملية التعليمية وخاصة في مرحلة الثانوي العام..

٦. الاستشارة يقوم المدير وباقي موظفي المؤسسة والاطراف المعنية بمناقشة مسائل وقضايا يجب أن يتميز النقاش مع الاطراف ذات المصلحة بالإعلان المسبق وفق إجراءات قانونية وآجال معقولة، كما يجب أن يأخذ بعين الاعتبار البرنامج الأكاديمي استعمال العموميات المناسبة، التغذية الراجعة والاتصال بالمؤسسات المعنية في الوقت المناسب وللعمل على توفير دليل إجرائي خاص بالحوكمة في مديريات التربية والتعليم، يعزّز الشفافية، والمشاركة، والتمكين، والمساءلة، نرى أن تقوم وزارة التربية والتعليم بتعميق مفهوم الحوكمة لدى العاملين لديها من خلال تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية على كافة المستويات.

٧. تشكيل لجان مختصة ومستقلة من الخبراء مهمتها الإشراف على تطبيق مبادئ الحوكمة وتقييمها في وزارة التربية والتعليم - الإسراع في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، لتوفر معظم متطلباتها في مديريات التربية، ولما لها من أهمية في تطبيق مبادئ الحوكمة، وتحسين إجراءات العمل.

عناصر الحوكمة الالكترونية

تتمثل عناصر الحوكمة الإلكترونية للتعليم الثانوي العام في كل أفراد المؤسسات التي تشكل المحيط الداخلي والخارجي والتي تتأثر بالمحيط التعليم الثانوي، بصفة عامة يمكن تحديد عناصر الحوكمة على المستوى الداخلي والخارجي كما يلي:

- **المحيط الداخلي:** يضم أربعة عناصر أساسية تتمثل في: الطلاب، بيئة التدريس، المسؤولين، الموظفين.
- **المحيط الخارجي**: يتكون من الوزارة المحيط الاقتصادي، المحيط الاجتماعي.

يمكننا القول عموماً أن الحوكمة الالكترونية نظام يحدد العلاقات بين العناصر المشتركة لمحيط العملية التعليمية للثانوي العام في ظل التحول الرقمي، وتتأثر بهذه العلاقات بواقع البيئة الداخلية والخارجية، وتقوم على مبادئ أساسية) المشاركة، الفعالية، الشفافية الثقة، بحيث تحدد هذه المبادئ موقع وأدوار الأطراف ذات المصلحة وتوجه أداءهم نحو تحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة وتمثل هذه المبادئ اطار العمل، ويسبب غيابها اختل توازن العمل(٢٣).

أسباب ظهور الحوكمة الالكترونية:

١- انتقال النماذج الادارية الموجودة في أغلب الحالات على المستوى الدولي من النماذج التقليدية الى نماذج ادارية أكثر حداثة منذ النصف الثاني من القرن العشرين.

٢- زيادة أهمية آليات صنع القرار في المؤسسات الادارية والاكاديمية، وزيادة المنافسة بشكل كبير(٢٤).

٣- ظهور منتجين جدد لخدمات التعليمية، وتزايد الحراك الأكاديمي للطلاب وأعضاء هيئة التدريس.

---

(٢٣) اسماعيل سراج الدين (٢٠٠٩): **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العالي في مصر**، مكتبة الاسكندرية، مصر.

(٢٤) توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٦): **قياس الجودة والقياس المقارن**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.

٤- تطوير أساليب تعليمية أكثر حداثة وتقنية مما ساهم في انشاء تعليم في مرحلة الثانوي العام ذات توجه بحثي يقوم فيه الطالب بالبحث عن المعلومة من خلال التقنية الالكترونية والانترنت وعدم التقيد بالكتاب المدرسي.

٥- تفشي فيروس كورونا المستجد للأوبئة والامراض التي حالت دون تواجد الطلاب بالمدارس وكان حتما التعامل الكترونيا مع ادارة المؤسسات التعليمية[٢٥].

متطلبات تطبيق الحوكمة الالكترونية بالمدارس الثانوية العامة:

الحوكمة الالكترونية تعمل على تحقيق أهداف التعليم الثانوي، وإبرام الاتفاقات مع المؤسسات التعليمية المختلفة وذلك في ضوء التحول الرقمي نتيجة الثورة المعرفية، وما أحدثته من فجوة رقمية بين الدول الغنية والدول الفقيرة، وعملت على تغيير مسار الاداء التقليدي للعديد من مؤسسات المجتمع بما فيها المؤسسات التعليمية لمواكبة تلك التطورات، واستثمار الامكانات الاقتصادية والمادية التي تمتلكها لتطوير التعليم الثانوي العام وبنيته التحتية[26]، فهناك نوعان من المتطلبات وهي كالتالي:

١- **المتطلبات الخارجية:** وتتمثل في قناعة المسؤولين بجدوى الحوكمة كأداة لجودة أنتاج العملية التعليمية للثانوي العام، اعتماد مبادئ الحوكمة كأحد عناصر تحسين الأداء، للمدارس الثانوية، إشراك لجان تدقيق ومراجعة من خارج المدرسة لمراجعة أدائها المالي والإداري، والافصاح عن مؤشر الأداء للإدارة التنفيذية بشكل متكامل وفي الوقت الملائم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام وتنفيذ عملية تحسين الاداء المدرسي، ومناقشة انتقادات المجتمع لأداء المدرسة، وانسيابية قنوات المعلومات بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية، متابعة الخطة العامة للوزارة، إشراك مراكز الخبرة التربوية عند وضع الخطة الاستراتيجية للمدارس لمرحلة التعليم الثانوي العام وذلك في ضوء التحول الرقمي.

٢- **المتطلبات الداخلية:** وتتمثل في القدرة على تحليل المشكلات المدرسية، والقدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة، وإلحاق الإداريين والمعلمين والطلاب بمدارس التعليم الثانوي العام بدورات تدريبية، وضوح واستقرار نظم وإجراءات العمل داخل المدرسة، توزيع السلطة بين إدارة المدرسة والهيئة الادارية في المدارس الثانوية عن طريق الحوكمة الالكترونية في ضوء التحول الرقمي وذلك في ظل انتشار الأوبئة الفتاكة مثل وباء كورونا [٢٧]، وتشجيع المعلمين في تقديم مقترحات خاصة بأدائهم داخل المدرسة، وجود أسس عادلة في نظام الحوافز للعاملين في المدرسة، والالتزام بالشفافية والنزاهة في إدارة المدرسة، إعداد هيكل تنظيمي ملائم لحوكمة المدرسة الكترونيا، وربط التعليم داخل المدرسة بمتطلبات سوق العمل، واستخدام التكنولوجيا والتقنيات والبرامج الحديثة للحصول على المعلومات بوضوح، والإفصاح عن معايير تعيين وترقية العاملين في المدرسة، لتحقيق استقلالية المدرسة في جميع مجال تعاملها [٢٨].

إن تطبيق متطلبات الحوكمة في المدارس يتطلب وجود تعددية وشمولية واضحة في أنماط الحوكمة، إضافة إلى المشاركة الواسعة وأصحاب المصالح عند مستوى القرارات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد،

---

(٢٥) ماجد إسماعيل أبو حمام (٢٠١٢): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.

(26) عمار فتحي موسى إسماعيل (٢٠١٢): معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي في مصر، مدخل القياس المقارن، **المؤتمر السنوي (العربي السابع الدولي الرابع)**، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، في الفترة من (١٢ – ١١) إبريل، ص (٧٨).

(٢٧) منى الطائي (٢٠١٢): الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي البحث العلمي، جمهورية العراق، **مؤتمر "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات**، القاهرة، جامعة الدول العربية, المنظمة العربية للتمية الادارية.

(٢٨) ناصر الدين، عادل يعقوب (٢٠١٢): واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسي والإدارية والعاملين فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأردن، مجلد (٥)، العدد (٦٢)، ص (٦٥).

ووجود آليات رقابية بين أصحاب المصالح تمكنهم من التعامل مع الادارة التنفيذية وتوجيه سلوكهم، هذا من جانب، ومن جانب آخر لابد من وجود رقابة داخلية مشكلة والالتزام بالأنظمة والتعليمات، ومدى كفاية وكفاءة نظام الرقابة الداخلي.

ب- متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الإدارة المدرسية

يعتبر تطبيق الحوكمة الإلكترونية في الادارة المدرسية هدفاً ووسيلة من أهداف ووسائل الإدارة الناجحة، لذلك ينبغي توفر متطلبات، لتتناغم الإدارة الإلكترونية مع مضمون الإدارة الحديثة، وهذه المتطلبات تتمثل في(٢٩):

١- **صياغة الهدف: وتبدأ** من تحديد واضح مفصل للأهداف، لغرض تقديم الأنشطة والأعمال والخدمات إلكترونياً بنوعية عالية، لذا تُشتق أهداف الحوكمة الإلكترونية من الأهداف الاستراتيجية للمدرسة، واعتماداً على نوع وطبيعة النشاط المستهدف، ونوع وطبيعة الخدمة المقدمة، وتضع المدرسة أهدافها بحيث تكون واقعية وقابلة للقياس، مع الأخذ بالحسبان متغيرات مثل القدرات التنظيمية الموجودة، والموارد المالية، لتقرر بعد ذلك مراحل تطوير أهدافها، ومداخل تنفيذها.

ويراعي في صياغة الأهداف ما يلي(٣٠):

- تبسيط أسلوب تقديم الخدمات.
- السرعة في إنجاز الأعمال من خلال تحديد مسار تدفق العمل والمعلومات.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة، وتحسين الاتصال بين الجهات المتعاملة.
- تخفيض التكلفة وتقليل الأعمال الورقية من خلال إعداد الطرائق والأنظمة الإلكترونية اللازمة لذلك.

٢- **تصميم النظم وتطويرها:** تقوم الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية بمجموعة من الأنشطة التي تساعد علي تصميم الأنظمة والبرامج الملائمة للخدمات الإلكترونية وتطويرها، وبما يحقق أهداف المدرسة. وتلك الأنشطة تقوم بربط الأبعاد التقنية للإدارة الإلكترونية بأنشطة المدرسة، وعملياتها، فضلاً عن تحديد أنماط تبادل البيانات والمعلومات داخل المدرسة الثانوية، وبين المدرسة والجهات الأخرى التي لغرض تنفيذ تلك الأنشطة يجب وضع خطة استراتيجية تشمل عدداً من الخطوات لمترابطة داخلياً، للمساعدة في تشكيلها، وهذه الخطوات كما يراها هي كالآتي(٣١).

- فهم النظام الداخلي للمدرسة وتحليله، وتقدير المتطلبات المطلوبة من الأنظمة الإلكترونية والاتصالات، وبمعنى آخر يجب على المدرسة فهم متطلباتها وتحديد ما تريد إنجازه وأهدافها من ذلك.
- معرفة وتحديد مواقع إجراء التحسينات على العمليات.
- إن قرار الدخول في الحوكمة الإلكترونية يجب أن يتوافق مع رغبة المديرين والعاملين فيداخل المدارس، وتوجهات الأطراف الأخرى التي تتعامل معها المدارس، ومدى استعدادها للدخول في تطبيق الحوكمة الإلكترونية، فضلاً عن توافقها مع احتياجات المستفيدين من طلاب وعاملين ومجتمع محلي.
- يستلزم نجاح تطوير استراتيجية الحوكمة الإلكترونية، إشراك العاملين في المدرسة في عملية التطوير.

---

(٢٩) يوسف بن جاسم هميلي (٢٠٠٣): واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول، **ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات**، معهد الإدارة العامة، السعودية.

(٣٠) توم بيترز (٢٠٠٣): ثورة في الإدارة، **ترجمة محمد الحديدي**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

(٣١) عبد الله التمّام (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية علـــى الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

- إجراء تحليلات للمنفعة والتكاليف للتقنيات المستخدمة في تطبيق استراتيجية الحوكمة الإلكترونية، لغرض تقييمها واختيار أنسبها(٣٢).

٣- **التطبيق:** تؤكد الإدارة في التطبيق على تثبيت الموارد المطلوبة والضرورية لوضع استراتيجية الحوكمة الإلكترونية موضع التنفيذ، إذ يعد التطبيق من أكثر عمليات الحوكمة الإلكترونية تعقيدا وتشابكا(٣٣)، وتكمن المشكلة الجوهرية في هذه المرحلة، في كيفية خلق الفهم والإدراك العميق عند المديرين لأهمية الوظائف الحيوية الجديدة للإدارة الإلكترونية، وبنوع ومستوى الدعم المطلوب لتنفيذها وإدراك أهمية الأساليب التنظيمية، والتدريبية، ونظم وأساليب العمل .

المحور الثالث : الأطار النظري للتحول الرقمي

لقد فرضت العولمة نوعية جديدة من التكنولوجيا المتقدمة والتي تحتاج إلى عمالة ذات مستوى عال من التدريب والتعليم والقدرة على التحول من مهنة إلى أخرى، ومن هنا يكون لدى التعليم هدف رئيسي هو القدرة على التكيف مع التغير المستمر بحيث تتم بسرعة وكفاءة، ومن ثم يصبح على الإنسان المتعلم أن تكون لديه رؤية للصورة المختلفة للمستقبل بما تحمله من مشاكل وتحديات.

ولقد شهد العالم تطور كبير وهائل وملحوظ في عالم التكنولوجيا والأجهزة والآلات مما يدفع كل فئه في المجتمع إلى النهوض في مجالها و تحقيق الدقة في كفاءة العمل وتوفير الوقت والجهد في جميع القطاعات سواء الخاصة أو العامة حيث يعتبر التحول الرقمي واحد من أكبر الأسباب المؤدية إلى تطور ونمو الشركات الكبرى والقطاعات الحكومية وتقديم حلول لكثير من المشاكل لضمان استمراريتها والتقدم بها نحو مستقبل أفضل(٣٤).

مفهوم التحول الرقمي:

يعرف التحول الرقمي بأنه عملية خاصة يتم فيها نقل القطاعات الخاصة أو العامة سواء كانت حكومية أو شركات أو مصانع أو مدارس إلي نموذج عمل يتضمن الأنظمة والتقنيات الرقمية لتطوير الأداء والوصول به إلى المستوى الأفضل وابتكار مزيد من المنتجات وتقديم الخدمات كل ذلك من خلال بناء استراتيجية رقمية محددة ولها أهدافها.

تعد ظاهرة التحول الرقمي أو الرقمنه هي الأكثر بروزا في عالم اليوم، وتحظى باهتمام العديد من المدارس والعاملين بها من مديرين واداريين ومعلمين وطلاب وأولياء أمور حتى صار حق للعديد من النظريات والتفسيرات وحلبة نقاش بين جميع فئات المجتمع القيادية والعلمية والعملية وأكاديمية بالرغم من تباين خلفياتهم وأهدافهم ومشاربهم. وبهذا فقد حفز التحول الرقمي انتقال المؤسسات من بيئة محلية داخلية إلى وضعية متميزة متكاملة مع البيئات الاخرى تولد انعكاسات مباشرة وتنتج نموا مستمرا. وبناء التميز يتطلب مساهمة جميع الفعاليات الوظيفية والادارية والرقابية الانتاج تفاعل طبيعي، وتحفيز متغيرات جذرية تنشئ حركية طوعية مستمرة، وتولد نوعا من الاستقطاب الصحيح الذي يشغل قفزة انتقالية تؤدي إلى إدماج العديد من قطاعات التعليمية خاصة في مدارس الثانوي العام)(٣٥).

---

(٣٢) وليد بن فؤاد ردنة (٢٠٠٧): استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في مدينة جدة الواقع والمأمول، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.

(٣٣) لمين علوطي (٢٠٠٨): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية، **مركز دراسات الوحدة العربية**، ليبيا، العدد (٤٢)، ص (٩٤).

(٣٤) فريد راغب محمد النجار (٢٠٠٤): دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الابداع والتجديد.. دور المدير العربي في الابداع والتميز"**، في الفترة من (٢٧ – ٢٩) نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الادارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ، ص (٥٤).

(٣٥) محمد علي حسن شعلان (٢٠١٦): حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، **مجلة المهندس**، الهيئة السعودية للمهندسين، العدد (٩٩)، ص (٥٦).

وقد أطلق المنتدى العلمي العالمي عام (٢٠١٥م)، مبادرة تسمى "مبادرة مشروع التحول الرقمي" (The Digital Transformation Initiative) (DTI) والذي أطلقه العالم كجزء من المبادرات المنظمة بشأن تشكيل المستقبل ، ويرى أن "التحول" كمفهوم مجرد يدعو إلى رؤية المفاهيم العلمية للإصلاح، فمن ناحية يشير صناع القرار إلي أن "التحول" ماديا هو عملية تغيير الشكل دون تغيير المضمون، ومن ناحية أخرى يقصد "بالتحول" عمليا تحسين كفاءة وفعالية الخدمة العامة في ضوء احتياجات الأفراد وقد أشار إلى أن كلمة "التحول الرقمي" تعني استخدام التكنولوجيا لدعم عمليات التغيير الجذري في العمليات التعليمية(٣٦).

أهداف التحول الرقمي:

التحول الرقمي لابد وان يتم تحديد أهداف واضحة له في كل مجال من المجالات حتى نستطيع الوصول إليه وتحقيقه بالصورة الصحيحة ولابد أن نعلم جيدا أن لكل مجال أهداف خاصة به وتختلف هذه الأهداف من مكان إلى أخر ولكن عملية التحول الرقمي في العموم أيضا لها أهداف عامة وهي(37):

١. استخدام حلول مبتكرة وجديدة في حل المشكلات وتحسين الأداء في إنجاز العمل المطلوب.
٢. زيادة عمليه الانتاج وتحسين قيمة المنتجات وجدوى الاستثمارات.
٣. تحقيق المنافع الكثيرة للفرد نفسه قبل استخدامه في تحقيق المنفعة لمجاله أو تخصصه سواء كان طالب او عامل.
٤. القضاء على طرق التفكير التقليدية وطرق تنفيذ المهام التقليدية وتغيير طرق العمل للأفضل
٥. تطبيق الخدمات الجديدة والمبتكرة باستخدام الآلات الحديثة والأجهزة التكنولوجية والبعد عن الطرق التقليدية لتقليل الأخطاء في العمل.
٦. تطبيق التطورات التكنولوجية التي يصل إليها العالم كل يوم للاستفادة الكاملة منها. .
٧. خلق ثقافة اتخاذ القرارات المستندة الى البيانات وتحسين التنافسية.

أهمية التحول الرقمي:

تكمن اهمية التحول الرقمي في التعليم الثانوي مع الاختراق المتزايد للتكنولوجيا في حياتنا، فهناك حاجات متزايدة لتكييف التقنيات الرقمية في النظام البيئي التعليمي، يمكن للتحول الرقمي في التعليم الثانوي ان يعزز بيئة التعلم التقليدية وجها لوجه كما يمكن المعلمين من ابتكار نماذج تربوية لخلق تواصل أفضل مع الطلاب(38).

ومن أهمية التحول الرقمي في التعليم الثانوي تتضح في(٣٩):

- التواصل الفوري حتى عبر المسافات كبيرة او بين البلدان المختلفة وبعضها.
- زيادة وتوافر المعلومات للطلاب في أي وقت وفي أي مكان.

---

(2) Maye, Terry & Others (2009): "Transforming Higher Education through technology learning the higher "Education Academy, York Science Park, Heslington, Decembe,,p6.

(37) مها محمود طلعت مصطفى (٢٠٠٨): "بيئة العمل والتعلم في النظم التعليمية الالكترونية، **مجلة اقتصاديات شمل إفريقيا**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف المستخدمة في التعليم عن بُعد، الجزائر، العدد (٥)، ص (٩٩).

(1) Sand Kuhl, Kurt and Lehmann, Holger (2017): Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals, Digital Enterprise .Computing 2017 Lecture Notes in Informatics (LNI).

(٣٩) ياسر الصاوي (٢٠٠٧): **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، ص (٨٧).

- الراحة المتزايدة في الحصول علي المعلومات.

المبررات التي تدعو إلى التحول الرقمي في المدارس:

إن ملامح التعليم الثانوي في مجتمع المعرفة في مرحلة التحول الرقمي يشير إلى أن التعليم الرقمي سوف يفرض نفسه على المدارس الثانوي العام لتصبح مصدر للتعليم، وليس مكانا له إن التحول الرقمي بمفهومه الحقيقي يعني أن المدارس الثانوية بأكملها يجب أن تحول إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة الايجابية أو ما يعرف بالرقمية، فالتحول الرقمي للمدارس الثانوية يتطلب تحويل مدارس الثانوي العام إلى بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الالي والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة والتخطيط السليم لذلك التحول، وسن قوانين وتشريعات تضبط قواعد الاستخدام(٤٠)، ومن المبررات التي تدعو إلى التحول الرقمي في المدارس هي كالتالي:

١- **مبررات مرتبطة بالطالب:** "النظام الدراسي الدارج في غالبية المدارس في العالم قائم على أساس الانتظام الدراسي؛ إذ يلزم هذا النظام الطالب الحضور إلى المدرسة بصورة مستمرة يوميا في معظم الأحيان، وفي أوقات محددة مسبقا وفق الجدول الدراسي، بل إن بعض المدارس تشغل وقت الطالب بالحصص الدراسية بصورة يومية رتيبة شأنها شأن المدارس الثانوية. ولكن في ظل جائحة كورونا المستجدة الذي يحول دون تواجد الطلاب بالمدارس يتم التواصل الكترونيا عبر شبكة الانترنت العنكبوتية في ظل الحوكمة الالكترونية في العملية التعليمية بالمدارس الثانوية التي تساهم في تحقيق أهداف هذه المرحلة معتمدة في ذلك علي تصميم برامج تعليمة رقمية عالية التقنية وتصميم امتحانات بتقنيات عالية الجودة تساهم في تحقيق اهداف العملية التعليمية بالمرحلة الثانوية عن طريق الحوكمة الالكترونية في ضوء التحول الرقمي ومنها مبررات ديموغرافية ومهنية: "التغيير الديموغرافي ليس نتيجة مباشرة للعملية التعليمة في المدارس الثانوية بعيدة عن المجتمع الريفي فحسب؛ بل نتيجة الفرص المتاحة لإجراء تصميمات رقمية عبر شبكات الإنترنت، وبذلك تسعي الدولة لحفض تكاليف التعليم الثانوي مع الاستفادة بالحوكمة الالكترونية في ضوء التحول الرقمي عن طريق التحول من التدخل الحكومي إلى الاتجاه نحو التحول الرقمي(٤١).

والتغلب على تحديات المرحلة المعاصر الثورة التكنولوجية، و الانفتاح والتكامل بين المجتمعات الانسانية، ذلك الانفتاح الذي أوجدته عولمة العالم من خلال الثورة التكنولوجية والحوكمة الالكترونية في ضوء التحول الرقمي ، ومحاولات الربط بين أفراد المجتمع التعليمي ككل من خلال شبكة الانترنت والفضاء الالكتروني وما إلى ذلك من أدوات رقمية، و التوجه نحو توظيف واستخدام تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية الخاصة بالعملية التعليمة في المرحلة الثانوية واهميتها للطالب و ولي الامر والمجتمع ككل وتنفيذها بشكل أسرع و بموارد أقل، والبحث عن وسيلة لحفظ المعرفة واسترجاعها عند الضرورة، فكلما كان ذلك أسرع، كان ذلك أقرب إلى تحقيق الاهداف في هذه المرحلة الهامة في مستقبل الطالب .وما يحصل علية من المهارات المعرفية المعقدة مثل مهارات حل المشكلات، والتفكير، وجمع البيانات، وتحليلها، وتركيبها، وسرعة أداء العمليات الرياضية المعقدة باستخدام الحاسب الآلي الذي يستطيع أداء أعمال مجموعة من الطلاب بدقة وإتقان. الحاجة إلى زيادة تحقيق اهداف هذه المرحلة والابداع، والدخول في مجالات تنافسية بين المدارس علي مستوي الوطن العربي والأجنبي، وصول الي التميز داخل كل مدرسة تسعى للتنافس، وجعل أعضاء هيئة التدريس والموظفين أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، وأكثر قدرة(٤٢).

---

(٤٠) زينب محمود مصلحي، أماني عبد القادر محمد (٢٠٠٧): تحديات التعليم الجامعي الالكتروني في مصر والفرص المتاحة للاستفادة منه، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد السادس والأربعون، يونيو، ص (٦٠).

(٢) world Economic Forum (2017): Digital Transformation Initiative Professional Services Industry, White Paper ,Committed To Improving The State Of The World, January,p45.

(٤٢) رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة، ص (٥٨).

✓ **عناصر التحول الرقمي:**

إن التحول الرقمي بمفهومه الحقيقي يعني أن الجامعة بأكملها يجب أن تتحول إلى بيئة حاضنة للتكنولوجيا المتطورة الايجابية أو ما يعرف بالمدارس الرقمية، فالتحول الرقمي للمدارس يتطلب تحويل المدرسة خاصة مدارس الثانوي العام الي بيئة تكنولوجية تجيد التعامل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي والأجهزة الذكية وتطبيقاتها المتنوعة والتخطيط السليم لذلك التحول، وسن قوانين وتشريعات تضبط قواعد الاستخدام الامثل لها، مع الحماية الالكترونية الجيدة لشبكاتها السلكية أو اللاسلكية و تدريب وتحفيز أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطالب على تطوير مهاراتهم التكنولوجية والمعلوماتية، وتطوير مستوى الاتصال الالكتروني والتواصل بين المدرسة والطالب ومؤسسات المجتمع، ورقمنه البرامج الدراسية، واعتماد التعليم الرقمي على: (الفصول الافتراضية، والمعامل الافتراضية،... وغير ها على ذلك) وبناء ، فإن مجتمع المعرفة يتطلب تجاوز الهوة الرقمية التي تفصل الدول النامية عن الدول المتقدمة، وهذا يقتضي بالضرورة أن تتبنى المدارس خاصة مدارس الثانوي العام مفهوما للتحول الرقمي، يتضمن العديد من الأسس والمقومات، من بينها: الادارة الرقمية، والتعليم الرقمي،و البيئة الحاضنة،و المستفيدين[٤٣].

عيوب التحول الرقمي:

١. يحتاج تطبيقه إلى مبالغ كبيرة جدا.
٢. يحتاج تدريب طويل لإتقان استخدام الآلات الحديثة وهذا مكلف للوقت والجهد، عند استخدامه في التعليم يحتاج عدد كبير من المدربين لمساعدة الطلبة في استخدام الأجهزة الإلكترونية مثل أجهزة الكمبيوتر المحمولة وأجهزة التجارب الكيميائية (44).
٣. يحتاج الكثير من الوقت لأنه يخضع لنظرية التجريب والتي تحتمل الفشل أو النجاح وغالبا يحدث فشل في بداية الأمر لعدم الخبرة الكافية في تطبيق واستخدام الطرق الحديثة.

معوقات التحول الرقمي للتعليم الثانوي:

في اطار سياسة الدولة نحو بناء مجتمع رقمي يحتضن تكنولوجيات المعلومات التي صار لها اهمية في الوقت الحالي الذى يشهد فيه العالم تغيرا جذريا في الشهور القليلة الماضية من أجل التعامل مع جائحة وباء كورونا المستجد (كوفيد– ١٩) وقد أدي ذلك إلي تغيير جذري في الطريقة التي نعمل بها ، وصار علي الحكومات ومنشآت الأعمال المختلفة في معظم دول العالم التمحور نحو الانتقال إلي العمل عن بعد وحتي القيام بأعباء الحكم عن بعد أيضا في محاولة الكفاح من أجل فهم المستقبل في ظل جائحة الصحة العالمية المرتبطة بتفشي فيروس كورونا المستجد.

وفي هذا السياق ساندت سياسة التحول الرقمي التي صارت متبعة بمرونة أكبر في مواجهة أزمات التغيير الحادثة، وعلي سبيل المثال ونتيجة الحلول المبنية علي تكنولوجيا السحابة صار من الممكن توسيع نطاقها بسرعة لتلبية الطلب، وسرعة طرح خدمات جديدة، كما صار في مقدرة تكنولوجيا المعلومات الناشئة الجديدة التكيف مع أي ظروف جديدة بسرعة، وأصبح في مقدرة تكنولوجيا السحابة سهولة التقاط البيانات المشاركة فيها لمساندة ودعم التعاون العلمي والتنظيمي الآمن للغاية.[٤٥]

وقد أظهرت الأحداث الحديثة أن التكنولوجيا والبيانات الرقمية قد أصبحا من الأدوات التي لا غني عنها للمصالح الحكومية ومنشآت الأعمال المختلفة من أجل التكيف مع المتغيرات المستجدة، وقد أدي ذلك لأن يعيد قادة الدول تقييم خططهم وتصورهم المستقبلي المستهدف الذي تكون فيه تكنولوجيا المعلومات الحديثة أداة رئيسية تساعد المصالح الحكومية ومنشآت الأعمال في محاولات التغلب علي

---

(٤٣) سحر قدوري (٢٠١٠): الادارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، **مجلة المنصور**، مركز المستنصرية للدراسات العربية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (١٤)، الجزء الاول، أغسطس، ص (٦٨).

(44) ضياء الدين زاهر (٢٠٠٧): التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٤٦)، المجلد (١٣)، يونيو، ص (١٢٥).

(٤٥) وليد سالم محمد الحلفاوي (٢٠١١): **التعلم الالكتروني تطبيقات مستحدثة**، دار الفكر العربي، القاهرة.

التحديات التي سببتها الجائحة الصحية الحديثة، وعلي ذلك وفي إطار الالتزام بالمساعدة للحصول علي الأدوات المحتاج لها للتغلب علي التحديات التي صارت ناشئة حديثا حيث اتجهت الكثير من المصانع التكنولوجية العالمية نحو بقاء العالم متصلا وآمنا وموفرا منتجات وخدمات عن بعد من خلال التعامل مع الأزمة الراهنة.

ومع ذلك، أصبحت الكثير من منشآت الأعمال والمصالح الحكومية المختلفة وخاصة في الدول النامية تواجه كثيراً من التحديات نحو سعيها المتواصل للتحول الرقمي المنشود في كافة قطاعاتها المختلفة، علي الرغم من أن تكون الميزانية المخصصة محدودة في نطاقها المعين ومقتصرة علي أنشطه معينة، مع مراعاة تأهيل وتدريب وتحسين مهارات القوي العاملة التي تتواجد بالفعل، مع جذب مواهب جديدة للقيام بما تتطلبه مهام التحول الرقمي الحادث ، وخاصة العمل عن بعد بجميع المجالات(٤٦).

المحور الرابع : الدراســـة الميدانية ومعالم التصور المقترح

يتضمن هذا المحور الخطوات والإجراءات التي تمت بالجانب الميداني من هذه الدراسة، ووصفاً لمنهج البحث وطريقة اختيار العينة الدراسة وأداة البحث وأهم معالم التصور المقترح .

منهج البحث : اســتخدمت الدراســة الحالية المنهج الوصــفي وهو المنهج الذي يقوم علي وصــف دقيق للظاهرات، ويعتمد علي وصــف ما هو كائن ويفســره، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات التي توجد بين الوقائع، وهو لا يقتصر علي جمع البيانات وتبويبها وإنما يمضي إلي ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات

مجتمع البحث : يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية بمحافظة البحيرة والبالغ عددهم (١٢٦) مديراً ومديرة.

عينة البحث : تكونت عينة الدراسة من جميع أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (١٢٦) مديراً ومديرة، تم اختيارهم بطريقة المسح الشامل، تم تطبيق أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة عليهم، وتم استرداد (١٠٦) استبانة، أي بنسبة (٨٤,١٢٪) وهي التي تمثل عينة الدراسة الفعلية، وتم استبعاد (٢٠) استبانة نظراً لعدم الرد أو لعدم صلاحية الاستبانة

أدواة البحث : إعتمد البحث علي اســتبانة تحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي.

تحليل وتفسير النتائج : وفي هذا الجزء تم تحليل وتفسيرا لنتائج الدراسة الميدانية في محاوره الأساسية وهي :

١- صور الحوكمة الإليكترونية بمدارس التعليم الثانوي العام

٢- معوقات تطبيق الحوكمة الإليكترونية بمدارس التعليم الثانوي العام

- المعوقات التنظيمية
- المعوقات التقنية والبشرية
- المعوقات المادية والبشرية

٣- متطلبات تطبيق الحوكمة الإليكترونية بمدارس التعليم الثانوي العام

- المتطلبات الفنية

---

(1) Morgan, John (2013): The Impactor Digital Technology on Teaching and Learning, A position paper commissioned and published by Universitas (21), the leading global network of research universities for the 21st century, September, p. (٥٥) .

- المتطلبات البشرية والتنظيمية

وبعد إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من استبانة الدراسة، وتم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للدراسات الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences "SPSS")، للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها وتحليلها في هذا الجزء تم إستخلاص نتائج الدراسة وعرضها في التصور المقترح علي النحو التالي.

معالم التصور المقترح :

أهداف التصور المقترح:

استناداً للأسس السابقة وأهمية توظيف الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية في ضوء التحول الرقمي، يهدف هذا التصور لتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي، من خلال تحقيق أهداف عامة منها :

١. رفع مستوى أداء المعلمين، وكذلك مهاراتهم الإدارية والتكنولوجية.
٢. مواكبة المعلمين للتكنولوجيا، ومسايرة الاتجاهات الحديثة بتنظيم عمل المدارس.
٣. رفع كفاءة المعلمين بحيث يكونوا ممارسين جيدين للتكنولوجيا.
٤. تحقيق الانضباط بين المعلمين من خلال اتباعهم سلوكاً موحداً.
٥. العمل على زيادة تحمل المعلمين للمسئولية من خلال مشاركتهم في تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية.
٦. توفير أدوات تقييم مناسبة لكل من المعلمين والإداريين والطلبة داخل المدارس الثانوية.
٧. تُحقق الحوكمة الإلكترونية المسألة الديمقراطية بكل يسر وبشكل ديمقراطي.

مبررات التصور المقترح:

يأتي هذا التصور لتحديد متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بمرحلة التعليم الثانوي في ضوء التحول الرقمي، انطلاقاً من أهمية تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمدارس الثانوية، وما تحققه من سرعة وفعالية في الأداء باعتبار أن:

١. الحوكمة الإلكترونية هي الأكثر انسجاماً مع الفكر التربوي الحديث.
٢. الحوكمة الإلكترونية هي النمط الذي يستخدمه المديرون والمديرات المتميزون والمتميزات.
٣. الحوكمة الإلكترونية هي الورقة الرابحة للحاق بركب الثورة المعلوماتية المتسارعة.
٤. الحوكمة الإلكترونية هي النمط الأنسب للمؤسسات التربوية بشكل عام، والمدارس الثانوية بشكل خاص.
٥. الحوكمة الإلكترونية تسهل عملية التغيير والتطوير المؤسسي.
٦. الحوكمة الإلكترونية تركز على النمو المهني للعاملين.
٧. الحوكمة الإلكترونية تحقق رضا المجتمع المحلى على سير العملية التعليمية بالمدارس الثانوية.

الأسس التي يستند إليها التصور المقترح:

يستند هذا التصور المقترح على الأسس والمعايير التالية:

- المشاركة التكنولوجية من جميع المعلمين والإداريين داخل المدارس الثانوية عبر الأنظمة والتطبيقات الموضوعة داخل أجهزة الحاسوب.

- مراقبة ومتابعة جميع المستويات الإدارية والفنية الخاصة بالمعلمين، وكذلك الطلبة والإداريين داخل المدرسة.
- الشفافية التي تضمن انخراط جميع المعلمين والإداريين بالمدرسة الثانوية في تطبيق الحوكمة الإلكترونية على حد سواء.

وفيما يلي تعرض الباحثة جدولاً تفصيلياً لمعوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمدارس الثانوية في ضوء التحول الرقمي، وتفسير هذا المعوق، وإجراءات التغلب عليه، والجهة المنفذة.

جدول (٣٤)

معوقات تطبيق الحوكمة الإلكترونية بالمدارس الثانوية في ضوء التحول الرقمي

نوع المعوق	تفسيره	إجراءات التغلب عليه	جهة التنفيذ
❖ **معوقات تنظيمية:** ✓ قلة رغبة العاملين في المدارس بالانخراط في برامج التنمية المهنية.	– العديد من المعلمين والعاملين بوزارة التربية والتعليم، وخاصة المعلمين بالمرحلة الثانوية لخصوصيتها وأعباء العمل بها، لديهم مقاومة عالية في التخلي عن الشكل التقليدي الذين اعتادوا عليه مع طلبتهم، سواء في الامتحانات وآليات التقييم بشكل عام – إضافة إلى أن جزء من المعلمين يرفض أية أعباء جديدة في العمل.	• تقوم إدارة المدرسة بتحديد الاحتياجات التكنولوجية للمعلمين بجميع مستوياتهم والتي تكفل انخراطهم بشكل آمن في تحقيق الحوكمة الإلكترونية. • تصميم الدورات التكنولوجية وتزويد المعلمين بالحقائب التدريبية اللازمة لمتابعة الدورة. • توفير مدربين أكفاء لتنفيذ تلك الدورات، وكذلك تغيير اتجاهات المعلمين نحو الانخراط في الحوكمة الإلكترونية بمدارسهم.	• الإدارة المدرسية. • وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.
✓ نقص وعي المعلمين بأسس الحوكمة وإجراءات تطبيقها	– يغيب عن المعلمين أن الحوكمة الإلكترونية هي نظام قائم على استخدام التكنولوجيا والتي تنظم عمل المعلمين والإداريين داخل المدرسة وترتقي بالعمل داخلها	• تقوم إدارة المدرسة بإصدار نشرات توعوية لتوضيح مفهوم الحوكمة الإلكترونية ودورها في رفع كفاءة العمل والارتقاء بالمدرسة. • عقد الورش المختلفة التي تفسر الحوكمة الإلكترونية	• الإدارة المدرسية. • وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.
❖ **معوقات تقنية وبشرية:** ✓ النظرة السلبية لتطبيق الحوكمة الالكترونية من	– هناك موروث ثقافي لدى المعلمين والعاملين بأنه عندما يزداد الاعتماد على استخدام التكنولوجية في تيسير	• التأكيد الدائم من خلال النشرات أن الإنسان هو من يصنع الحدث، وهو الذي يتحكم بالتكنولوجيا.	• الإدارة المدرسية. • وزارة التربية والتعليم

حيث تقليصها للعنصر البشري.	العمل داخل المؤسسات التعليمية، فإنه سيتم الاستغناء وتقليص العنصر البشري .	• توفير النماذج العالمية التي تتبنى الحوكمة الإلكترونية كنمط جديد في الإدارة المدرسية، وتوضح انعكاساته الايجابية على العمل بالمدارس الثانوية والارتقاء به.	والمديريات التابعة لها.
✓ ضعف البيئة التحتية لتطبيق الحوكمة الالكترونية.	– غالباً ما يفتقر وجود التكنولوجيا والمتمثلة بأجهزة الحاسوب لدى سكرتير المدرسة لخدمة المراسلات الإدارية بين مدير المدرسة والإدارات العليا بخصوص كافة الأعمال. – كذلك قلة الدعم الفني المتواصل لندرة المبرمجين والمتخصصين وضعف الموازنات المخصصة لذلك.	• توفير أجهزة حاسوب كافية داخل المدارس الثانوية تتناسب وأعداد المعلمين والطلبة. • توفير خط انترنت بسرعة مميزة ومناسبة لتوفير الوقت والجهد. • عمل قوالب خاصة وجاهزة لدرجات الطلاب، والمراسلات المدرسية سواء الأفقية أو العمودية. • الصيانة المستمرة لأجهزة الحاسوب داخل المدارس.	• وزارة التربية والتعليم. • مزودي خدمات الانترنت. • وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.
❖ **معوقات مادية:** ✓ قلة المخصصات المالية المخصصة للتدريب علي استخدام الحوكمة الالكترونية.	– غالباً ما يواجه تنفيذ هذا البند ضعف الموازنات اللازمة لإعداد المعلمين بالمهارات اللازمة للانخراط في هذا النمط الجديد المتمثل بالحوكمة الإلكترونية داخل المدرسة. – إضافة إلى تجهيز القاعات المزودة بأجهزة الحاسوب وخط الانترنت.	• يتوجب وجود بنود واضحة في موازنة الدولة العامة والمتعلقة بوزارة التربية والتعليم يتعلق بتأهيل الكادر البشري داخل المدارس من مدراء ومعلمين وإداريين، بهدف الارتقاء بهم بشكل جيد، مما يضمن انخراطهم الأمثل في تطبيق الحوكمة الإلكترونية فنياً وإدارياً. • العمل على تغيير اتجاهات المعلمين من خلال التعزيز المستمر والحوافز للمشاركين بالدورات المختلفة.	• وزارة التربية والتعليم. • وزارة المالية.
✓ نقص الدعم المالي اللازم لتقنيات وتصميم	– هناك برامج وتقنيات وبرمجيات وقوالب جاهزة للعمل يستوجب	• عقد المناقصات وتجهيز الموازنات من قبل لجان فنية متخصصة داخل	• الإدارة المدرسية.

برامج الحوكمة الالكترونية.	جلبها والاطلاع عليها، ومن ثم اختيار الأنسب منها والملائم للمدارس الثانوية، وتزويد المدارس بها من خلال آليات واضحة تضمن التعامل معها بشكل سلس ومنظم.	الوزارة لاختيار أفضل البرامج، والأكثر مناسبة والأكثر حداثة لتطبقها بالمدارس الثانوية، بهدف مسايرة الاتجاهات التكنولوجية المتسارعة.	• وزارة التربية والتعليم والمديريات التابعة لها.

متطلبات تطبيق الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية في ضوء التحول الرقمي:

أولاً: متطلبات تقنية: وتتمثل في:

- ✓ توفير أجهزة حاسوب كافية داخل المدارس الثانوية.
- ✓ تزويد المدارس الثانوية بخدمة انترنت سريعة ومستمرة.
- ✓ توفير تطبيقات وبرمجيات خاصة يستخدمها المعلمين والطلبة والإداريين، وتكون موحدة
- ✓ توفير قاعدة بيانات خاصة بالمعلمين والطلبة داخل المدارس الثانوية.
- ✓ توفير صيانة مستمرة لأجهزة الحاسوب الموجودة بالمدارس الثانوية، واستبدال الأجهزة القديمة بأجهزة جديدة أكثر سرعة وحداثة.
- ✓ توفير الدعم الفني المناسب في كافة الأوقات.

ثانياً: متطلبات بشرية: وتتمثل في:

- ✓ يتطلب وجود كادر تعليمي مؤهل تكنولوجياً للانخراط في تطبيق الحوكمة الإلكترونية داخل المدارس الثانوية.
- ✓ تصميم البرامج والبرمجيات لاستخدامها من قبل المعلمين والإداريين.
- ✓ إعداد دورات تدريبية خاصة بتأهيل المعلمين.

ثالثاً: متطلبات إدارية ومالية: وتتمثل في:

- ✓ تحديد الموازنات الخاصة بتطبيق الحوكمة الإلكترونية في المدارس الثانوية.
- ✓ تقوم المدرسة بعقد دورات تدريبية للمعلمين لضمان انخراطهم في تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- ✓ أخذ التقارير حول مدى استخدام المعلمين للتكنولوجيا لضمان تطبيق الحوكمة الإلكترونية.
- ✓ عمل نظام اشراف ومتابعة مستمر من قبل إدارة المدرسة يضمن تطبيق الحوكمة الإلكترونية.

مراجع البحث

١ شهاب بودن (٢٠١٥): **ادراج الحوكمة الالكترونية في صلب وزاره التعليم العالي بتونس**، متاح على http://archive.alchourouk.com/140164/691/0.

٢ محمد بن أعراب (٢٠١٤): تجربة الإدارة الالكترونية في الجزائر بين مقتضيات الشفافية وتجويد الخدمة وإشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، **مجلة العلوم الاجتماعية**، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، العدد (١٩).

٣ محمود قاعود وانتصار فراج حسن بخيت (٢٠١٩): متطلبات الحوكمة الرشيدة في مدارس التعليم العام للبنات بمحافظه ينبع من وجهه نظر مديرات المدارس، **المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية**، السعودية، مجلد (٦)، العدد (٣).

٤ عبير عثمان عبد العزيز (٢٠١٠): نموذج مقتصر لتطبيق مفهوم الحوكمة الإلكترونية علي وزاره التعليم العالي، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، كليه التجارة، جامعة الزقازيق، مصر.

٥ الإدارة العامة للتربية والتعليم بمنطقة الرياض (٢٠١٤): الخدمات الإلكترونية، وزارة التربية والتعليم، السعودية.

٦ طارق البدري (٢٠٠١): **الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية**، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن .

٧ هبه محمد عبد اللطيف (٢٠١٣): موقع الكتروني مقترح للتنمية في الحوكمة الإلكترونية لمديري المدارس في ضوء معايير الجودة، **رسالة ماجستير غير منشورة**، قسم تكنولوجيا التعليم معهد الدراسات التربوية، القاهرة.

٨ عزه جلال وسعاد بسيوني (٢٠٠٨): **آليات التنمية المهنية لمديري مدارس التعليم قبل الجامعي**, المجموعة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان .

٩ هاجرة غانم، و رابح بوقرة (٢٠١٢): الحوكمة المفهوم والاهمية، **الملتقى الوطني حول: حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي والاداري**، بسكرة, جامعة محمد خضير بسكرة, الجزائر .
١٠ أحمد ابو كريم، و طارق الثويني (٢٠١٤): مستوي تطبيق مبادئ الحوكمة بكليات التربية بجامعة حائل وجامعة الملك سعود كما يراها اعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٢٠١٤) .
١١ إلهام باسي (٢٠٢٠): الشفافية كمفتاح لنجاح الحوكمة الالكترونية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، **مجلة المنهل الاقتصادي**، مجلد (٣٠)، العدد (٢٠) .
١٢ محمد الصيرفي (٢٠٠٨): **المرجع المتكامل في: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
١٣ طارق عبد الرؤوف عامر (٢٠٠٧): **الادارة الالكترونية: نماذج معاصرة**، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.
١٤ محمود سليمان (٢٠٠٤): **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، دار للنشر والطباعة، الأردن، عمان.
١٥ محمد حسين يوسف (٢٠٢٠): محددات الحوكمة ومعايرها مع اشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر، (جويلية ,٢٠٠٧)،. تاريخ الاسترداد ٣٠ سبتمبر.
١٦ مقيدش نزيية (٢٠١٠): أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الاحصائية، دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، تخصص تقنيات كلية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف .
١٧ اسماعيل سراج الدين (٢٠٠٩): **حوكمة الجامعات وتعزيز قدرات منظومة التعليم العالي والبحث العالي في مصر**، مكتبة الاسكندرية، مصر.
١٨ توفيق محمد عبد المحسن (٢٠٠٦): **قياس الجودة والقياس المقارن**، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
١٩ ماجد إسماعيل أبو حمام (٢٠١٢): أثر تطبيق قواعد الحوكمة على الافصاح المحاسبي وجودة التقارير المالية، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
٢٠ عمار فتحي موسى إسماعيل (٢٠١٢): معوقات تطبيق مدخل إدارة المعرفة في المؤسسات التعليم العالي في مصر، مدخل القياس المقارن، **المؤتمر السنوي (العربي السابع الدولي الرابع)**، كلية التربية النوعية جامعة المنصورة، في الفترة من (١٢ – ١١) إبريل، .
٢١ منى الطائي (٢٠١٢): الحكمانية في المنظمات العامة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي البحث العلمي، جمهورية العراق، **مؤتمر "الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات**، القاهرة، جامعة الدول العربية, المنظمة العربية للتمية الادارية.
٢٢ ناصر الدين، عادل يعقوب (٢٠١٢): واقع تطبيق الحاكمية في جامعة الشرق الأوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئتين التدريسي والإدارية والعاملين فيها، **مجلة اتحاد الجامعات العربية**، الأردن، مجلد (٥)، العدد (٦٢) .
٢٣ يوسف بن جاسم هميلي (٢٠٠٣): واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول، **ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية: الواقع والتطلعات**، معهد الإدارة العامة، السعودية.
٢٤ توم بيترز (٢٠٠٣): ثورة في الإدارة، **ترجمة محمد الحديدي**، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
٢٥ عبد الله التمّام (٢٠٠٧): الإدارة الإلكترونية كمدخل للتطوير الإداري " دراسة تطبيقية على الكليات التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية والتدريبية، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢٦ وليد بن فؤاد ردنة (٢٠٠٧): استخدام التقنيات الحديثة في إدارة المدارس الثانوية الحكومية والأهلية للبنين في مدينة جدة الواقع والمأمول، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، السعودية.
٢٧ لمين علوطي (٢٠٠٨): الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية. بحوث اقتصادية عربية، **مركز دراسات الوحدة العربية**، ليبيا، العدد (٤٢).
٢٨ فريد راغب محمد النجار (٢٠٠٤): دور تكنولوجيا المعلومات في التحول نحو المنظمات الرقمية، **المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة بعنوان: "الابداع والتجديد.. دور المدير العربي في الابداع والتميز"**، في الفترة من (٢٧ – ٢٩) نوفمبر، المنظمة العربية للتنمية الادارية بجامعة الدول العربية، شرم الشيخ .
٢٩ محمد علي حسن شعلان (٢٠١٦): حوكمة التحول الرقمي في الرؤية السعودية ٢٠٣٠، **مجلة المهندس**، الهيئة السعودية للمهندسين، العدد (٩٩) .
٣٠ مها محمود طلعت مصطفى (٢٠٠٨): "بيئة العمل والتعلم في النظم التعليمية الالكترونية، **مجلة اقتصاديات شمل إفريقيا**، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف المستخدمة في التعليم عن بُعد، الجزائر، العدد (٥) .
٣١ ياسر الصاوي (٢٠٠٧): **إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة .
٣٢ زينب محمود مصلحي، أماني عبد القادر محمد (٢٠٠٧): تحديات التعليم الجامعي الالكتروني في مصر والفرص المتاحة للاستفادة منه، **مجلة مستقبل التربية العربية**، العدد السادس والأربعون، يونيو .
٣٣ رضا إبراهيم المليجي (٢٠١٢): إدارة التميز المؤسسي بين النظرية والتطبيق، عالم الكتب، القاهرة .
٣٤ سحر قدوري (٢٠١٠): الادارة الالكترونية وإمكانياتها في تحقيق الجودة الشاملة، **مجلة المنصور**، مركز المستنصرية للدراسات العربية، الجامعة المستنصرية، العراق، العدد (١٤)، الجزء الاول، أغسطس .
٣٥ ضياء الدين زاهر (٢٠٠٧): التكنولوجيا الرقمية وتأثيرها في تجديد النظم التعليمية، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (٤٦)، المجلد (١٣)، يونيو، ص (١٢٥).
٣٦ وليد سالم محمد الحلفاوي (٢٠١١): **التعلم الالكتروني تطبيقات مستحدثة**، دار الفكر العربي، القاهرة.
37 Garson, D.G. (2006). Public Information Technology and E-Governance. Sudbury, MA: Jones and Bartlett Publishers.
38 Rossel, Pierre, and Matthias Finger. “Conceptualizing e-Governance.” Management (2007)
39 land, S. & Sgure, LAn Evaluation of the Teacher Training. Educational Management and Administration 20(1). (2006)
40 f research universities for the Carter V. Good: Dictionary of Education, (New York: Mc Grow- Hill Book

Company, (2002),

41 Maye, Terry & Others (2009): "Transforming Higher Education through technology learning the higher "Education Academy, York Science Park, Heslington, Decembe,,p6.

a. Sand Kuhl, Kurt and Lehmann, Holger (2017): Digital Transformation in Higher Education – The Role of Enterprise Architectures and Portals, Digital Enterprise .Computing 2017 Lecture Notes in Informatics (LNI).

42 world Economic Forum (2017): Digital Transformation Initiative Professional Services Industry, White Paper ,Committed To Improving The State Of The World, January,p45.